

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Організація збутової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 5 курсу, 2з групи  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Муленко Владислава  
Едуардовича

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Охріменко Алла  
Григорівна

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

Расулова  
Алла  
Миколаївна

**Київ 2025**

## АНОТАЦІЯ

Муленко Владислав Едуардович. Організація збутової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу - Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньою програмою «Готельно-ресторанна справа». -- Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі розроблено та обґрунтовано методичні та практичні засади організації збутової діяльності підприємства ресторанного господарства. Проведено аналітичний огляд діяльності та оцінено ефективність збутової діяльності ресторану "ВАО" «Modern Chinese Cuisine» в місті Києві. Розроблено комплексну програму оптимізації збутової політики та представлено економічне обґрунтування запропонованих заходів модернізації з оцінкою їх результативності.

**Ключові слова:** збутова діяльність, суб'єкт ресторанного бізнесу, канали збуту, цифровізація продажів, логістична інфраструктура, програма лояльності.

## ABSTRACT

Mulenko Vladyslav. Organization of sales activities of a restaurant business entity - Manuscript.

Qualification work in the specialty 241 "Hotel and restaurant business", educational program "Hotel and restaurant business." - State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The qualification work develops and substantiates methodological and practical principles of organizing sales activities of a restaurant enterprise. An analytical review of activities was conducted and the effectiveness of sales activities of the restaurant "BAO" «Modern Chinese Cuisine» in Kyiv was evaluated. A comprehensive program for optimizing sales policy has been developed and an economic justification of the proposed modernization measures with an assessment of their effectiveness is presented.

**Keywords:** sales activity, restaurant business entity, sales channels, digitalization of sales, logistics infrastructure, loyalty program.

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ Маргарита БОЙКО «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу студента

***Муленко Владислава Едуардовича***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема кваліфікаційної роботи: Організація збутової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу**

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

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 31 січня 2025 р.****3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* – аналіз та вдосконалення організації збутової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – Процес організації збутової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – Методи, інструменти та підходи до оптимізації збутової діяльності ресторанного бізнесу.

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

### ВСТУП

Розділ 1. Аналітичні аспекти дослідження збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу "BAO" «Modern Chinese Cuisine» м. Київ

1.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine»

1.2. Діагностика ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства

Розділ 2. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine»

2.1. Концептуальні напрями оптимізації збутової політики підприємства

2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів модернізації збутової діяльності

2.3. Механізм імплементації запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	16.09.2024 р.- 20.10.2024 р.	20.10.2024
2	Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу	До 30.10.2024 р.	30.10.2024
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	01.11.2024 р.- 23.12.2024 р.	22.12.2024
4	Попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи	23.12.2024 р.- 24.12.2024 р.	24.12.2024
5	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	06.01.2025 р. - 24.01.2025 р.	23.01.2025
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях	27.01.2025	27.01,2025
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	31.01.2025	31.01.2025
10	Подання кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	05.02.2025	05.02.2025
11	Підготовка матеріалів кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	07.02.2025	07.02.2025
12	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	19.02.2025

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

7. Керівник кваліфікаційної

роботи, д.е.н, проф.

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Алла ОХРИМЕНКО**

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми,

к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Алла РАСУЛОВА**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Владислав МУЛЕНКО**

(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач освітньої програми готельно-ресторанної справи Муленко Владислав Едуардович, підготував кваліфікаційну роботу на тему “Організація збутової діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу”. Відповідно до поставленого завдання в ній обґрунтовані аналітичні аспекти дослідження, організаційно-економічна та діагностика ефективності збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу "BAO" «Modern Chinese Cuisine» м. Київ.

На основі цього запропоновані напрями вдосконалення збутової діяльності, ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine». В рамках цього запропоновані концептуальні напрями, економічне обґрунтування та діагностика ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства. Мета та цілі кваліфікаційної роботи досягнуті. Вона рекомендується до захисту.

Керівник

кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ **Алла ОХРИМЕНКО**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента **Муленко В.Е.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої

програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Алла РАСУЛОВА**

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Маргарита БОЙКО**

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Аналітичні аспекти дослідження збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу "BAO" «Modern Chinese Cuisine» м. Київ.....	5
1.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine» .....	5
1.2. Діагностика ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства.....	15
Розділ 2. Рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ресторану "BAO"«Modern Chinese Cuisine» .....	24
2.1. Концептуальні напрями оптимізації збутової політики підприємства....	24
2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів модернізації збутової діяльності.....	33
2.3. Механізм імплементації запропонованих заходів.....	39
Висновки.....	46
Список використаних джерел.....	48

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю адаптації збутової діяльності ресторанів до сучасних викликів ринку: зростання конкуренції, зміни споживчих переваг, діджиталізації бізнес-процесів та впливу глобальних кризових явищ. Особливого значення набуває оптимізація збутової політики для спеціалізованих ресторанів, які працюють у преміум-сегменті та потребують індивідуального підходу до організації збуту.

Аналіз наукових досліджень. Теоретичні та практичні аспекти організації збутової діяльності досліджували такі українські вчені як П.Г. П'ятницька, О.В. Михайлова, В.А. Гросул, Т.П. Іванова. Серед закордонних дослідників вагомий внесок зробили Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Боуї, Ф. Баттл. Особливості управління збутом у ресторанному бізнесі висвітлені у працях Л. Девіс, Г. Картер, М. Рейд.

**Мета дослідження** теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine».

**Предмет дослідження** теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

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

- дослідити теоретичні засади організації збутової діяльності в ресторанному бізнесі;
- проаналізувати господарську діяльність ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine»;
- оцінити ефективність існуючої системи збуту;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** процес організації збутової діяльності ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine».

**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи: системний аналіз (для дослідження складових збутової діяльності), статистичний аналіз (для обробки кількісних даних), SWOT-аналіз (для оцінки конкурентної позиції), економіко-математичне моделювання (для прогнозування ефективності запропонованих заходів), графічний метод (для візуалізації результатів дослідження).

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ресторану "BAO" «Modern Chinese Cuisine» для оптимізації збутової діяльності, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості закладу. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані іншими підприємствами ресторанного бізнесу.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок, містить 26 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

**РОЗДІЛ.1**  
**АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ВАО**  
**«Modern Chinese Cuisine» м. КИЇВ**

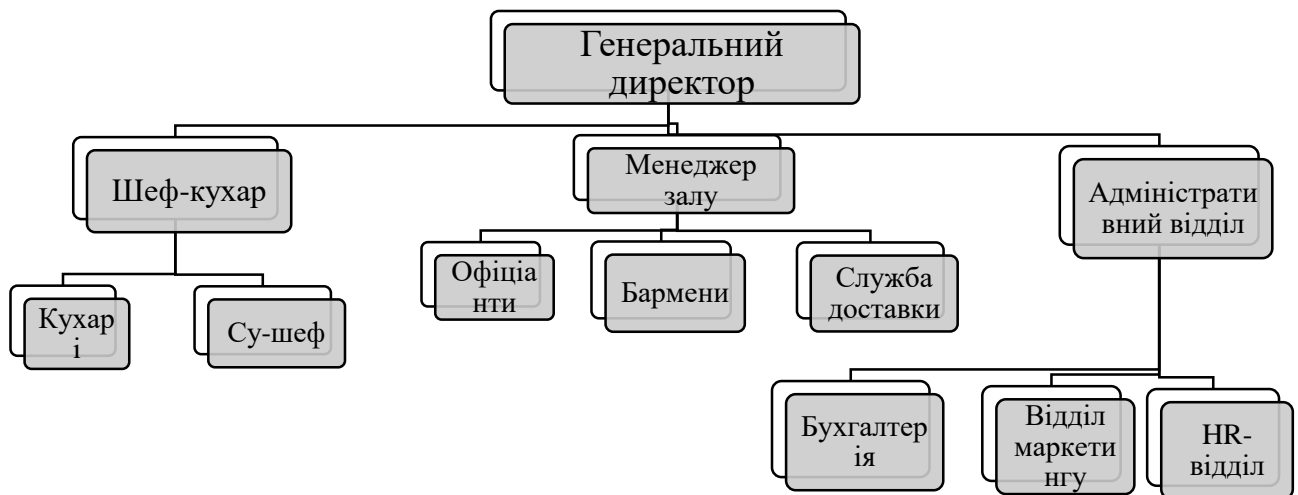
**1.1. Організаційно-економічна характеристика господарської**  
**діяльності ресторану "ВАО"**

Ресторан ВАО («Modern Chinese Cuisine») – це інноваційний заклад ресторанного господарства, що спеціалізується на сучасній азійській кухні. Заклад було відкрито у 2021 році відомим шеф-кухарем Ектором Хіменес-Браво, що одразу позиціонувало його як перший в Україні ресторан модерної китайської кухні преміум-класу. Розташування у діловому центрі Києва (вул. Мечникова, 14/1) забезпечує постійний потік цільової аудиторії – представників бізнесу, туристів та заможних гостей міста [10].

Концептуально ресторан поєднує в собі гастрономічні традиції трьох світових кулінарних столиць – Сінгапуру, Гонконгу та Нью-Йорка. Це дозволило створити унікальну пропозицію на ринку ресторанних послуг України, де азійська кухня представлена переважно традиційними форматами. Інноваційний підхід до приготування страв, використання преміальних інгредієнтів та авторські рецепти від відомого шеф-кухаря забезпечили закладу високу репутацію серед гурманів та професіоналів галузі. Організаційна структура ресторану представлена на рис. 1.1.

Аналізуючи організаційну структуру ресторану ВАО, можна відзначити її лінійно-функціональний тип, що забезпечує чітку субординацію та ефективний розподіл обов'язків між підрозділами. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковується виконавчий директор. Останній координує роботу трьох ключових напрямків: кухні, залу та адміністративного відділу.

Особливу увагу в організаційній структурі приділено кухні. Шеф-кухар керує командою з 15 кухарів та 8 помічників, забезпечуючи безперервний процес приготування страв на відкритій кухні. Відкрита кухня є не лише виробничим підрозділом, але й важливим елементом концепції ресторану, що створює атмосферу прозорості та довіри між закладом та гостями.



**Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану "BAO" [10]**

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства*

Гості мають можливість спостерігати за процесом приготування страв з будь-якої точки залу, що створює особливу атмосферу прозорості та довіри. Страви готуються на відкритому вогні за скляною перегородкою, що дозволяє відвідувачам не лише насолоджуватися смаком, але й спостерігати за майстерністю кухарів.

Структура меню ресторану ВАО відображає його унікальну концепцію та включає понад 130 позицій. Основу меню складають страви з морепродуктів (близько 60 найменувань), що постачаються щодня від перевірених постачальників. Особливістю закладу є наявність рибного дисплею з живими

морепродуктами, розташованого у головній залі, де гості можуть особисто вибрати лобстерів, устриць, крабів та морських їжаків для своїх страв.

Фірмовою стравою ресторану є качка по-пекінськи, приготування якої відбувається за автентичним рецептом з використанням спеціальної печі. Розділ "Дім сам" представлений різноманітними видами пельменів та паровими булочками з різними начинками, що готуються вручну за традиційними азійськими технологіями.

Барне меню включає понад 200 позицій вин з різних регіонів світу, авторські коктейлі та найбільшу в Києві колекцію sake. Сомельє та бармени регулярно проходять професійні тренінги та стажування для підвищення кваліфікації.

Важливим напрямком діяльності ресторану є надання послуг з доставки страв та організації виїзних бенкетів. Це дозволяє розширити клієнтську базу та забезпечити додаткові канали збуту продукції. Служба доставки працює за високими стандартами якості, забезпечуючи збереження смакових властивостей страв та їх презентабельний вигляд при транспортуванні. Аналіз виробничої потужності закладу представлено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Виробнича характеристика ресторану "ВАО"**

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
Загальна площа, м <sup>2</sup>	450
Кількість посадкових місць	120
Кількість VIP-кабінетів	3
Місткість літньої тераси	40
Середня пропускна здатність (чол./день)	150
Кількість працівників	42
Площа виробничих приміщень, м <sup>2</sup>	120
Площа складських приміщень, м <sup>2</sup>	80
Наявність укриття	Так
Потужність генератора, кВт	150

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства*

Матеріально-технічна база ресторану є його важливою конкурентною перевагою. Заклад розташований у сучасній будівлі та займає площу 450 м<sup>2</sup>, що розподілена між чотирма залами різної місткості [10]:

- два камерні зали на 25 посадкових місць кожен, оформлені в азійському стилі з використанням натуральних матеріалів;
- просторий основний зал на 60 посадкових місць з панорамними вікнами та видом на відкриту кухню;
- барна зона на 50 місць, обладнана сучасною барною стійкою та комфортними сидіннями.

Додатково ресторан має літню терасу на 40 місць, що функціонує в теплу пору року та користується особливою популярністю серед гостей. Для зручності відвідувачів передбачений власний паркувальний майданчик на 20 автомобілів.

В умовах воєнного часу особливого значення набули нові елементи інфраструктури, зокрема, обладнане укриття для гостей та персоналу. Ресторан також інвестував у встановлення потужного генератора на 150 кВт, що забезпечує повну автономність роботи закладу під час відключень електроенергії. Це дозволяє підтримувати безперебійну роботу всіх критичних систем, включаючи холодильне обладнання, системи вентиляції та освітлення.

Виробничі приміщення площею 120 м<sup>2</sup> обладнані відповідно до всіх технологічних вимог та санітарних норм. Складські приміщення (80 м<sup>2</sup>) оснащені сучасними системами зберігання та дозволяють підтримувати необхідний запас продуктів, що особливо важливо в умовах нестабільної логістики. Варто відзначити, що середня пропускна здатність закладу знизилась до 150 відвідувачів на день через об'єктивні обставини воєнного часу: комендантську годину, повітряні тривоги та загальне зниження мобільності населення. Кількість працівників скоротилася до 42 осіб через часткову мобілізацію та релокацію персоналу.

Технічне оснащення кухні включає:

- професійне обладнання від провідних виробників (Rational, Electrolux, Robot Coupe);
- спеціалізовану піч для приготування качки по-пекінськи;
- аквасистему для зберігання живих морепродуктів;
- сучасні системи вентиляції та кондиціонування;

-професійне посудомийне обладнання.

Основні виробничо-економічні показники діяльності ресторану ВАО за 2022-2024 роки представлені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2.*

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану ВАО за 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Виручка від реалізації, млн грн	82.5	98.8	124.9	+51.4
Собівартість реалізації, млн грн	49.5	61.2	81.2	+64.0
Валовий прибуток, млн грн	33.0	37.6	43.7	+32.4
Операційні витрати, млн грн	16.5	20.7	27.5	+66.7
Чистий прибуток, млн грн	11.3	10.9	10.2	-9.7
Рентабельність продажів, %	13.7	11.0	8.2	-40.1

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Фінансово-економічні показники, наведені в таблиці 1.2, відображають складну динаміку розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Виручка від реалізації демонструє зростання з 82.5 млн грн у 2022 році до 124.9 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 51.4%. Однак це зростання значною мірою обумовлене інфляційними процесами та підвищенням цін на сировину і матеріали, а не реальним збільшенням обсягів реалізації.

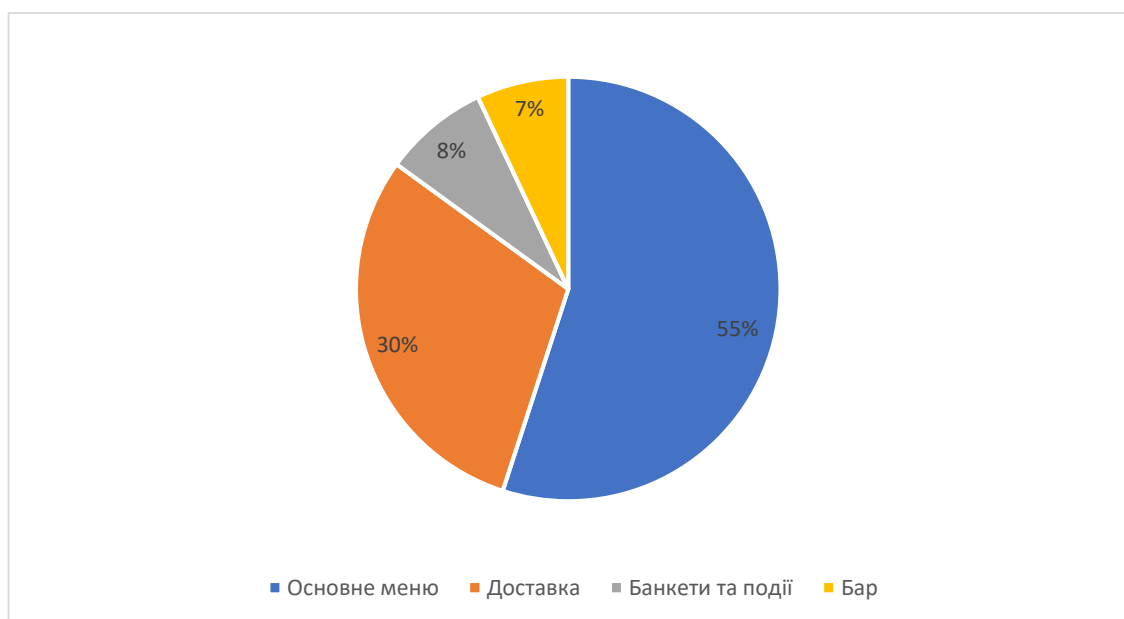
Собівартість реалізації зросла більш суттєво – на 64% за аналізований період, що пов'язано з низкою об'єктивних факторів: порушенням традиційних логістичних ланцюгів, необхідністю пошуку альтернативних постачальників, зростанням закупівельних цін та транспортних витрат. Додатковим фактором стало збільшення витрат на зберігання продукції через необхідність формування страхових запасів в умовах нестабільного постачання.

Особливої уваги заслуговує динаміка показників прибутковості. Валовий прибуток за аналізований період зріс лише на 32,4% (з 33 до 43,7 млн грн), що значно нижче темпів зростання виручки та собівартості. Чистий прибуток показав негативну динаміку, знизившись з 11.3 до 10.2 млн грн (-9.7%). Це

призвело до суттєвого падіння рентабельності продажів з 13.7% у 2022 році до 8.2% у 2024 році.

Важливим фактором зниження прибутковості стало зростання операційних витрат на 66.7%. Ці витрати включають придбання та обслуговування генераторів, забезпечення доступу до інтернету через супутникові системи, облаштування укриття та інші заходи з підвищення безпеки закладу.

Розглянемо структуру доходів ресторану ВАО за напрямками діяльності, 2024 р. (Рис. 1.2.)



**Рис. 1.2. Структура доходів ресторану ВАО за напрямками діяльності, 2024 р.**

Структура доходів ресторану, представлена на рис. 1.2, демонструє суттєву трансформацію бізнес-моделі в умовах воєнного стану.

Аналіз структури доходів (рис. 1.2) показує, що основну частку (55%) становить виручка від реалізації страв основного меню. Частка доставки зросла до 30% у загальній структурі доходів, що відображає адаптацію бізнесу до нових реалій споживчої поведінки. Цьому сприяло як впровадження комендантської години, так і загальне зростання попиту на послуги доставки під час повітряних тривог. Ресторан активно розвиває цей напрямок, інвестуючи в розширення зони доставки та покращення якості обслуговування. Банкети та корпоративні події

формують 8% виручки, що свідчить про затребуваність ресторану для проведення ділових та святкових заходів. Барна карта генерує 7% доходу, що є типовим показником для закладів такого формату. Далі розглянемо, структуру продажів за категоріями страв (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

### Структура продажів за категоріями страв, 2024 р.

Категорія страв	Частка в обороті, %	Середній чек, грн
Морепродукти	28	2800
Качка по-пекінськи	15	2400
Дім сам	25	900
Основні страви	20	850
Супи та закуски	12	400

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства*

Аналіз структури продажів за категоріями страв (таблиця 1.3) відображає суттєву трансформацію споживчих уподобань в умовах воєнного стану. Морепродукти, незважаючи на найвищий середній чек у 2800 грн, зберігають лідерську позицію з часткою 28% у загальному обороті. Це свідчить про збереження преміального сегменту клієнтів, готових платити за високоякісні страви навіть в умовах економічної нестабільності.

Качка по-пекінськи, як фірмова страва ресторану, забезпечує 15% обороту із середнім чеком 2400 грн. Відносно невисока частка пояснюється тривалістю та складністю приготування, а також необхідністю попереднього замовлення, що ускладнюється в умовах нестабільної ситуації.

Найбільш динамічно зростаючою категорією стали дім сами, частка яких досягла 25% при середньому чеку 900 грн. Це пояснюється кількома факторами:

- оптимальне співвідношення ціни та якості
- можливість замовлення на виніс та доставку
- популярність як основної страви для бізнес-ланчів
- швидкість приготування в умовах частих повітряних тривог

Основні страви формують 20% обороту з середнім чеком 850 грн, що відображає стабільний попит на класичне меню. Супи та закуски з часткою 12%

та середнім чеком 400 грн виконують важливу роль у формуванні комплексних замовлень та підтримці доступного цінового сегменту.

Таблиця 1.4

### Операційні показники ресторану "ВАО", 2024 р.

Показник	Значення
Середній час роботи на день, год	8
Коефіцієнт завантаження залу, %	65
Кількість відвідувачів на одного офіціанта	20
Середня кількість страв на замовлення	2.8
Конверсія відвідувачів у постійних клієнтів, %	42
Середній час приготування страви, хв	25
Середня кількість повітряних тривог на день	2-3
Час простою через відсутність світла, год/місяць	12

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства*

Операційні показники ресторану (таблиця 1.4) демонструють суттєву адаптацію бізнес-процесів до умов воєнного стану. Скорочення середнього часу роботи до 8 годин на день обумовлене комендантською годиною та необхідністю оптимізації графіку роботи персоналу. Коефіцієнт завантаження залу на рівні 65% відображає нову реальність ресторанного бізнесу, коли необхідно враховувати:

- регулярні повітряні тривоги (2-3 рази на день);
- потребу в швидкій евакуації відвідувачів в укриття;
- зменшення потоку туристів та відряджених;
- загальне зниження соціальної активності населення.

Показник кількості відвідувачів на одного офіціанта (20 осіб) був оптимізований для забезпечення високої якості обслуговування в умовах частих переміщень в укриття та додаткових заходів безпеки. Середня кількість страв на замовлення знизилась до 2.8, що відображає більш раціональний підхід гостей до формування замовлень.

Значним досягненням можна вважати високий показник конверсії відвідувачів у постійних клієнтів (42%), що свідчить про:

- ефективність програми лояльності;

- високу якість обслуговування навіть в складних умовах;
- формування стабільної локальної клієнтської бази;
- довіру гостей до заходів безпеки закладу.

Середній час приготування страви збільшився до 25 хвилин через:

- необхідність враховувати можливі повітряні тривоги;
- періодичний перехід на генераторне живлення;
- додаткові процедури контролю якості в умовах нестабільного постачання.

Суттєвим викликом залишаються простої через відсутність електропостачання (12 годин на місяць), що вимагає:

- ретельного планування закупівель та зберігання продуктів;
- оптимізації меню з урахуванням можливих перебоїв;
- підтримки резервних систем живлення;
- додаткових інвестицій в автономність закладу.

Таким чином, аналіз структури продажів та операційних показників свідчить про суттєву трансформацію бізнес-моделі ресторану ВАО в умовах воєнного стану. Заклад демонструє здатність адаптуватися до нових умов, зберігаючи високі стандарти якості та формуючи стійку базу лояльних клієнтів. Для визначення подальших стратегічних напрямів розвитку підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить комплексно оцінити поточний стан та перспективи розвитку закладу.

Таблиця 1.5

## SWOT-аналіз ресторану ВАО

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальна концепція сучасної азійської кухні, що поєднує традиції Сінгапуру, Гонконгу та Нью-Йорка</li> <li>2. Відомий бренд шеф-кухаря Ектора Хіменес-Браво</li> <li>3. Преміальне розташування в діловому центрі Києва</li> <li>4. Наявність власного укриття та автономних систем енергозабезпечення</li> <li>5. Розвинена служба доставки з широким охопленням</li> <li>6. Висока лояльність клієнтів (конверсія 42%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від імпортних продуктів та складність логістики</li> <li>2. Значні операційні витрати, включаючи витрати на автономність</li> <li>3. Обмежений час роботи через комендантську годину</li> <li>4. Критична залежність від енергопостачання</li> <li>5. Висока собівартість страв через преміальні інгредієнти</li> <li>6. Обмежена паркувальна зона</li> </ol>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення мережі в інших районах міста</li> <li>2. Розвиток кейтерингового напрямку для корпоративних клієнтів</li> <li>3. Впровадження концепції dark kitchen для оптимізації доставки</li> <li>4. Розвиток франчайзингової мережі</li> <li>5. Організація кулінарних майстер-класів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливе погіршення безпекової ситуації в регіоні</li> <li>2. Подальше зростання цін на сировину та логістику</li> <li>3. Зниження купівельної спроможності цільової аудиторії</li> <li>4. Посилення конкуренції в преміальному сегменті</li> <li>5. Дефіцит кваліфікованого персоналу через міграцію</li> <li>6. Нестабільність енергопостачання в осінньо-зимовий період</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження*

Проведений SWOT-аналіз ресторану ВАО (таблиця 1.5) дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах воєнного стану. До ключових сильних сторін закладу належить унікальна концепція сучасної азійської кухні, що поєднує традиції Сінгапуру, Гонконгу та Нью-Йорка. Важливою конкурентною перевагою є особистий бренд відомого шеф-кухаря Ектора Хіменес-Браво, що забезпечує додаткову привабливість для цільової аудиторії.

Преміальне розташування в діловому центрі Києва та наявність власного укриття з автономними системами життєзабезпечення створюють комфортні та безпечні умови для відвідувачів. Розвинена служба доставки та висока лояльність клієнтів (конверсія 42%) забезпечують стабільний потік замовлень навіть в умовах обмежень.

Серед слабких сторін найбільш критичними є висока залежність від імпортованих продуктів та значні операційні витрати, включаючи витрати на підтримку автономності закладу. Обмежений час роботи через комендантську годину та залежність від енергопостачання також створюють певні обмеження для розвитку бізнесу.

Аналіз можливостей показує перспективи розширення бізнесу через розвиток мережі, впровадження концепції dark kitchen та розвиток кейтерингового напрямку. Франчайзинг концепції та створення лінійки готових страв можуть стати додатковими джерелами доходу.

Основні загрози пов'язані з можливим погіршенням безпекової ситуації, подальшим зростанням цін на сировину та зниженням купівельної спроможності населення. Дефіцит кваліфікованого персоналу та нестабільність енергопостачання також становлять суттєві ризики для бізнесу.

Переходячи до діагностики ефективності збутової діяльності ресторану ВАО, варто зазначити, що виявлені в ході SWOT-аналізу фактори мають безпосередній вплив на формування збутової політики підприємства та вибір каналів реалізації продукції.

## **1.2. Діагностика ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства**

Ефективність збутової діяльності є ключовим фактором успіху підприємства ресторанного бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. На основі проведеного аналізу господарської діяльності ресторану ВАО у попередньому підрозділі було виявлено, що заклад активно трансформує свою збутову політику

відповідно до нових ринкових реалій. Особливого значення набули такі канали збуту як доставка та онлайн-замовлення, частка яких значно зросла за останній рік. Враховуючи преміальне позиціонування закладу та специфіку пропонованих страв, система збуту потребує особливої уваги щодо збереження якості продукції та рівня сервісу при використанні всіх каналів реалізації. Діагностика ефективності збутової діяльності дозволить виявити основні проблеми та перспективи розвитку системи збуту ресторану ВАО [10].

Для комплексної діагностики ефективності збутової діяльності проаналізуємо основні канали збуту та їх динаміку за 2022-2024 роки (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка каналів збуту ресторану ВАО за 2022-2024 рр.**

Канал збуту	2022, млн грн	2023, млн грн	2024, млн грн	Відхилення 2024/2022, %	Середній чек, грн	Конверсія, %	ROMI, %
<b>Продажі в залі</b>	49.5	54.3	68.7	+38.8%	2850	42	380
<b>Доставка власна</b>	16.5	22.7	31.2	+89.1%	1950	35	320
<b>Доставка через агрегатори</b>	8.3	12.4	16.2	+95.2%	1750	28	240
<b>Корпоративні замовлення</b>	6.6	7.8	6.3	-4.5%	15000	45	420
<b>Кейтеринг</b>	1.6	1.6	2.5	+56.3%	45000	40	450
<b>Всього</b>	82.5	98.8	124.9	+51.4%	-	-	-

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства*

Аналіз динаміки каналів збуту ресторану ВАО за досліджуваний період демонструє загальне зростання обсягів реалізації на 51.4%, що свідчить про успішну адаптацію підприємства до роботи в умовах воєнного стану. Найбільш динамічний розвиток показали канали доставки: власна служба доставки збільшила обсяги на 89.1%, а реалізація через агрегатори зросла на 95.2%. Така динаміка пояснюється кількома факторами: по-перше, загальною тенденцією зростання популярності доставки в умовах обмежень пересування та комендантської години; по-друге, успішною адаптацією меню для доставки без втрати якості; по-третє, розширенням зони покриття власної служби доставки.

Продажі в основному залі, незважаючи на складні умови роботи, продемонстрували стабільне зростання на 38.8%, що підтверджує стійкий попит на преміальний формат обслуговування та ефективність заходів з безпеки відвідувачів. Особливо важливим фактором стала наявність власного укриття та безперебійного енергопостачання, що дозволило зберегти довіру постійних клієнтів.

Корпоративний сегмент показав незначне скорочення на 4.5%, що є наслідком загального зниження ділової активності та оптимізації корпоративних бюджетів. Водночас, кейтеринговий напрямок продемонстрував зростання на 56.3%, що свідчить про успішне репозиціонування послуг для приватних заходів та малих корпоративних груп.

Найвищий середній чек спостерігається у кейтерингу (45000 грн) та корпоративних замовленнях (15000 грн), що пояснюється масштабом заходів та комплексністю послуг. Продажі в залі забезпечують середній чек 2850 грн, що є високим показником для ресторанного бізнесу та підтверджує позиціонування закладу в преміум-сегменті.

ROMI (Return on Marketing Investment) демонструє найвищу ефективність у кейтерингу (450%) та корпоративних замовленнях (420%), що пояснюється високою вартістю замовлень та нижчими витратами на залучення клієнтів. Власна доставка показує ROMI на рівні 320%, що значно перевищує показник агрегаторів (240%) завдяки відсутності комісій посередникам.

Для розуміння ефективності каналів збуту проаналізуємо їх рентабельність та структуру маржинальності (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

**Рентабельність та структура витрат каналів збуту ресторану ВАО,  
2024 р.**

Канал збуту	Валова маржа, %	Операційна маржа, %	Чиста маржа, %	Продукти, %	Персонал, %	Логістика, %	Інші витрати, %
Продажі в залі	35	15	10	45	25	0	30
Доставка власна	28	12	7	42	20	18	20
Доставка через агрегатори	20	8	4	40	15	25	20
Корпоративні замовлення	32	14	8	38	28	12	22
Кейтеринг	38	18	12	35	30	15	20

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності підприємства

Проведемо детальний аналіз рентабельності та структури витрат за каналами збуту ресторану ВАО за 2024 рік (таблиця 1.7).

Аналіз показників маржинальності демонструє суттєві відмінності в ефективності різних каналів збуту. Найвищу валову маржу забезпечує кейтеринговий напрямок (38%), що пояснюється можливістю оптимізації закупівель через великий обсяг замовлень та преміальне ціноутворення для комплексного обслуговування заходів. При цьому операційна маржа кейтерингу становить 18%, а чиста маржа – 12%, що є найвищими показниками серед усіх каналів збуту.

Продажі в залі, які є основним каналом збуту, демонструють валову маржу на рівні 35%. Це досягається завдяки оптимізації меню та ефективному управлінню продуктовим портфелем. Однак високі постійні витрати на утримання приміщення та персоналу призводять до зниження операційної маржі до 15%, а чистої – до 10%. Варто зазначити, що навіть такий рівень

рентабельності є вищим за середній показник по ресторану (8.2%), що підтверджує стратегічну важливість розвитку продажів у залі.

Власна служба доставки забезпечує валову маржу 28%, що є нижчим за показники залу через додаткові витрати на упаковку та логістику. Операційна маржа знижується до 12% через необхідність утримання автопарку та додаткового персоналу, а чиста маржа становить 7%. При цьому значну частку витрат (18%) становить логістика, що включає паливо, обслуговування транспорту та оплату праці кур'єрів.

Найнижчу ефективність демонструє канал доставки через агрегатори з валовою маржею 20%, операційною – 8% та чистою – 4%. Це пояснюється високими комісіями агрегаторів (включені в логістичні витрати – 25%) та обмеженими можливостями цінового маневрування через високу конкуренцію на платформах. Незважаючи на низьку рентабельність, цей канал залишається важливим для підтримки обсягів продажів та охоплення широкої аудиторії.

Корпоративні замовлення показують валову маржу 32%, що є середнім показником серед усіх каналів. Операційна маржа становить 14%, а чиста – 8%. Особливістю цього каналу є висока частка витрат на персонал (28%) через необхідність забезпечення преміального рівня обслуговування корпоративних клієнтів та додаткові адміністративні витрати на документообіг.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку в усіх каналах збуту складають витрати на продукти (35-45%). Це пов'язано з використанням преміальних інгредієнтів та складністю логістики в умовах воєнного стану. Витрати на персонал варіюються від 15% для доставки через агрегатори до 30% для кейтерингу, що відображає різний рівень залучення персоналу в обслуговування замовлень.

Логістичні витрати суттєво відрізняються за каналами збуту: від 0% для продажів у залі до 25% для доставки через агрегатори. Інші витрати, які включають комунальні послуги, амортизацію обладнання, маркетинг та адміністративні витрати, складають 20-30% залежно від специфіки каналу збуту.

Таким чином, аналіз рентабельності та структури витрат каналів збуту виявив необхідність оптимізації витрат, особливо в сегменті доставки через агрегатори, та потенціал для розвитку найбільш прибуткових напрямків – кейтерингу та продажів у залі. Особливу увагу варто приділити показникам якості обслуговування за різними каналами збуту (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

### Показники якості обслуговування за каналами збуту, 2024 р.

Показник	Зал	Власна доставка	Доставка через агрегатори
Середній час виконання замовлення, хв	35	55	65
Оцінка якості (5-бальна шкала)	4.8	4.5	4.2
Відсоток повторних замовлень, %	42	38	32
Кількість скарг на 100 замовлень	0.8	1.2	1.8
NPS (Net Promoter Score)	82	75	68
CES (Customer Effort Score)	4.8	4.3	4.0
Час вирішення скарг, год	0.5	1.2	2.5
LTV клієнта, тис. грн	185	120	85

*Джерело: складено автором на основі аналізу відгуків клієнтів та CRM-системи.*

Аналіз показників якості обслуговування демонструє найвищу ефективність традиційного обслуговування в залі. Середній час виконання замовлення складає 35 хвилин, що є оптимальним для закладу такого формату та складності страв. Висока оцінка якості (4.8 з 5) та значний відсоток повторних замовлень (42%) свідчать про відповідність сервісу очікуванням гостей та формування стійкої лояльної аудиторії.

Власна служба доставки демонструє дещо нижчі, показники якості обслуговування. Середній час доставки 55 хвилин є прийнятним з урахуванням складності приготування страв та необхідності дотримання стандартів якості при транспортуванні. Оцінка якості 4.5 бали та 38% повторних замовлень свідчать про ефективність процесів та високий рівень задоволеності клієнтів.

Доставка через агрегатори показує найнижчі показники якості серед усіх каналів збуту: більший час виконання замовлень (65 хвилин), нижчу оцінку якості (4.2) та меншу частку повторних замовлень (32%). Це пов'язано з меншим

контролем над процесом доставки та додатковими етапами обробки замовлень через посередника.

Показник NPS (Net Promoter Score) досягає максимального значення в залі (82), що є винятково високим результатом для ресторанного бізнесу та свідчить про значну кількість "промоутерів" бренду серед клієнтів. Показник CES (Customer Effort Score) також демонструє найкращі значення для обслуговування в залі (4.8), підтверджуючи простоту та зручність взаємодії з закладом.

Особливу увагу варто звернути на показник LTV (Lifetime Value) клієнта, який для залу становить 185 тис. грн, що в 1.5 рази перевищує показник власної доставки (120 тис. грн) та більш ніж удвічі - показник агрегаторів (85 тис. грн). Це підтверджує стратегічну важливість розвитку прямих каналів збуту та формування довгострокових відносин з клієнтами.

Час вирішення скарг також демонструє суттєві відмінності: від 0.5 години в залі до 2.5 годин для замовлень через агрегатори, що підкреслює важливість прямого контролю над процесами обслуговування для забезпечення високої якості сервісу.

На основі проведеного аналізу показників якості та ефективності каналів збуту доцільно розглянути сезонні коливання попиту та їх вплив на збутову діяльність ресторану (таблиця 1.9).

*Таблиця 1.9*

### **Сезонні коливання попиту за каналами збуту, 2024 р.**

<b>Період</b>	<b>Продажі в залі, %</b>	<b>Доставка, %</b>	<b>Корпоративні замовлення, %</b>	<b>Кейтеринг, %</b>
Зима	-15	+25	-20	-30
Весна	+10	+5	+15	+20
Літо	+20	-10	-5	+35
Осінь	+5	+15	+25	+10

*\*Примітка: відхилення від середньорічного показника*

*Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства*

Аналіз сезонних коливань демонструє різноспрямовану динаміку за каналами збуту. У зимовий період спостерігається суттєве падіння продажів у залі (-15% від середньорічного показника), що пояснюється загальним зниженням відвідуваності ресторанів у холодну пору року та періодом після

новорічних свят. Водночас доставка показує значне зростання (+25%), що відображає зміну споживчих переваг на користь домашнього споживання в зимовий період. Найбільше падіння у зимовий період демонструє кейтеринг (-30%) через сезонне зниження попиту на відкриті заходи та завершення періоду корпоративних святкувань.

Весняний період характеризується помірним зростанням активності за всіма каналами збуту. Продажі в залі зростають на 10%, що пов'язано з поліпшенням погодних умов та активізацією соціального життя. Кейтеринг показує суттєве зростання (+20%) завдяки початку сезону приватних заходів та корпоративних зустрічей на відкритому повітрі. Корпоративні замовлення також демонструють позитивну динаміку (+15%), що відображає зростання ділової активності в цей період.

Літній сезон є найбільш успішним для продажів у залі (+20%) та кейтерингу (+35%), що пояснюється роботою літньої тераси та високим попитом на проведення заходів просто неба. Водночас спостерігається падіння в сегменті доставки (-10%) через загальне зниження попиту на доставку гарячих страв у спекотний період та переорієнтацію споживачів на відвідування ресторану.

Осінній період демонструє найбільше зростання в сегменті корпоративних замовлень (+25%), що пов'язано з відновленням ділової активності після відпускнуго сезону та початком періоду корпоративних заходів. Доставка також показує суттєве зростання (+15%) через погіршення погодних умов та повернення споживачів до замовлень додому. Помірне зростання продажів у залі (+5%) та кейтерингу (+10%) відображає стабільний попит у цей період.

Така сезонна динаміка вимагає гнучкого підходу до управління збутовою діяльністю, зокрема:

- коригування маркетингових активностей відповідно до сезонних трендів;
- оптимізації штату персоналу з урахуванням сезонних коливань;
- адаптації меню та спеціальних пропозицій до сезонних переваг споживачів;
- планування складських запасів з урахуванням сезонних піків попиту.

Таблиця 1.10

**Порівняльний аналіз каналів збуту ресторану ВАО та конкурентів,  
2024 р.**

Параметр	ВАО	"Virgin Izakaya Bar"	"San Tori"
Географія доставки	8 районів	12 районів	5 районів
Мінімальна сума замовлення	1500 грн	1200 грн	2000 грн
Час доставки	55 хв	45 хв	65 хв
Власний автопарк	8 авто	12 авто	4 авто
Інтеграція з агрегаторами	Glovo, Rocket	Glovo, Rocket, Uber Eats	Glovo
Наявність власного додатку	Ні	Так	Ні
Програма лояльності	5% кешбек	10% кешбек	7% кешбек
Середній час обробки онлайн-замовлення	12 хв	8 хв	15 хв

*Джерело: складено автором на основі аналізу ринку та відкритих джерел*

Аналіз конкурентного середовища демонструє, що основним конкурентом у сегменті преміальної азійської кухні є "Virgin Izakaya Bar", який має більш розвинену систему доставки та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами. Зокрема, "Virgin Izakaya Bar" охоплює на 50% більше районів доставки, має власний мобільний додаток та інтегрований з більшою кількістю агрегаторів доставки. Також конкурент пропонує більш привабливу програму лояльності з кешбеком 10% проти 5% у ВАО.

Ресторан "San Tori", хоча і працює в схожому ціновому сегменті, демонструє більш консервативний підхід до організації доставки, охоплюючи менше районів та маючи більш тривалий час доставки. Однак, їхня програма лояльності з кешбеком 7% є більш привабливою порівняно з ВАО [10].

Аналізуючи динаміку каналів збуту, можна зробити висновок про необхідність:

- розширення географії власної доставки;
- впровадження власного мобільного додатку;

- удосконалення програми лояльності;
- оптимізації часу обробки замовлень;
- перегляду стратегії співпраці з агрегаторами.
- впровадження CRM-системи для покращення роботи з клієнтами
- розвиток омніканальності продажів
- автоматизація процесів обробки замовлень
- розробка стратегії digital-маркетингу
- оптимізація меню для доставки.

Таким чином, діагностика ефективності збутової діяльності ресторану ВАО виявила необхідність подальшої оптимізації каналів збуту, зокрема в напрямку діджиталізації процесів, розширення географії доставки та вдосконалення програми лояльності. Особливу увагу слід приділити розробці власного мобільного додатку та оптимізації логістичних процесів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу на ринку преміальної доставки. Виявлені аспекти створюють основу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення збутової політики підприємства, які будуть представлені в наступному розділі роботи.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ "ВАО"**

#### **2.1. Концептуальні напрями оптимізації збутової політики підприємства**

В умовах динамічного розвитку ресторанного бізнесу та зростаючої конкуренції у преміальному сегменті, оптимізація збутової політики стає ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства. Проведений у першому розділі аналіз діяльності ресторану ВАО «Modern Chinese Cuisine» виявив необхідність системного вдосконалення існуючих каналів збуту та впровадження інноваційних підходів до організації продажів. Особливої актуальності набуває питання діджиталізації процесів взаємодії з клієнтами та оптимізації логістичних операцій в умовах військового стану. Комплексний підхід до модернізації збутової політики має враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу на ефективність каналів збуту. З огляду на виявлені у попередньому розділі особливості функціонування закладу, доцільно запропонувати систему взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення збутової діяльності ресторану.

Таблиця 2.1

### Напрями оптимізації збутової політики ресторану ВАО

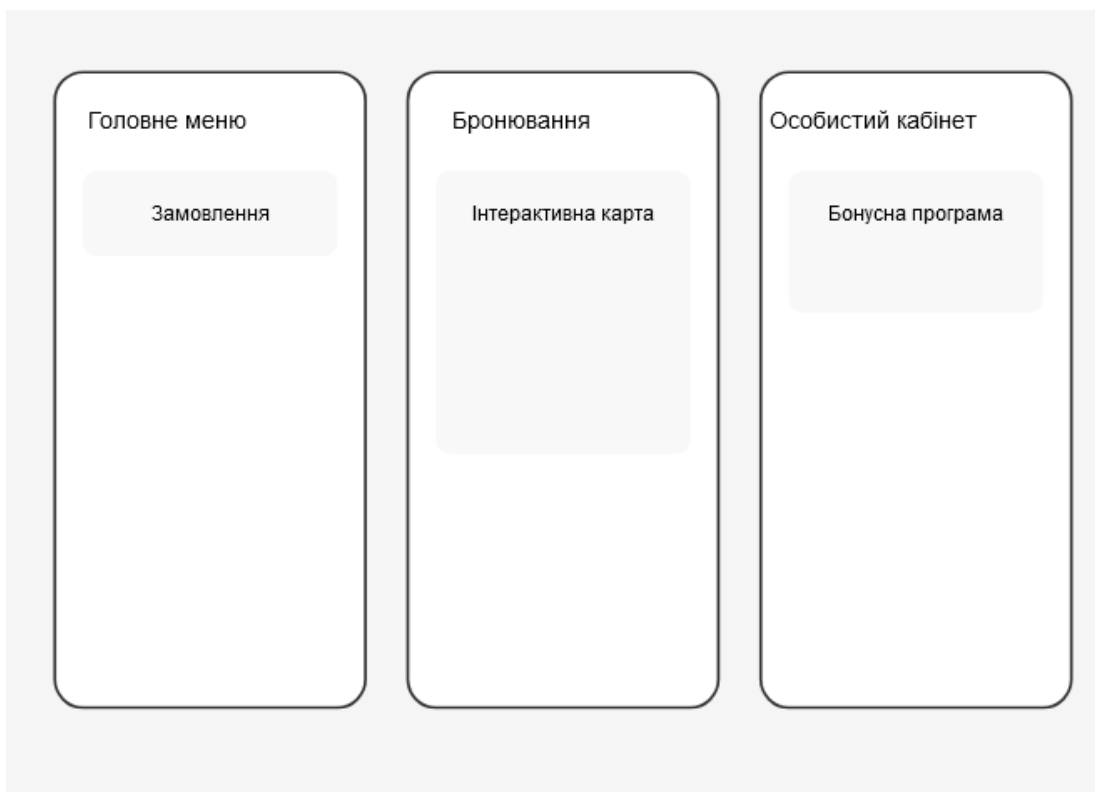
Стратегічний напрям	Конкретні заходи	Очікуваний результат
<b>1. Діджиталізація процесів збуту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка власного мобільного додатку з системою лояльності</li> <li>- Впровадження CRM-системи</li> <li>- Інтеграція з додатковими агрегаторами доставки</li> <li>- Автоматизація обробки замовлень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення конверсії онлайн-замовлень</li> <li>- Скорочення часу обробки замовлень</li> <li>- Зростання LTV клієнтів</li> </ul>
<b>2. Розвиток логістичної інфраструктури</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення автопарку доставки</li> <li>- Оптимізація маршрутів</li> <li>- Створення dark kitchen</li> <li>- Збільшення зони покриття доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення часу доставки</li> <li>- Зниження логістичних витрат</li> <li>- Розширення клієнтської бази</li> </ul>
<b>3. Удосконалення програми лояльності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження диференційованого кешбеку</li> <li>- Розробка системи персоналізованих пропозицій</li> <li>- Інтеграція з платіжними системами</li> <li>- Запуск реферальної програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення рівня утримання клієнтів</li> <li>- Зростання середнього чеку</li> <li>- Збільшення частки повторних замовлень</li> </ul>
<b>4. Оптимізація меню та цінової політики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення спеціального меню для доставки</li> <li>- Впровадження динамічного ціноутворення</li> <li>- Розробка комбо-пропозицій</li> <li>- Сезонне оновлення меню</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення маржинальності</li> <li>- Оптимізація food cost</li> <li>- Зростання середнього чеку</li> </ul>
<b>5. Розвиток корпоративного напрямку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення B2B-порталу</li> <li>- Розробка корпоративних програм харчування</li> <li>- Розширення кейтерингових послуг</li> <li>- Організація бізнес-івентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація каналів збуту</li> <li>- Підвищення стабільності доходів</li> <li>- Зростання частки корпоративних замовлень</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження*

Запропонована програма оптимізації збутової політики ресторану ВАО передбачає п'ять ключових стратегічних напрямів, кожен з яких містить комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності закладу.

Перший напрям – діджиталізація процесів збуту – передбачає створення власного мобільного додатку з інтегрованою системою лояльності та впровадження CRM-системи. Автоматизація обробки замовлень та розширення співпраці з агрегаторами доставки дозволить оптимізувати операційні процеси та підвищити ефективність онлайн-каналу продажів. В основу розробки мобільного додатку покладено концепцію омніканальності та безперервної взаємодії з клієнтом. Архітектура мобільного додатку (рис. 2.1) розроблена з урахуванням сучасних тенденцій у сфері цифрової взаємодії з клієнтами та специфіки преміального сегменту ресторанного бізнесу, та включає три основні функціональні блоки: систему замовлень, модуль бронювання та особистий кабінет користувача.

Головний екран додатку забезпечує швидкий доступ до ключових функцій: меню з детальним описом страв, включаючи фотографії та відео процесу приготування, систему онлайн-замовлень з можливістю кастомізації страв та вибору часу доставки. Модуль бронювання реалізований через інтерактивну карту залу, яка відображає актуальну інформацію про доступність столиків у режимі реального часу. Користувачі можуть обрати бажаний столик, вказати кількість гостей та особливі побажання щодо обслуговування.



## Рис. 2.1. Інтерфейс мобільного додатку ресторану ВАО

Особистий кабінет користувача інтегрує всі аспекти взаємодії клієнта з рестораном: історію відвідувань та замовлень, накопичені бали лояльності, персоналізовані рекомендації на основі попередніх замовлень. Система push-повідомлень забезпечує таргетовану комунікацію з клієнтами, інформуючи про спеціальні пропозиції, гастрономічні події та оновлення меню. Модуль відстеження замовлень дозволяє клієнтам контролювати статус приготування та доставки в реальному часі, що підвищує прозорість процесу та рівень задоволеності сервісом.

Другий стратегічний напрям – розвиток логістичної інфраструктури – реалізується поетапно відповідно до розробленого плану оптимізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Етапи оптимізації логістичної системи ресторану ВАО

Етап	Заходи	Очікувані результати
I етап (1-3 міс.)	- Аналіз поточних маршрутів доставки - Закупівля додаткового автотранспорту - Впровадження GPS-трекінгу	- Скорочення часу доставки на 15% - Оптимізація маршрутів - Підвищення точності часу доставки
II етап (4-6 міс.)	- Відкриття першої dark kitchen - Розширення зони доставки - Оптимізація упаковки	- Збільшення кількості замовлень на 30% - Розширення географії доставки - Зменшення витрат на логістику
III етап (7-12 міс.)	- Інтеграція з новими агрегаторами - Автоматизація розподілу замовлень - Створення мережі dark kitchen	- Повне покриття міста - Зниження навантаження на основну кухню - Оптимізація операційних процесів

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

На першому етапі впровадження передбачається комплексний аналіз існуючих маршрутів доставки з використанням технологій геоаналітики для виявлення оптимальних локацій розміщення dark kitchen. Закупівля додаткового автотранспорту та впровадження GPS-трекінгу забезпечить підвищення ефективності логістичних операцій та точності планування часу доставки.

Особливу увагу в процесі модернізації логістичної системи планується приділити оптимізації упаковки страв. Враховуючи специфіку азійської кухні, розробляється спеціальна термоізоляційна упаковка з системою вентиляції, яка дозволить зберігати оптимальну температуру та текстуру страв під час транспортування. Інноваційні рішення в сфері упаковки включають також розробку екологічних матеріалів та smart-маркування з QR-кодами для відстеження замовлень.

Створення мережі dark kitchen у стратегічних локаціях міста (третій етап) базується на аналізі щільності замовлень та транспортної доступності районів. Кожна dark kitchen обладнується відповідно до стандартів основної кухні ресторану та забезпечується системою контролю якості. Автоматизація розподілу замовлень між основною кухнею та мережею dark kitchen здійснюватиметься на основі алгоритмів машинного навчання, що враховують поточне навантаження, час доставки та спеціалізацію кожної точки приготування.

Інтеграція з новими агрегаторами доставки розширить канали збуту та забезпечить додатковий потік замовлень. При цьому планується розробка спеціальних умов співпраці, які гарантуватимуть дотримання стандартів якості ВАО при роботі через сторонні сервіси доставки. Система автоматизованого розподілу замовлень враховуватиме особливості роботи з кожним агрегатором та оптимізуватиме логістичні процеси для забезпечення максимальної ефективності доставки.

Третій напрям передбачає удосконалення програми лояльності через впровадження диференційованого кешбеку та системи персоналізованих пропозицій. Інтеграція з платіжними системами та запуск реферальної програми створять додаткові стимули для збільшення частоти замовлень та підвищення середнього чеку. Реалізація даних заходів дозволить суттєво підвищити рівень утримання клієнтів.

Таблиця 2.3

## Багаторівнева програма лояльності ресторану ВАО

Рівень привілеїв	Умови досягнення	Кешбек	Додаткові переваги
Bronze	від 10,000 грн	5%	- Вітальний бонус 500 грн - Спеціальні пропозиції - Бонус у день народження
Silver	від 30,000 грн	7%	- Всі переваги рівня Bronze - Пріоритетне бронювання\n- Безкоштовна доставка\n- Запрошення на дегустації
Gold	від 50,000 грн	10%	- Всі переваги рівня Silver - Персональний менеджер\n- Участь у закритих заходах - Особливі умови кейтерингу
Platinum	від 100,000 грн	15%	- Всі переваги рівня Gold - Ексклюзивні майстер-класи - VIP-паркування - Індивідуальні гастрономічні сесії з шеф-кухарем

*Джерело: складено автором*

Запропонована багаторівнева програма лояльності передбачає не лише фінансові привілеї у вигляді кешбеку, але й комплекс додаткових переваг, що підвищують цінність взаємодії клієнта з рестораном. Рівень Bronze виступає стартовою точкою програми лояльності та доступний для всіх клієнтів, які досягли порогового значення витрат у 10,000 грн. На цьому рівні клієнти отримують базовий кешбек 5% та доступ до спеціальних пропозицій, що стимулює подальше збільшення частоти відвідувань.

Рівень Silver орієнтований на активних клієнтів з сумою витрат від 30,000 грн та передбачає розширений пакет привілеїв. Пріоритетне бронювання столиків дозволяє гарантувати доступність закладу у бажаний час, а безкоштовна доставка стимулює використання цього каналу збуту. Особливістю даного рівня

є можливість участі в ексклюзивних дегустаціях нових страв, що підвищує залученість клієнтів у розвиток меню закладу.

Gold-статус відкриває доступ до персоналізованого обслуговування через призначення індивідуального менеджера, який забезпечує координацію всіх аспектів взаємодії клієнта з рестораном. Участь у закритих гастрономічних подіях та спеціальні умови організації корпоративних заходів створюють додаткову цінність для бізнес-клієнтів.

Найвищий рівень – Platinum – розроблений для найбільш лояльних гостей з річним оборотом від 100,000 грн. Окрім максимального кешбеку 15%, власники платиного статусу отримують доступ до унікальних привілеїв, включаючи індивідуальні гастрономічні сесії з шеф-кухарем та можливість участі в розробці сезонних меню. VIP-паркування та персоналізований сервіс підкреслюють преміальний статус даного рівня програми.

Для забезпечення ефективності програми лояльності розроблено систему автоматизованого трекінгу витрат клієнтів та прогресу досягнення наступного рівня привілеїв. Інтеграція з платіжними системами забезпечує миттєве нарахування кешбеку та можливість його використання при наступних відвідуваннях. Реферальна програма стимулює залучення нових клієнтів через надання додаткових бонусів як рекомендавцю, так і новому гостю.

Четвертий напрям – оптимізація меню та цінової політики – передбачає структурування пропозиції відповідно до специфіки кожного каналу збуту та впровадження гнучкої системи ціноутворення.

*Таблиця 2.4*

#### **Структура оновленого меню для різних каналів збуту ресторану ВАО**

<b>Категорія</b>	<b>Зал</b>	<b>Доставка</b>	<b>Корпоративні замовлення</b>
Преміум-позиції	35%	20%	40%
Основне меню	45%	50%	35%
Комбо-пропозиції	10%	20%	15%

Сезонні страви	10%	10%	10%
----------------	-----	-----	-----

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Структура оновленого меню (табл. 2.4) розроблена з урахуванням особливостей кожного каналу збуту та специфіки споживчої поведінки цільових сегментів. Для обслуговування в залі ресторану передбачено значну частку преміум-позицій (35%), що відповідає статусу закладу та забезпечує високу маржинальність продажів. Основне меню складає 45% пропозиції та включає традиційні страви сучасної азійської кухні, які формують базовий асортимент закладу.

Меню доставки оптимізовано з урахуванням технологічних особливостей транспортування страв. Частка преміум-позицій знижена до 20% на користь збільшення частки комбо-пропозицій (20%), що дозволяє підтримувати привабливий рівень середнього чеку при збереженні якості страв. Розроблено спеціальні комбо-набори для різних замовлень: сімейні обіди, бізнес-ланчі, святкові набори, що стимулює групові замовлення.

Для корпоративних замовлень характерна найвища частка преміум-позицій (40%), що відповідає запитам бізнес-клієнтів та специфіці корпоративних заходів. Комбо-пропозиції (15%) адаптовані під формати ділових зустрічей та корпоративних свят, включаючи спеціальні сеті для фуршетів та бізнес-обідів.

Сезонні страви складають стабільну частку (10%) у всіх каналах збуту, забезпечуючи регулярне оновлення меню та підтримуючи інтерес аудиторії. Ротація сезонного меню відбувається щоквартально з урахуванням доступності інгредієнтів та гастрономічних трендів.

Впровадження динамічного ціноутворення базується на аналізі попиту та передбачає:

- сезонну корекцію цін на окремі категорії страв;
- спеціальні цінові пропозиції для періодів низького попиту;
- диференційовані ціни для різних каналів збуту;

-гнучку систему знижок для корпоративних клієнтів.

Особлива увага приділяється оптимізації food cost через:

- регулярний аналіз собівартості страв;
- оптимізацію порцій та складу страв для доставки;
- впровадження системи контролю відходів;
- налагодження прямих поставок ключових інгредієнтів.

Такий підхід до структурування меню та ціноутворення дозволить максимізувати ефективність кожного каналу збуту при збереженні високих стандартів якості та преміального позиціонування закладу.

П'ятий напрям – розвиток корпоративного сегменту – спрямований на посилення позицій ресторану ВАО у сфері B2B через впровадження комплексної системи обслуговування корпоративних клієнтів (Табл. 2.5.)

Таблиця 2.5

### Функціональні модулі B2B-порталу ресторану ВАО

Модуль	Основні функції	Очікувані результати
Автоматизація корпоративних замовлень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онлайн-конструктор меню</li> <li>- Календар регулярних замовлень</li> <li>- Шаблони типових замовлень</li> <li>- Інтеграція з корпоративними системами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення часу оформлення замовлень на 70%</li> <li>- Зниження помилок при замовленні на 90%</li> <li>- Підвищення прозорості процесу</li> </ul>
Управління корпоративними рахунками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Електронний документообіг</li> <li>- Система узгодження замовлень</li> <li>- Управління бюджетами</li> <li>- Гнучкі умови оплати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація фінансових процесів</li> <li>- Прискорення взаєморозрахунків</li> <li>- Покращення контролю витрат</li> </ul>
Планування бізнес-заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онлайн-бронювання просторів</li> <li>- Конструктор фуршетних меню</li> <li>- Координація з підрядниками</li> <li>- Управління додатковими послугами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення кількості корпоративних заходів</li> <li>- Підвищення середнього чеку заходу</li> <li>- Розширення спектру послуг</li> </ul>
Аналітика та звітність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Статистика замовлень</li> <li>- Аналіз споживчих переваг</li> <li>- Фінансова звітність</li> <li>- Прогнозування попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація асортименту</li> <li>- Покращення планування ресурсів</li> <li>- Персоналізація пропозицій</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі аналізу потреб корпоративних клієнтів

Впровадження B2B-порталу з розширеним функціоналом дозволить суттєво підвищити ефективність роботи з корпоративними клієнтами та забезпечити стабільний потік замовлень. Модуль автоматизації корпоративних

замовлень спрощує процес взаємодії через впровадження онлайн-конструктора меню та системи шаблонів типових замовлень. Календар регулярних замовлень забезпечує планування корпоративного харчування на тривалий період, що особливо актуально для компаній з фіксованим графіком ділових зустрічей та заходів.

Система управління корпоративними рахунками передбачає повну цифровізацію документообігу та впровадження гнучких схем оплати. Функціонал узгодження замовлень з можливістю встановлення лімітів витрат та багаторівневого погодження забезпечує ефективний контроль бюджетів корпоративних клієнтів.

Модуль планування бізнес-заходів включає розширений інструментарій для організації корпоративних подій різного масштабу. Онлайн-бронювання просторів з візуалізацією можливих конфігурацій розміщення гостей та конструктор фуршетного меню спрощують процес планування заходів. Інтеграція з системами управління додатковими послугами (освітлення, звук, декор) забезпечує комплексний підхід до організації корпоративних івентів.

Аналітичний модуль порталу забезпечує глибокий аналіз поведінки корпоративних клієнтів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати асортимент відповідно до виявлених переваг. Система прогнозування попиту на основі історичних даних сприяє ефективному плануванню ресурсів та оптимізації закупівель.

Розвиток корпоративного напрямку також передбачає впровадження спеціальних програм лояльності для B2B-клієнтів, включаючи:

- накопичувальні бонуси для компаній;
- спеціальні умови для регулярних замовлень;
- преваги при організації корпоративних заходів;
- індивідуальний супровід корпоративних клієнтів.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями та конкретні заходи формують цілісну систему оптимізації збутової політики, реалізація якої дозволить підвищити конкурентоспроможність ресторану ВАО на ринку

преміальних закладів харчування та забезпечити стаке зростання фінансових показників діяльності.

## **2.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів модернізації збутової діяльності**

На підставі комплексного аналізу показників збутової діяльності ресторану ВАО та з урахуванням галузевих тенденцій, розроблено економічне обґрунтування запропонованих заходів модернізації. Оцінка ефективності базується на системі ключових показників за кожним стратегічним напрямом та включає розрахунок необхідних інвестицій і прогнозованих результатів впровадження змін (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

### **Ключові показники ефективності оптимізації збутової політики ресторану ВАО**

<b>Напрямок оптимізації</b>	<b>Показник ефективності</b>	<b>Поточне значення</b>	<b>Цільове значення</b>	<b>Термін досягнення</b>
<b>Діджиталізація збуту</b>	Частка онлайн-замовлень у загальному обсязі продажів, %	38	55	6 місяців
	Конверсія відвідувачів мобільного додатку, %	-	35	3 місяці
	Рівень автоматизації обробки замовлень, %	45	85	4 місяці
<b>Логістична оптимізація</b>	Середній час доставки, хв	55	45	3 місяці
	Логістичні витрати на замовлення, %	18	12	6 місяців
	Кількість районів доставки, од.	8	12	4 місяці
<b>Програма лояльності</b>	Рівень утримання клієнтів, %	35	60	6 місяців
	Частка повторних замовлень, %	32	50	4 місяці
	Середній розмір кешбеку, %	5	8	2 місяці
<b>Оптимізація меню</b>	Маржинальність доставки, %	20	28	3 місяці
	Food cost доставки, %	42	35	4 місяці
	Середній чек доставки, грн	1750	2200	3 місяці
<b>Корпоративний напрям</b>	Частка корпоративних замовлень, %	8	15	6 місяців

	Кількість постійних корпоративних клієнтів, од.	12	25	6 місяців
	Середній чек корпоративного замовлення, тис. грн	15	20	4 місяці

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження та галузевих стандартів*

Запропонована система ключових показників ефективності (табл. 2.2) відображає кількісні параметри оцінювання результативності впровадження заходів оптимізації збутової політики підприємства. Особливу увагу приділено показникам цифрової трансформації збутової діяльності, оскільки саме в цьому напрямі спостерігається найбільше відставання від конкурентів.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованої програми оптимізації збутової політики розроблено систему ключових показників ефективності за кожним стратегічним напрямом. В рамках діджиталізації збуту планується досягти суттєвого зростання частки онлайн-замовлень з поточних 38% до 55% протягом шести місяців. Впровадження власного мобільного додатку має забезпечити конверсію відвідувачів на рівні 35%, а рівень автоматизації обробки замовлень заплановано підвищити до 85%.

У напрямі логістичної оптимізації ключовими цільовими показниками є скорочення середнього часу доставки з 55 до 45 хвилин та зниження логістичних витрат на замовлення з 18% до 12%. Розширення географії доставки передбачає збільшення кількості районів обслуговування з 8 до 12 протягом чотирьох місяців.

Удосконалення програми лояльності спрямоване на підвищення рівня утримання клієнтів майже вдвічі – з 35% до 60%. Планується збільшити частку повторних замовлень до 50% та підвищити середній розмір кешбеку з 5% до 8% для стимулювання активності клієнтів.

В рамках оптимізації меню заплановано підвищення маржинальності доставки з 20% до 28% при одночасному зниженні food cost з 42% до 35%. Цільовий показник середнього чеку доставки встановлено на рівні 2200 грн, що на 25,7% вище поточного значення.

Розвиток корпоративного напрямку передбачає зростання частки корпоративних замовлень з 8% до 15% та збільшення кількості постійних корпоративних клієнтів більш ніж удвічі – з 12 до 25 компаній. Середній чек корпоративного замовлення планується підвищити з 15 до 20 тис. грн.

Встановлені ключові показники ефективності відображають амбітні, але досяжні цілі оптимізації збутової політики підприємства з урахуванням наявного потенціалу та ринкових можливостей. Терміни досягнення цільових значень визначено на основі галузевих стандартів та практичного досвіду впровадження аналогічних проєктів у сфері ресторанного бізнесу.

Для реалізації запланованих заходів розраховано необхідні інвестиційні витрати за кожним напрямом модернізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Інвестиційні витрати на впровадження запропонованих заходів модернізації

Напрямок модернізації	Стаття витрат	Сума, тис. грн	Термін окупності, міс.
Діджиталізація процесів	- Розробка мобільного додатку	-850	8
	- Впровадження CRM-системи	-420	
	- Інтеграція з платіжними системами	-180	
Розвиток логістики	- Закупівля автотранспорту	-1200	12
	- Обладнання dark kitchen	-980	
	- GPS-системи	-150	
Програма лояльності	- Розробка програмного забезпечення	-320	6
	- Маркетингові матеріали	-150	
	- Навчання персоналу	-80	
B2B-портал	- Розробка порталу	-580	10
	- Інтеграція з ERP	-240	
	- Навчання клієнтів	-120	
Разом		5270	9

*Джерело: складено автором на основі комерційних пропозицій постачальників та експертних оцінок*

Аналіз структури інвестиційних витрат показує, що найбільша частка припадає на розвиток логістичної інфраструктури – 2330 тис. грн (44,2% від загального обсягу інвестицій). Це обумовлено необхідністю значних капіталовкладень у матеріальні активи, зокрема, закупівлю автотранспорту (1200

тис. грн) та обладнання для dark kitchen (980 тис. грн). Впровадження GPS-систем для оптимізації маршрутів потребує додаткових 150 тис. грн.

Другим за обсягом інвестицій напрямом є діджиталізація процесів збуту – 1450 тис. грн (27,5% від загального обсягу). Основну частину цих витрат складає розробка мобільного додатку (850 тис. грн), що включає створення користувацького інтерфейсу, серверної частини та системи інтеграцій. Впровадження CRM-системи оцінюється в 420 тис. грн, а інтеграція з платіжними системами потребує 180 тис. грн.

Розробка та впровадження B2B-порталу потребує 940 тис. грн (17,8% від загального обсягу), включаючи витрати на розробку самого порталу (580 тис. грн), інтеграцію з ERP-системою (240 тис. грн) та навчання корпоративних клієнтів (120 тис. грн).

Найменші інвестиції передбачені для модернізації програми лояльності – 550 тис. грн (10,4% від загального обсягу), що включає розробку програмного забезпечення, створення маркетингових матеріалів та навчання персоналу.

На основі запланованих показників ефективності та розрахованих інвестиційних витрат сформовано прогноз ключових фінансових показників діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

### **Прогнозні показники ефективності збутової діяльності після впровадження заходів модернізації**

<b>Показник</b>	<b>2024 (факт)</b>	<b>2025 (прогноз)</b>	<b>Зміна, %</b>
Виручка від реалізації, млн грн	124.9	168.6	+35.0
Середній чек, грн	1850	2220	+20.0
Конверсія відвідувачів, %	42	55	+13.0
Частка онлайн-замовлень, %	38	52	+14.0
Витрати на логістику, % від виручки	18	12	-6.0
Рентабельність продажів, %	8.2	12.5	+4.3

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Аналіз прогнозних показників ефективності демонструє значний потенціал зростання після впровадження запропонованих заходів модернізації. Очікується суттєве збільшення виручки від реалізації – на 35% до 168,6 млн грн у 2025 році.

Це зростання буде забезпечено кількома факторами: підвищенням середнього чеку на 20% (з 1850 грн до 2220 грн), зростанням конверсії відвідувачів на 13 процентних пунктів (з 42% до 55%) та збільшенням частки онлайн-замовлень на 14 процентних пунктів (з 38% до 52%).

Важливим результатом оптимізації логістичних процесів стане зниження витрат на логістику з 18% до 12% від виручки, що матиме прямий вплив на прибутковість бізнесу. В результаті впровадження всього комплексу заходів прогнозується зростання рентабельності продажів на 4,3 процентних пункти – з 8,2% до 12,5%, що свідчить про підвищення операційної ефективності бізнесу.

Розрахунок додаткових показників ефективності інвестицій дозволить комплексно оцінити економічну доцільність запропонованих заходів модернізації збутової діяльності (Табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

### Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту модернізації збутової діяльності

Показник	Значення	Методика розрахунку
ROI (Return on Investment), %	186	(Додатковий прибуток / Загальні інвестиції) × 100%
NPV (Net Present Value), тис. грн	4850	Сума дисконтованих грошових потоків за 2 роки
IRR (Internal Rate of Return), %	42	Ставка дисконтування при NPV = 0
Payback Period (PP), міс.	9	Період повного повернення інвестицій
PI (Profitability Index)	1.92	NPV / Початкові інвестиції + 1

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Детальний аналіз показників ефективності інвестиційного проекту свідчить про його високу економічну доцільність. Показник ROI на рівні 186% означає, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримає 1,86 грн додаткового прибутку. Розрахунок ROI базується на прогнозованому зростанні чистого прибутку після впровадження всіх заходів модернізації.

Позитивне значення NPV (4850 тис. грн) при ставці дисконтування 20% підтверджує економічну ефективність проекту. Для розрахунку NPV враховано прогнозовані грошові потоки протягом двох років реалізації проекту (Табл. 2.10):

Таблиця 2.10

## Прогнозовані грошові потоки проекту модернізації

Період	Початкові інвестиції, тис. грн	Операційний грошовий потік, тис. грн	Погашення інвестицій, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	(5270)	-	-	(5270)	(5270)
1 кв. 2025	-	2350	585	1765	1471
2 кв. 2025	-	2680	585	2095	1454
3 кв. 2025	-	3050	585	2465	1425
4 кв. 2025	-	3420	585	2835	1366
1 кв. 2026	-	3750	585	3165	1272
2 кв. 2026	-	4080	585	3495	1169
3 кв. 2026	-	4450	585	3865	1077
4 кв. 2026	-	4820	585	4235	886
Всього	(5270)	28600	5270	18650	4850

Примітки:

1. Ставка дисконтування - 20% річних
2. Погашення інвестицій рівномірно розподілено на 9 кварталів
3. Операційний грошовий потік враховує додатковий прибуток від впровадження проекту
4. Значення в дужках ( ) позначають початкові інвестиційні витрати

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Внутрішня норма прибутковості (IRR) складає 42%, що значно перевищує прийнятну ставку дисконтування (20%) та вартість капіталу підприємства. Це свідчить про наявність достатнього запасу міцності проекту та його стійкість до можливих ризиків.

Період окупності інвестицій (PP) складає 9 місяців, що є прийнятним показником для проектів модернізації в ресторанному бізнесі. Індекс прибутковості (PI) на рівні 1,92 вказує на те, що проект генерує 0,92 грн чистої приведеної вартості на кожен інвестовану гривню.

Додатково проведено аналіз чутливості проекту до ключових факторів ризику (Табл. 2.11)

*Таблиця 2.11*

### **Аналіз чутливості NPV проекту до зміни ключових параметрів**

<b>Параметр</b>	<b>Зміна параметру</b>	<b>Зміна NPV, %</b>
Обсяг інвестицій	+10%	-12.5%
Виручка від реалізації	-10%	-18.2%
Операційні витрати	+10%	-15.7%
Термін реалізації	+3 міс.	-8.4%
Ставка дисконтування	+5 п.п.	-9.6%

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Отже, аналіз чутливості показує, що проект найбільш чутливий до можливого зниження виручки від реалізації та зростання операційних витрат. Проте навіть при песимістичному сценарії (одночасна зміна кількох параметрів) проект залишається економічно доцільним, зберігаючи позитивне значення NPV.

### **2.3. Механізм імплементації запропонованих заходів**

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих заходів оптимізації збутової діяльності ресторану ВАО розроблено комплексний механізм імплементації, який враховує взаємозв'язок між різними напрямками модернізації та необхідність синхронізації процесів впровадження змін. Реалізація проекту передбачає чітку послідовність дій, розподіл відповідальності та систему контролю досягнення запланованих результатів.

Таблиця 2.12

## Етапи імплементації заходів модернізації збутової діяльності

Етап	Період реалізації	Ключові заходи	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
Підготовчий	1-2 місяць	- Формування проектної команди - Розробка детальних планів - Підготовка технічних завдань - Вибір підрядників	- Топ-менеджмент - Проектний офіс - Відділ закупівель	- Затверджені плани реалізації - Укладені договори - Сформовані робочі групи
Технічна реалізація	3-6 місяць	- Розробка ПЗ - Закупівля обладнання - Налаштування систем - Тестування рішень	- IT-відділ - Технічний відділ - Служба доставки	- Працюючі прототипи - Встановлене обладнання - Протестовані системи
Організаційні зміни	4-7 місяць	- Навчання персоналу - Оптимізація процесів - Розробка регламентів - Адаптація структури	- HR-відділ - Операційний відділ - Керівники підрозділів	- Навчений персонал - Оновлені процеси - Нові регламенти
Запуск та стабілізація	7-9 місяць	- Поетапний запуск - Моніторинг показників - Коригування відхилень - Масштабування рішень	- Всі залучені підрозділи - Проектний офіс	- Працюючі системи - Досягнуті KPI - Стабільна робота

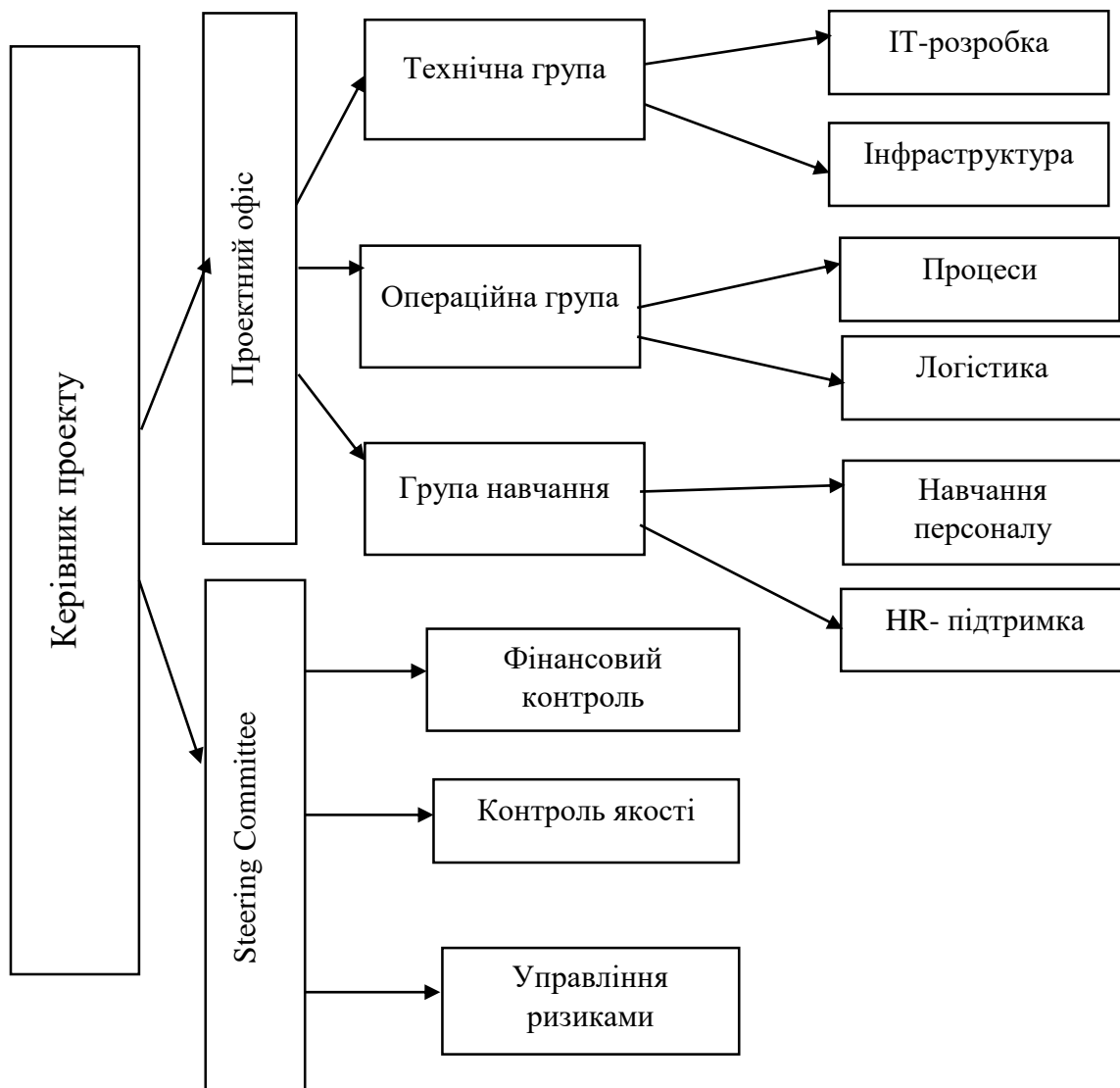
*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо детально кожен етап імплементації запропонованих заходів модернізації збутової діяльності ресторану ВАО.

Підготовчий етап є фундаментальним для успішної реалізації всього проекту. На цьому етапі формується крос-функціональна проектна команда, до складу якої входять представники всіх ключових підрозділів підприємства. Для

забезпечення ефективної координації дій створюється матрична структура управління проектом (рис. 2.2).

Рис. 2.2 відображає матричну структуру управління проектом модернізації збутової діяльності ресторану ВАО, яка забезпечує ефективну координацію всіх учасників процесу впровадження змін.



**Рис. 2.2. Організаційна структура управління проектом модернізації**

*Джерело: складено автором*

Проектний офіс виступає центральним координаційним органом та включає три ключові групи:

Технічна група, відповідальна за розробку та впровадження ІТ-рішень та інфраструктурних змін;

Операційна група, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів та логістичних операцій;

Група навчання, яка відповідає за HR підтримку та навчання персоналу новим процесам і системам.

Steering Committee здійснює стратегічний нагляд за проектом через три основні напрями контролю:

Фінансовий контроль - моніторинг бюджету та фінансових показників проекту

Контроль якості - забезпечення відповідності впроваджених рішень встановленим вимогам

Управління ризиками - ідентифікація та мінімізація потенційних загроз реалізації проекту

Така організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективну комунікацію між учасниками проекту та оперативне прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Для контролю реалізації проекту розроблено систему ключових контрольних точок. Система контрольних точок проекту модернізації (табл. 2.13) передбачає п'ять ключових етапів впровадження змін.

Таблиця 2.13

### Система контрольних точок проекту модернізації

Контрольна точка	Термін	Критерії успішності	Відповідальні
Старт проекту	1 тиждень	- Затверджений статут проекту - Сформована команда - Розподілені ролі	Керівник проекту
Готовність технічних завдань	1 місяць	- Повний пакет ТЗ - Узгоджені вимоги - Обрані підрядники	Технічний директор
Завершення розробки MVP	4 місяць	- Працюючі прототипи - Успішне тестування - Усунені критичні помилки	ІТ-директор
Навчання персоналу	6 місяць	- 100% навченого персоналу - Складені тести - Розроблені інструкції	HR-директор
Повний запуск систем	8 місяць	- Всі системи працюють - Досягнуті цільові KPI - Позитивні відгуки клієнтів	Операційний директор

Джерело: розроблено автором

На етапі старту проекту, який триватиме один тиждень, основна увага приділяється формуванню команди та розподілу ролей. Готовність технічних завдань планується досягти протягом першого місяця реалізації проекту, що включає розробку повного пакету технічної документації та вибір підрядників. Особливо важливим є етап розробки MVP (Minimum Viable Product), запланований на четвертий місяць проекту, який передбачає створення та тестування працюючих прототипів всіх ключових систем.

Для забезпечення успішної реалізації проекту розроблено комплексну систему управління ризиками (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Матриця управління ризиками проекту

Категорія ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації	Тригери моніторингу
Технічні збої	Середня	Високий	- Резервні сервери - Дублювання систем - Регулярне тестування	- Час простою - Кількість помилок - Швидкодія систем
Опір персоналу	Висока	Середній	- Програма комунікацій - Система мотивації - Залучення в розробку	- Рівень залученості - Кількість скарг - Плинність кадрів
Перевищення бюджету	Середня	Високий	- Фінансові резерви - Етапність впровадження - Регулярний контроль	- Відхилення витрат - Прогноз виконання - Cash flow
Затримки постачальників	Висока	Середній	- Система штрафів - Альтернативні постачальники - Буферні запаси	- Дотримання термінів - Якість поставок - Виконання KPI

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Аналіз потенційних загроз виявив чотири основні категорії ризиків: технічні збої, опір персоналу, перевищення бюджету та затримки з боку постачальників. Для кожної категорії ризиків розроблено специфічні заходи мінімізації та визначено тригери моніторингу. Найбільшу увагу приділено управлінню технічними ризиками, оскільки вони мають високий рівень впливу на успішність проекту.

Для забезпечення ефективної координації всіх учасників проекту створюється система регулярної звітності:

1. Щотижневі статус-мітинги проектної команди для оперативного управління
2. Щомісячні звіти для Steering Committee з аналізом прогресу та ризиків
3. Щоквартальні перевірки досягнення ключових показників ефективності
4. Система щоденного моніторингу технічних параметрів впровадження

Механізм взаємодії між підрозділами в рамках реалізації проекту модернізації збутової діяльності базується на принципах матричного управління та передбачає систему регулярних комунікацій на різних рівнях організаційної структури. З метою забезпечення чіткої координації дій всіх учасників проекту розроблено матрицю відповідальності (табл. 2.15), яка визначає роль кожного підрозділу у виконанні ключових функцій проекту.

Таблиця 2.15

#### Матриця відповідальності учасників проекту (RACI-матриця)

Функція/Роль	Керівник проекту	Проектний офіс	Технічна група	Операційна група	Група навчання	Steering Committee
Розробка ТЗ	A	R	R	C	I	C
Вибір підрядників	A	R	C	C	I	R
Розробка IT-рішень	I	A	R	C	I	C
Оптимізація процесів	A	R	C	R	C	I
Навчання персоналу	I	A	C	C	R	I
Контроль бюджету	C	R	I	I	I	A
Управління ризиками	A	R	C	C	C	R

\*R - Responsible (Виконавець), A - Accountable (Відповідальний), C - Consulted (Консультант), I - Informed (Інформований)

Джерело: розроблено автором

Матриця базується на методології RACI, що дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективний розподіл відповідальності. Особлива роль відводиться керівнику проекту та проектному офісу, які виступають головними координаторами всіх процесів впровадження змін. Важливим елементом механізму імплементації є система регулярних комунікацій (табл. 2.16), яка передбачає різні формати взаємодії залежно від рівня управління та характеру питань, що розглядаються.

Таблиця 2.16

### Система комунікацій проектної команди

Тип комунікації	Періодичність	Учасники	Ключові питання	Формат звітності
Щоденні stand-up	Щодня	Проектні команди	- Статус завдань - Поточні проблеми - Плани на день	Усний звіт
Статус-мітинги	Щотижня	Керівники груп	- Прогрес проекту - Ризики - Ресурси	Статус-звіт
Steering Committee	Щомісяця	Топ-менеджмент	- Стратегічні питання - Фінанси - Ключові рішення	Презентація
Загальні збори	Щокварталу	Всі учасники	- Результати - Плани - Мотивація	Протокол

*Джерело: розроблено автором*

Додатково впроваджується система крос-функціональної взаємодії:

1. Створення спільних робочих груп для вирішення комплексних завдань
2. Впровадження єдиної системи управління проектною документацією
3. Організація регулярних воркшопів для обміну досвідом
4. Розробка системи швидкого реагування на виникаючі проблеми

Таким чином, розроблений механізм імплементації запропонованих заходів модернізації збутової діяльності ресторану ВАО базується на чіткому поетапному плані впровадження змін, ефективній організаційній структурі управління проектом та системі контрольних точок. Визначена матриця відповідальності та налагоджена система комунікацій забезпечують

координацію дій усіх учасників проекту. Розроблена система управління ризиками дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати потенційні загрози успішній реалізації проекту.

## ВИСНОВКИ

Ресторан ВАО, відкритий у 2021 році, є інноваційним закладом преміум-класу, що спеціалізується на сучасній азійській кухні під керівництвом відомого шеф-кухаря Ектора Хіменес-Браво. Підприємство демонструє стабільне зростання фінансових показників: виручка збільшилась з 82.5 млн грн у 2022 році до 124.9 млн грн у 2024 році. Заклад має розвинену організаційну структуру з 42 працівниками та потужну матеріально-технічну базу, включаючи професійне обладнання та автономні системи життєзабезпечення. Основу меню складають страви з морепродуктів та фірмова качка по-пекінськи, що забезпечує унікальну позицію на ринку ресторанних послуг України. SWOT-аналіз виявив значний потенціал для розвитку, зокрема в напрямках розширення мережі та впровадження нових форматів обслуговування, незважаючи на виклики воєнного часу.

Діагностика ефективності збутової діяльності ресторану ВАО виявила комплексну систему каналів збуту з різним рівнем рентабельності та операційної ефективності. Найвищу рентабельність демонструє кейтеринговий напрямок (чиста маржа 12%) та продажі в залі (10%), тоді як доставка через агрегатори показує найнижчу ефективність (4%). Аналіз сезонності виявив значні коливання попиту за різними каналами збуту, що вимагає гнучкого підходу до управління ресурсами та маркетинговою активністю. Порівняльний аналіз з конкурентами показав необхідність розвитку власного мобільного додатку та вдосконалення програми лояльності. Виявлено шість ключових проблемних аспектів збутової діяльності, включаючи високі витрати на утримання власної служби доставки та складність контролю якості при доставці преміальних страв.

Концептуальні напрями оптимізації збутової політики ресторану ВАО включають п'ять ключових стратегічних напрямів: діджиталізацію процесів

збуту, розвиток логістичної інфраструктури, удосконалення програми лояльності, оптимізацію меню та цінової політики, розвиток корпоративного напрямку. Діджиталізація процесів передбачає створення власного мобільного додатку та впровадження CRM-системи, що дозволить підвищити ефективність онлайн-каналу продажів. Розвиток логістичної інфраструктури фокусується на впровадженні концепції dark kitchen та оптимізації маршрутів доставки. Удосконалення програми лояльності базується на впровадженні багаторівневої системи привілеїв, а розвиток корпоративного напрямку передбачає створення спеціалізованого B2B-порталу. Запропоновані напрями враховують специфіку преміального сегменту ресторанного бізнесу та сучасні тренди цифрової трансформації галузі.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на комплексній оцінці ключових показників ефективності та необхідних інвестицій для реалізації проекту модернізації. Загальний обсяг необхідних інвестицій складає 5270 тис. грн із середнім терміном окупності 9 місяців, при цьому найбільші інвестиції передбачені для розвитку логістичної інфраструктури та діджиталізації процесів збуту. Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти зростання виручки від реалізації на 35% до 168,6 млн грн у 2025 році та підвищення рентабельності продажів на 4,3 процентних пункти. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту (ROI, NPV, IRR) підтверджує високу економічну доцільність запропонованих заходів модернізації.

Механізм імплементації запропонованих заходів базується на чіткому поетапному плані впровадження змін з визначенням контрольних точок та відповідальних осіб за кожним етапом реалізації проекту. Розроблена матрична структура управління проектом забезпечує ефективну координацію всіх учасників процесу впровадження змін через систему регулярних комунікацій та крос-функціональної взаємодії. Комплексна система управління ризиками передбачає конкретні заходи мінімізації та тригери моніторингу для кожної категорії потенційних загроз. Визначена матриця відповідальності (RACI) забезпечує чіткий розподіл функцій та повноважень між учасниками проекту.

Запропонований механізм імплементації враховує специфіку підприємства та забезпечує досягнення поставлених цілей модернізації збутової діяльності в заплановані терміни.

### Список використаних джерел

1. Аксельрод А.В. Нова парадигма розвитку підприємств ресторанного господарства. Економічний вісник НТУ «КПІ». 2021. № 18. С. 213-221.
2. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2019. № 2 (43). С. 100-104.
3. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
4. Гринько Т. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск 51 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
5. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. 2020. №1(47). С. 143-149.
6. Іванечко Н. Р., Окрепкий Р. Б., Павелко В. І. SEO оптимізація: семантичне ядро. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>
7. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158)
8. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. Вип. 18. С. 214-218.
9. Михайлова О.В. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 24-29.

- 10.Офіційний сайт ресторану ВАО. URL: <https://bao.ua/kyiv>
- 11.П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: КНТЕУ, 2020. 465 с.
- 12.Ставська Ю.В. Особливості та зміст інноваційних технологій у діяльності закладів ресторанного господарства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 3. С. 115-125.
- 13.Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Pearson, 2023. 672 p.
- 14.Bowie D., Buttle F. Hospitality Marketing: Principles and Practice. 3rd ed. Routledge, 2021. 420 p.
- 15.Carter G. The Restaurant Manager's Handbook: How to Set Up, Operate, and Manage a Successful Restaurant. Atlantic Publishing Group, 2019. 624 p.
- 16.Davis L., Lockwood A. Food and Beverage Management. 6th ed. Routledge, 2022. 392 p.
- 17.DiPietro R.B. Restaurant and Foodservice Research: A Handbook for Success. Business Expert Press, 2021. 182 p.
- 18.Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 816 p.
- 19.Lee J.J., Jin C.H. The Role of Digital Marketing and Innovation in Restaurant Business Sustainability During COVID-19 Pandemic. Sustainability. 2023. Vol. 15(2). P. 1512-1528.
- 20.Liu P., Chang T.Y. Innovation, Technology and Restaurant Performance: A Systematic Review. International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 102. P. 103-121.
- 21.Martin W.B. Quality Restaurant Service: The Professional Server's Guide. 4th ed. Wiley, 2021. 256 p.
- 22.Muller C.C. The Leader's Guide to Restaurant Management: Best Practices and Strategies. Wiley, 2020. 384 p.
- 23.Reid R.D., Bojanic D.C. Hospitality Marketing Management. 7th ed. Wiley, 2022. 672 p.

24. Ryu K., Lee S.K. Understanding Restaurant Service Quality and Customer Loyalty in the Post-Pandemic Era. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2023. Vol. 32(4). P. 421-442.
25. Smith S., Xiao H. Digital Marketing Strategies in Restaurant Industry: A Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33(4). P. 1248-1267.
26. Thompson G.M. *Restaurant Analytics: A Guide to Improving Operations and Profitability*. Business Expert Press, 2021. 214 p.
27. Walker J.R. *The Restaurant: From Concept to Operation*. 8th ed. Wiley, 2021. 544 p.
28. Wang Y.F., Horng J.S. *Strategic Restaurant Management: Theory and Cases*. Springer, 2022. 428 p.
29. Wilson A., Zeithaml V.A. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 8th ed. McGraw Hill, 2020. 448 p.
30. Wood N.T., Muñoz C.L. *Social Media Marketing in Hospitality and Tourism*. Routledge, 2021. 296 p.
31. Wu H.C., Cheng C.C. A Hierarchical Model of Service Quality in the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 110. P. 89-112.
32. Yang Y., Huang J.H. Restaurant Digital Transformation: From Traditional to Smart Operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34(6). P. 2156-2177.
33. Zhang H., Li L. Restaurant Service Innovation and Customer Experience: A Meta-Analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2021. Vol. 30(8). P. 909-931.