

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1 Сутність, функції та значення системи обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі.....	8
1.2 Критерії та показники оцінки економічної ефективності діяльності підприємств громадського харчування.....	14
1.3 Сучасні тенденції та технології підвищення якості ресторанного сервісу.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ОБЛАКА».....	25
2.1 Загальна характеристика та кадровий склад ресторану «Облака»	25
2.2 Організаційно-економічна характеристика та структура управління закладом «Облака».....	32
2.3 Аналіз якості обслуговування та рівня конкурентоспроможності ресторану «Облака» на ринку послуг.....	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСТОРАНУ «ОБЛАКА».....	48
3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення технології та стандартів обслуговування клієнтів.....	48
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та розрахунок їх ефективності.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні характеризується посиленням конкуренції у сфері послуг, зокрема в індустрії гостинності та ресторанного бізнесу. Ресторанне господарство є невід’ємною частиною туристичної інфраструктури, яка значно впливає на задоволеність мандрівників та імідж країни в цілому. В умовах динамічного зростання вимог споживачів до якості обслуговування та економічної нестабільності, успіх підприємства громадського харчування залежить не лише від якості страв, але й від ефективності системи обслуговування, рівня сервісу та здатності менеджменту адаптуватися до нових ринкових умов.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності пошуку та впровадження сучасних підходів до організації обслуговування, які дозволили б підвищити конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства та забезпечити їх фінансову стабільність. Для підприємств, таких як ресторан «Облака», важливо не лише зберегти клієнтську базу, а й постійно вдосконалювати технології обслуговування та підвищувати економічну ефективність діяльності, що і визначає вибір теми дослідження.

Метою роботи є розробка напрямків вдосконалення системи обслуговування та підвищення економічної ефективності діяльності ресторану «Облака» на основі теоретичного обґрунтування та аналізу практичних результатів його роботи.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- проаналізувати сутність, функції та значення системи обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі;
- дослідити критерії та показники оцінки економічної ефективності діяльності підприємств громадського харчування;
- виявити сучасні тенденції та технології підвищення якості ресторанного сервісу;

- надати загальну характеристику та проаналізувати кадровий склад ресторану «Облака»;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та проаналізувати структуру управління закладом;
- оцінити якість обслуговування та рівень конкурентоспроможності ресторану «Облака» на ринку послуг;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення технології та стандартів обслуговування клієнтів;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів та розрахувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «Облака» в сфері надання послуг громадського харчування.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини та процеси формування системи обслуговування та шляхи підвищення ефективності діяльності ресторану «Облака».

Методи дослідження становлять загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, порівняння, метод групування, а також методи економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою для написання роботи є законодавчі та нормативні акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту та економіки підприємств громадського харчування, а також статистичні та звітні дані ресторану «Облака» за 2023-2025р.р.

Базою дослідження виступає ресторан «Облака», заснований у 2018 році, та розташований за адресою: місто Одеса, вул.Катериненська, буд.27. Основним видом діяльності закладу є організація ресторанного господарства та надання послуг з харчування.

Теоретичні і практичні аспекти щодо формування систем управління та удосконалення систем обслуговування на підприємствах готельно-ресторанної сфери д розглядаються такими вченими як Банєва І., Величко О., Басюк Т.П., Керанчук Т.Л., Безручко Л., Білоус С., Філь М., Власова Н.О.,

Краснокутська Н.С., Круглова О.А., Мілаш І.В., Влащенко Н.М., Деренська Я., Іванов А.М., Ткаченко Т.І., Бориславський І.О.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація результатів роботи. Полонка С.Є., Кирнасівська Н.В. Система обслуговування та ефективність діяльності закладів ресторанного господарства. // V Міжн. наук.-прак. конф. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова 15 квітня 2026 р.: Зб. тез доповідей. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2026. С.481-484.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, функції та значення системи обслуговування в сучасному ресторанному бізнесі

Дослідженням природи та змісту системи обслуговування у закладах харчування займалися чисельні вітчизняні й зарубіжні науковці, кожен із яких вносив власне розуміння у трактування цього поняття. Зокрема, В. Архіпов розглядає систему обслуговування як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на задоволення потреб споживача під час перебування у закладі, акцентуючи увагу на процесуальному характері взаємодії між персоналом і відвідувачем [3, с.10].

З позиції Т. Іванченко, обслуговування виступає як специфічний вид діяльності, що поєднує у собі матеріальні та нематеріальні складові й не може бути відокремлене від особи виконавця, тобто є невіддільним від безпосереднього контакту між учасниками процесу [4, с.8-9]. П. Гуляєв наголошує на тому, що сервіс у ресторанній галузі є передусім комунікаційним актом, у якому якість взаємодії визначає загальне сприйняття закладу споживачем у значно більшій мірі, ніж характеристики страви чи ціна [6, с.12].

Науковець О. Мазаракі підходить до питання системності обслуговування крізь призму стандартизації, стверджуючи, що лише за умови чіткої регламентації кожного етапу контакту з відвідувачем можна забезпечити стабільний рівень якості [15, с.18]. Протилежну точку зору відстоює Г. Сокол, яка вважає, що надмірна стандартизація позбавляє обслуговування живого характеру і знижує рівень емоційної залученості гостя [21, с.13]. Поєднання обох підходів прослідковується у роботах Р.

Шкляра, де автор пропонує розмежовувати технічні стандарти як незмінне ядро сервісу та комунікативні норми як гнучку складову взаємодії [12, с.9].

Підсумовуючи наведені погляди, можна сказати, що система обслуговування в ресторанному бізнесі охоплює всю сукупність організаційних, технологічних і комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення задоволеності відвідувача від моменту входу до закладу і до його виходу з нього. Саме комплексний характер цього явища зумовлює необхідність розгляду його складових у взаємозв'язку, а не як окремих ізольованих елементів (Рис.1.1).

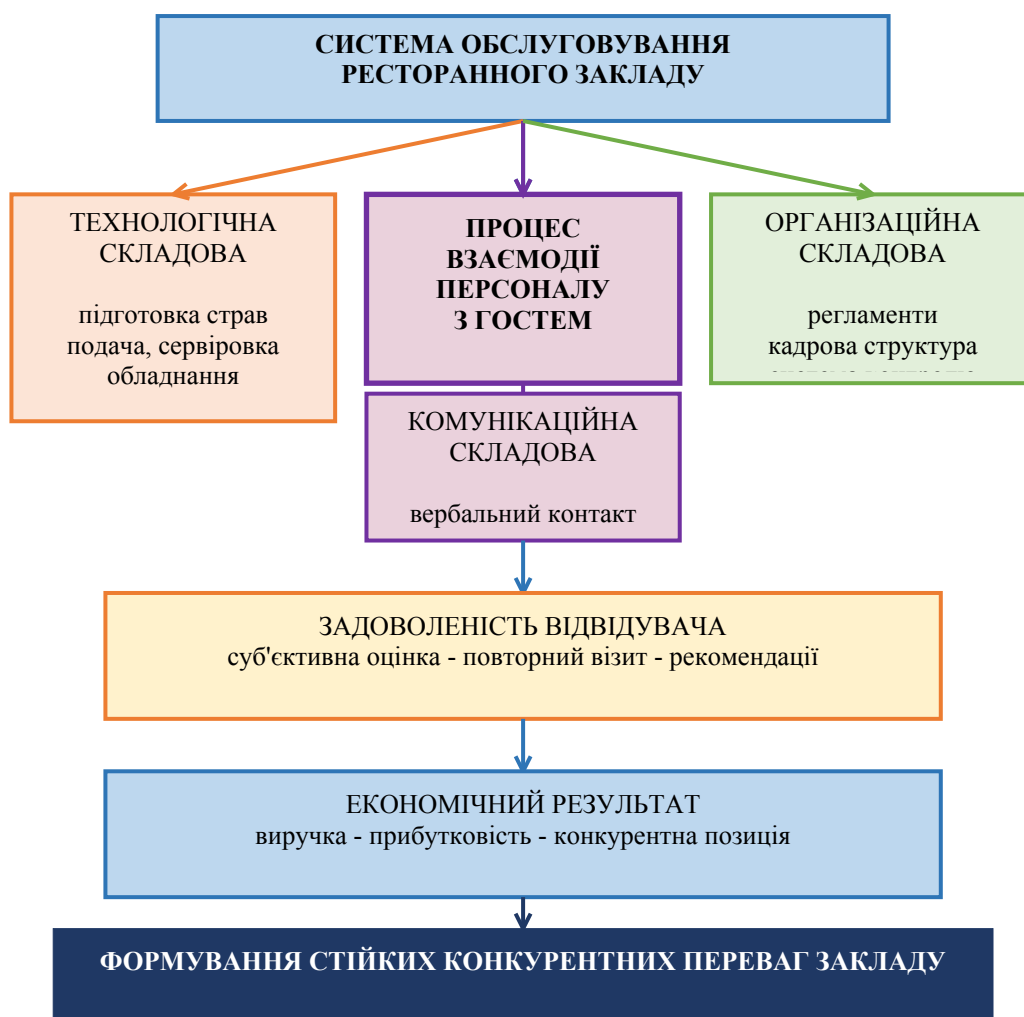


Рис. 1.1. Функціональна структура системи обслуговування закладу ресторанного господарства

Джерело: побудовано автором на основі [3; 16;]

Розгляд природи системи обслуговування у ресторанному середовищі потребує чіткого розуміння того, що саме відбувається між закладом та відвідувачем у кожному мить їхньої взаємодії. Кожен візит гостя є унікальним поєднанням очікувань, сформованих попереднім досвідом чи репутацією закладу, і реального досвіду, який він отримує під час перебування. Відповідність цих двох складових, або її відсутність, визначає не просто задоволеність конкретним відвідуванням, а й довгострокові стосунки між гостем і закладом [14, с.17].

Системний характер обслуговування означає, що жодна окрема дія персоналу не існує ізольовано від загального контексту. Навіть бездоганно приготована страва не компенсує затримки у прийнятті замовлення чи недбалого привітання на вході; так само і щиро доброзичливий офіціант не може перекрити незадовільну якість подачі. Саме тому сучасна теорія обслуговування наполягає на процесному підході, де кожен елемент взаємодії розглядається як ланка в єдиному ланцюгу, обрив якої неминуче позначається на загальному результаті.

Матеріальна складова системи обслуговування охоплює все, що гість може побачити, торкнутися і оцінити без участі персоналу: стан і чистоту залу, якість сервірування, зовнішній вигляд меню, температуру і подачу страв. Ці елементи формують перше враження ще до того, як відбувся будь-який людський контакт, і тому їхній вплив на загальне сприйняття є непропорційно великим. Дослідження показують, що негативне перше враження від матеріального середовища підвищує критичність гостя до всіх наступних елементів обслуговування, тоді як позитивне – навпаки, формує доброзичливий настрій, що полегшує роботу всього колективу [6, с.13].

Комунікаційна складова є найбільш складною для стандартизації, оскільки вона залежить від живої взаємодії між конкретними людьми у конкретній ситуації. Здатність офіціанта зчитати настрій гостя, вчасно запропонувати допомогу або, навпаки, залишити простір для самостійності, є навичкою, що формується роками практики і не піддається повній

регламентації через скрипти. Тим не менш, базові стандарти комунікації – структура привітання, алгоритм роботи зі скаргою, техніка рекомендацій – є необхідним фундаментом, без якого навіть талановитий комунікатор діятиме непослідовно.

Організаційна складова забезпечує невидиму для гостя, але принципово важливу координацію між підрозділами: кухнею, залом і баром. Злагоджена робота цих трьох ланок вимагає чіткого розподілу зон відповідальності, ефективних інструментів передавання інформації про замовлення і налагодженого механізму вирішення нестандартних ситуацій. Коли координація порушується – через відсутність відповідних систем або надмірну залежність від усної передачі інформації – помилки у замовленнях, затримки і непорозуміння стають неминучими, незалежно від рівня кваліфікації окремих працівників [18, с.10].

Ресторанне господарство як галузь національної економіки виконує ряд соціально значущих функцій, без розуміння яких неможливо правильно організувати систему обслуговування. Перша з них - задоволення фізіологічних потреб населення у харчуванні поза домом - є базовою та незмінною у будь-якому часовому та географічному контексті.

Соціальна функція ресторану набуває особливого значення у сучасному міському середовищі, де темп життя витісняє повноцінне спілкування з побутового простору. Ресторан є одним із небагатьох місць, де зустріч за спільним столом зберігає традиційну роль ритуалу – сімейного, ділового чи дружнього, що накладає на заклад додаткову відповідальність: середовище має не просто годувати, а створювати умови для якісного людського спілкування, забезпечуючи відповідний рівень акустичного комфорту, освітлення і просторового відчуття приватності при збереженні загальної атмосфери закладу, дивися табл.1.1.

Економічна функція реалізується через генерацію доходів, зайнятість населення та формування податкової бази для бюджетів різних рівнів. Культурно-просвітницька функція ресторану виявляється у популяризації

кулінарних традицій, збереженні регіональної гастрономічної спадщини та представленні іноземних кухонь широкій аудиторії.

Таблиця 1.1

Характеристика функцій системи та видів обслуговування
ресторанного закладу

Функція	Зміст функції	Прояв у практиці	Вид обслуговування	Сегмент
Оперативна	Своєчасне реагування на запит відвідувача	Прийом замовлення до 3 хв після посадки	Французький	Fine dining / люкс
Адаптивна	Пристосування до індивідуальних потреб гостя	Зміни в рецептурі, алергени, дієти	Англійський	Fine & Premium
Представницька	Формування зовнішнього образу закладу	Уніформа, мова, поведінка персоналу	Американський	Casual / Mid-range
Контрольна	Дотримання технологічних та санітарних норм	Температура страв, термін зберігання	Шведський стіл	Масовий, готелі
Комунікативна	Побудова емоційного контакту з гостем	Звернення до постійного гостя на ім'я	Самообслуговування	Fast food / QSR
Маркетингова	Стимулювання повторних візитів та рекомендацій	Програми лояльності, відгуки в мережі	Вид обслуговування	Сегмент

Джерело: складено автором на основі [4; 9; 21-22;]

Сучасні заклади, особливо концептуальні ресторани, перетворюються на культурні майданчики, де організовуються тематичні вечори, майстер-класи та презентації нових страв.

Таким чином унаочнюють суттєву відмінність між видами обслуговування не лише за технікою подачі, а й за кваліфікаційними вимогами до персоналу та часовими параметрами взаємодії з гостем. Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між рівнем кваліфікації та сегментом ринку: заклади класу «fine dining» формують принципово вищий порог входу для співробітників контактної зони, що безпосередньо відбивається на операційних витратах і, відповідно, на ціноутворенні.

Практична реалізація всіх шести функцій обслуговування, відбувається на різних рівнях управлінської ієрархії закладу - від лінійного персоналу до адміністрації і власника. Нині у ресторанній галузі прийнято виокремлювати кілька видів обслуговування, вибір між якими визначається концепцією закладу, ціновим сегментом і цільовою аудиторією. На практиці більшість закладів використовує комбінований підхід, поєднуючи елементи різних стилів залежно від типу меню, характеру заходу й індивідуальних уподобань клієнта [17, с.14].

Гнучкість у виборі формату обслуговування розглядається сучасними рестораторами як конкурентна перевага, адже здатність адаптуватися до потреб гостя безпосередньо впливає на його бажання повернутися до закладу. При цьому незмінними залишаються базові принципи сервісу: своєчасність, точність виконання замовлення, доброзичливість персоналу та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Сучасна практика господарювання показує, що значення системи обслуговування не обмежується лише поточним задоволенням потреб гостя - через механізм повторних відвідувань і рекомендацій вона безпосередньо впливає на довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Отже, система обслуговування в ресторанному бізнесі є інтегрованою структурою, де технологічні, комунікаційні та організаційні складові утворюють єдиний функціональний механізм. Ефективна реалізація кожної з виокремлених функцій – від задоволення базових потреб у харчуванні до формування соціального середовища для спілкування – можлива лише за умови системного підходу до організації всього процесу взаємодії з гостем. Підтримання узгодженості між усіма елементами системи є передумовою стабільної якості сервісу і, відповідно, стійкої конкурентної позиції закладу на ринку.

1.2. Критерії та показники оцінки економічної ефективності діяльності підприємств громадського харчування

Проблематика оцінки ефективності підприємств громадського харчування займає вагомe місце у наукових дослідженнях, оскільки саме від точності вимірювання результативності залежить якість управлінських рішень. Серед дослідників немає однастайності щодо переліку показників, які слід вважати пріоритетними. Так, А. Череп та О. Андросова розглядають ефективність через призму рентабельності продажів, визначаючи її як відношення чистого прибутку до обсягу товарообороту й вважаючи цей індикатор найбільш інформативним для власника [16, с.22]. Натомість Л. Лігоненко пропонує системний підхід, за яким жоден окремо взятий показник не може бути самодостатнім: лише сукупність фінансових, операційних і клієнтських метрик дає об'єктивну картину стану справ [25, с.11-12].

М. Бойко вводить поняття інтегрального показника ефективності обслуговування, який поєднує кількісні фінансові дані з якісними оцінками задоволеності гостей, отриманими через опитування і моніторинг онлайн-відгуків [18, с.17-19]. Підхід В. Карсекіна базується на методах операційного аналізу, де головним орієнтиром виступає точка беззбитковості та запас фінансової міцності [17, с.14-15]. За переконанням Д. Петрової, у сфері ресторанного господарства слід розмежовувати ефективність у короткостроковому і довгостроковому вимірах, оскільки заходи, які підвищують поточну прибутковість, можуть підривати репутацію закладу та знижувати лояльність клієнтів у перспективі [27, с.32].

Беручи до уваги наведені наукові позиції, під економічною ефективністю діяльності закладу громадського харчування розуміється здатність підприємства генерувати прибуток за умови раціонального використання всіх видів ресурсів і одночасного підтримання рівня якості

продукції та обслуговування, що відповідає або перевищує очікування цільового споживача, дивися рис.1.2.



Рис. 1.2. Ієрархічна піраміда показників економічної ефективності ресторанного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [21-22]

Клієнтський рівень (лояльність і LTV) є основою, без якої жодні операційні та фінансові результати не матимуть стабільного характеру. Стратегічний рівень рентабельності перебуває на вершині піраміди, оскільки є підсумком усіх нижчих рівнів управлінської ефективності. Ця концептуальна схема узгоджується з підходом збалансованої системи показників (BSC), де фінансові результати розглядаються як наслідок якісного виконання процесів і задоволення клієнтів.

Показники економічної ефективності ресторанного підприємства традиційно поділяються на кілька груп відповідно до сфери, яку вони

відображають. До фінансових відносяться обсяг товарообороту, валовий дохід, витрати обігу, чистий прибуток і рентабельність. Операційні показники охоплюють кількість посадок на один стіл за зміну, середній чек, коефіцієнт завантаженості залу та середню тривалість обслуговування одного гостя. Клієнтські показники включають індекс задоволеності відвідувачів (CSI), показник чистого промоутерського балу (NPS) та частку постійних клієнтів у загальній кількості відвідувань, дивися табл.1.2.

Таблиця 1.2

Система показників економічної ефективності закладів ресторанного господарства

Група	Показник	Одиниця	Орієнтир
Фінансові	Рентабельність продажів	%	10–20%
	Валовий дохід / Товарооборот	грн.	Зростання YoY $\geq 5\%$
	Частка витрат на продукти (food cost)	%	25–35%
Операційні	Середній чек	грн./гість	Залежить від сегменту
	RevPASH	грн./місце/год.	Максимізація
	Коефіцієнт завантаженості залу	%	70–85%
	Кількість посадок / стіл / зміна	разів	2,5–4,0
Клієнтські	Індекс NPS	балів (–100...100)	40 і вище
	CSI (задоволеність)	балів (1–10)	$\geq 8,0$
Кадрові	Продуктивність праці	грн./особу	Зростання щороку
	Плинність кадрів	%	$\leq 30\%$

Джерело: складено автором на основі [26, 28]

Узагальнена система показників, охоплює всі основні площини операційної та фінансової діяльності ресторанного підприємства. Звертає на себе увагу широкий діапазон орієнтовних значень для різних груп показників, що свідчить про відсутність єдиного стандарту ефективності та необхідність порівняльного аналізу в рамках конкретного ринкового сегменту. Особливої уваги заслуговує показник плинності кадрів - гранично

допустиме значення у 30% для ресторанного бізнесу є значно вищим, ніж у більшості інших галузей, що відображає специфіку галузі з її частковою зайнятістю та сезонними коливаннями [28, с.19].

Серед усіх перелічених показників особливе місце займає середній чек як найбільш доступний і оперативний індикатор. Розраховується він як відношення виручки за певний період до кількості гостей, обслужених за той самий час. Динаміка середнього чека відображає поведінку споживача - його схильність до додаткових замовлень, реакцію на зміни в меню й цінову еластичність попиту. Паралельно з ним використовується показник RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour), запозичений із готельного бізнесу, виручка на одне місце за одну годину роботи залу, дивися рис.1.3.

Алгоритм ABC-аналізу демонструє послідовність роботи з меню: від збору первинних даних про продажі через оцінку маржинального прибутку і популярності кожної позиції до прийняття конкретних управлінських рішень щодо збереження, коригування або вилучення страви. Ромбоподібні блоки відображають ключові точки розгалуження алгоритму, де результат аналізу визначає подальший шлях руху по схемі. Замкнений цикл - повернення до повторного аналізу через 1–3 місяці - підкреслює необхідність регулярного, а не одноразового застосування методу.

Деякі страви з найвищим прибутком на порцію мають низький показник замовлень через недостатнє просування або некоректне позиціонування в меню. Саме тому ABC-аналіз не є самодостатнім інструментом - його висновки повинні інтерпретуватися у контексті загальної маркетингової стратегії закладу та споживчих уподобань цільової аудиторії [34, с.27-29]. Визначаючи систему показників для конкретного підприємства, слід враховувати його масштаб, формат і рівень автоматизації обліку. Великі ресторани мережі мають можливість відстежувати десятки показників у режимі реального часу завдяки інтегрованим POS-системам і BI-платформам.

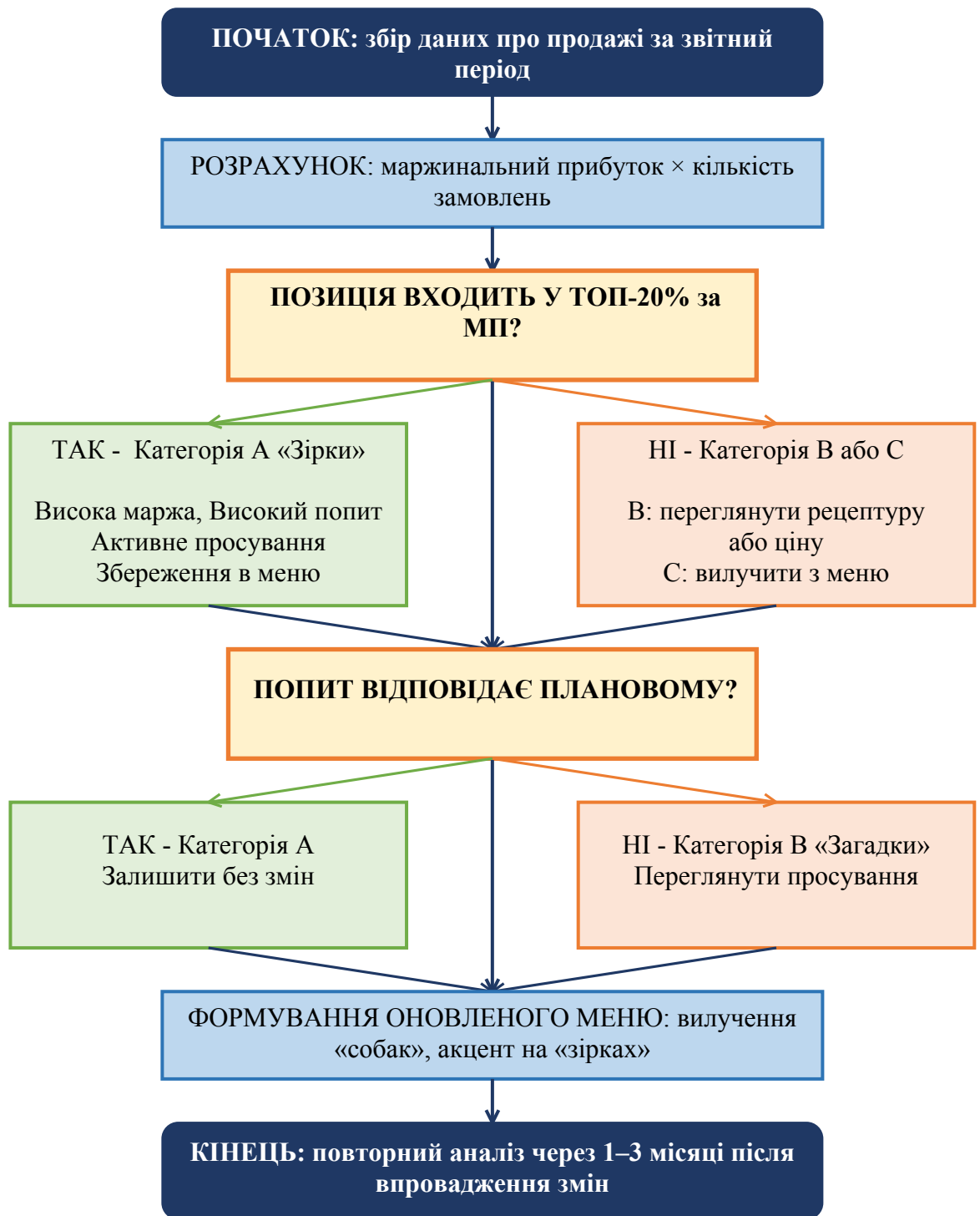


Рис. 1.3. Алгоритм проведення ABC-аналізу меню ресторанного закладу

Джерело: побудовано автором на основі [33, 37]

Малі незалежні заклади здебільшого обмежуються базовим набором: товарооборот, середній чек, продовольчі та трудові витрати у відсотках від виручки. Незважаючи на різницю в аналітичних можливостях, для обох

категорій підприємств однаково обов'язковим залишається регулярний моніторинг показників у динаміці, порівняння з власними плановими значеннями та галузевими орієнтирами.

Методологія розрахунку показників ефективності повинна враховувати циклічність ресторанного бізнесу, яка визначається кількома типами сезонності: тижневою (вихідні/будні), добовою (обід/вечеря), сезонною (літо/зима) та подієвою (свята, корпоративи). Порівняння показників без урахування сезонних коефіцієнтів може призвести до хибних управлінських висновків. Найбільш точним підходом є нормалізація даних - приведення всіх значень до умовно-стандартного операційного дня через систему вагових коефіцієнтів, що дозволяє коректно зіставляти результати за різні проміжки часу та між різними закладами одного власника.

Отже, система показників економічної ефективності ресторанного підприємства є багаторівневою і передбачає одночасне відстеження фінансових, операційних, клієнтських та кадрових індикаторів. Жоден із цих показників не може виступати самодостатнім критерієм оцінки – лише в сукупності вони формують об'єктивну картину стану справ і дозволяють виявляти причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності. Регулярний моніторинг показників у динаміці та їх порівняння з галузевими орієнтирами є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.3. Сучасні тенденції та технології підвищення якості ресторанного сервісу

Ресторанна галузь переживає черговий етап трансформації, зумовлений одночасним впливом кількох глобальних тенденцій: цифровізацією споживчої поведінки, зростанням вимог до персоналізації досвіду та прискоренням темпів технологічних змін у виробничій і сервісній сферах. Відповідь галузі на ці виклики формується через впровадження нових

технологій, перегляд стандартів навчання персоналу та реструктуризацію операційних процесів. Перша і найбільш очевидна тенденція - масовий перехід на цифрові системи управління замовленнями і обслуговуванням [12, с.10].

Трансформація, яку переживає ресторанна індустрія, не зводиться до простого технологічного оновлення обладнання чи впровадження нових програмних систем. Йдеться про зміну самої логіки відносин між закладом і відвідувачем, де гість дедалі більше розглядається не як пасивний отримувач послуги, а як активний учасник, чиї вподобання, поведінкові патерни і зворотний зв'язок формують пропозицію закладу в режимі, наближеному до реального часу. Ця зміна парадигми робить інвестиції в системи збору і аналізу даних про гостя столь же пріоритетними, як і вкладення в кухонне обладнання чи ремонт залу.

Персоналізація обслуговування, яка раніше була виключною прерогативою елітних ресторанів з їхньою обмеженою кількістю постійних гостей, стає доступною для закладів середнього сегменту завдяки CRM-системам. Фіксація алергій і харчових обмежень, улюблених столиків і напоїв, дат народження – усе це перетворює рутинну базу даних на інструмент формування відчуття індивідуальної уваги, яке є одним із найпотужніших чинників лояльності. Гість, якого зустрічають словами «Вітаємо, Іване Олексійовичу, ваш улюблений столик у куточку вільний», відчуває себе цінованим гостем, а не одним із потоку відвідувачів [11, с.26].

Доставка їжі, ще кілька років тому сприймана як маргінальний канал збуту для закладів нижнього сегменту, перетворилася на стратегічно важливий напрям для ресторанів усіх рівнів. Агрегатори типу Glovo і Bolt Food забезпечують доступ до масштабної клієнтської бази, яку заклад самостійно не міг би охопити, однак водночас вилучають значну комісійну маржу і позбавляють ресторан прямого контакту з покупцем. Відповіддю на цей виклик стає паралельний розвиток власних каналів доставки через

застосунки і сайти, що дозволяє зберегти клієнтські дані і формувати пряму лояльність без посередника [29, с.14].

Гейміфікація програм лояльності є ще одним напрямом, що динамічно розвивається. Традиційна система накопичення балів поступово доповнюється елементами змагальності, досягнень і персональних викликів: гість, який відвідав заклад десять разів, отримує статус «Постійний гість», двадцять разів – «Амбасадор», що супроводжується зростаючими перевагами і привілеями. Така система не лише підвищує частоту відвідувань, а й формує емоційний зв'язок із брендом, що є значно більш стійким, ніж суто транзакційна мотивація у вигляді знижок.

Сучасні POS-системи давно перестали бути лише касовим обладнанням - вони інтегрують у собі функції управління резервацією столиків, контролю роботи кухні через KDS-дисплеї, аналітики продажів і програм лояльності. Поширення QR-кодових меню під час пандемії прискорило цифровізацію замовлень: гість сканує код, обирає страви зі смартфона, і замовлення без участі офіціанта надходить безпосередньо на кухню. Стрімке зростання сегменту доставки їжі додому та у офіс перетворило доставку з допоміжного каналу збуту на повноцінний бізнес-напрямок.

За оцінками аналітиків, у 2023–2024 роках частка онлайн-замовлень у виручці міських ресторанів середнього сегменту в Україні зросла до 25–35%, що змушує заклади адаптувати меню під транспортабельність страв, а пакування розглядати як елемент фірмового стилю і брендингу. Персоналізація досвіду гостя набула якісно нового виміру завдяки аналітиці великих даних [26, с.17]. Ресторани з розвиненою CRM здатні передбачати уподобання гостя на підставі його попередніх замовлень, пропонувати страви відповідно до харчових обмежень, зберіганих у профілі, і формувати індивідуальні акційні пропозиції, дивися рис.1.4.

Технологічна архітектура, відображає замкнений цифровий цикл обслуговування, де кожен канал взаємодії з гостем - онлайн, офлайн,

агрегатор або месенджер - об'єднується у єдиній точці консолідації через POS/CRM-платформу.

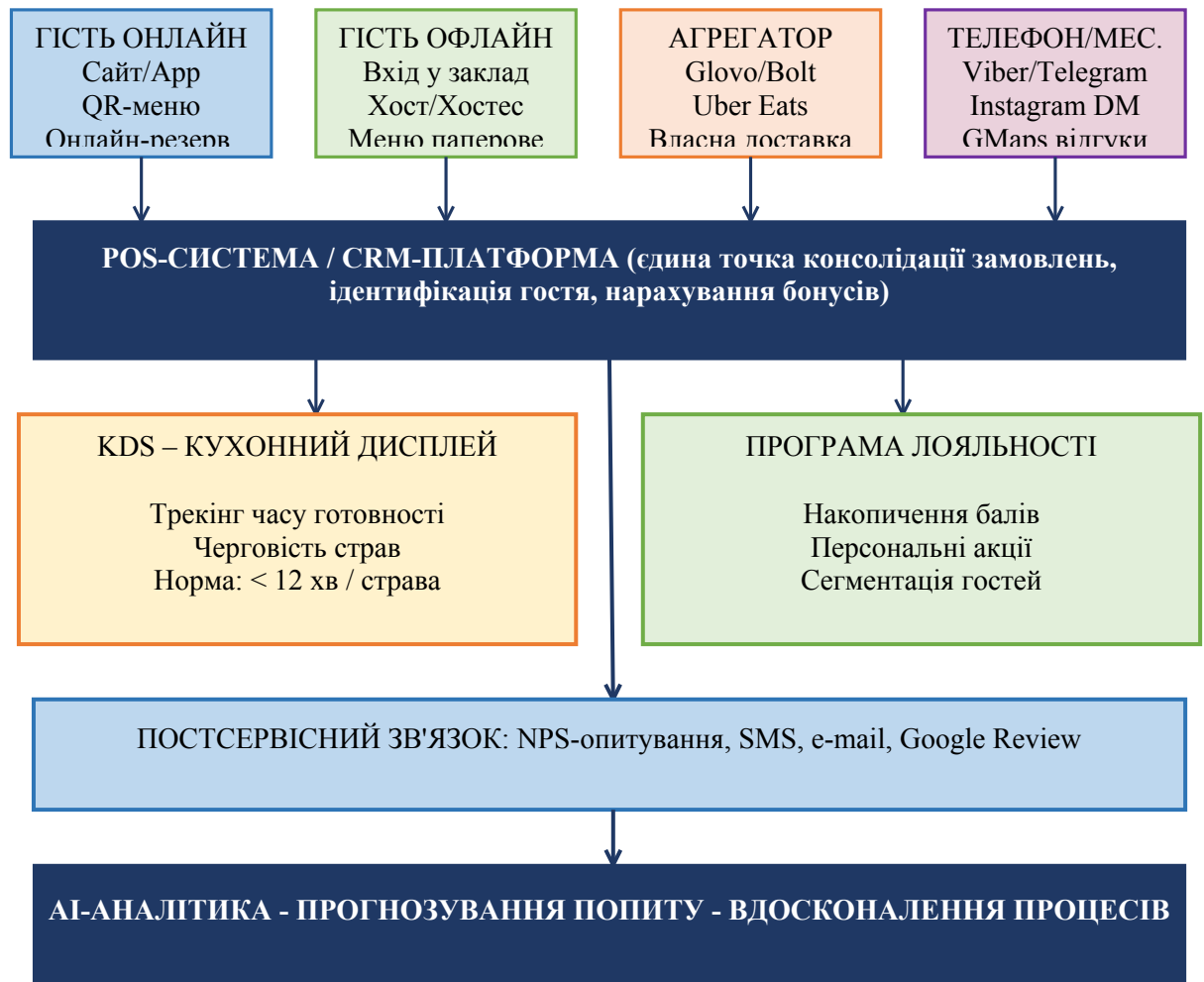


Рис. 1.4. Технологічна архітектура цифрового обслуговування сучасного ресторану

Джерело: побудовано автором на основі [28, 33, 39]

Принциповою відмінністю від традиційного підходу є наявність зворотного зв'язку не лише після відвідування, а на кожному етапі: POS відслідковує час очікування, KDS контролює відповідність страви рецептурі й часовому стандарту, а CRM накопичує поведінкові патерни для персоналізованих пропозицій. AI-аналітика - символізує перехід від реактивного до проактивного управління якістю обслуговування, дивися табл.1.3.

Переважна більшість сучасних технологій характеризується відносно коротким терміном окупності - від двох місяців до півтора року. Пояснення цьому криється у тому, що ефект від їх впровадження проявляється відразу в кількох напрямках одночасно: скорочуються операційні витрати, зменшується кількість помилок, зростає швидкість обслуговування і, як наслідок, підвищується задоволеність гостей та середній чек [36, с.41].

Таблиця 1.3

Сучасні технології підвищення якості обслуговування в ресторанному
бізнесі

Технологія	Функціональне призначення
POS-система (iiko, Poster)	Автоматизація замовлень, касовий облік, аналітика продажів
KDS (Kitchen Display)	Відображення замовлень на кухні, контроль часу приготування
QR-меню / self-order	Самостійне замовлення гостем без участі офіціанта
CRM лояльність	Збір даних про гостей, персоналізовані пропозиції
Онлайн-резервація	Управління бронюванням столиків, нагадування гостям
AI-аналітика відгуків	Автоматичний моніторинг і аналіз онлайн-відгуків
Предиктивна аналітика	Прогнозування попиту, оптимізація закупок і персоналу

Джерело: складено автором на основі відкритих галузевих матеріалів

Паралельно з цифровізацією розвивається тенденція до гуманізації сервісу - своєрідна протидія технологічному напрямку. Йдеться про усвідомлену ставку на емоційний інтелект персоналу, здатність офіціанта зчитувати настрій гостя і адаптувати стиль комунікації під ситуацію. Провідні ресторани щоразу більше інвестують у «soft-skills» тренінги, розуміючи, що технічні компетенції офіціанта можна засвоїти за тижні, тоді як емоційний інтелект формується роками. Саме теплота живого спілкування є тим елементом сервісу, який неможливо повністю відтворити за допомогою технологій.

Надзвичайно перспективним напрямом є використання штучного інтелекту для аналізу відгуків і прогнозування попиту. Алгоритми

машинного навчання здатні обробляти тисячі відгуків з Google Maps, TripAdvisor і соціальних мереж, виявляти повторювані скарги і відслідковувати динаміку репутації в режимі реального часу [29, с.16]. Одночасно системи предиктивної аналітики на основі даних POS прогнозують завантаженість кухні та попит на конкретні страви у розрізі дня тижня, погодних умов і найближчих подій у місті.

Помітною є тенденція до сталого розвитку і відповідального споживання, яка трансформує не лише меню (локальні продукти, сезонність, зниження харчових відходів), але й підходи до обслуговування. Гості дедалі частіше очікують від ресторану прозорості - інформації про походження продуктів, способи їх вирощування та обробки. Відповідь на цей запит формується через розповіді в меню про постачальників, демонстраційні кухні та освітні заходи у форматі «chef's table». Поєднання гастрономічного задоволення з пізнавальним досвідом перетворює ресторан із місця харчування на майданчик для занурення у культуру їжі [40, с.27-29].

Всі розглянуті тенденції об'єднуються спільним знаменником - зростанням ролі клієнтського досвіду як конкурентного ресурсу. Задоволений гість, який перетворюється на «адвоката бренду» і добровільно рекомендує заклад у соціальних мережах, є найдешевшим і найефективнішим маркетинговим каналом. Саме тому інвестиції у якість обслуговування розглядаються прогресивними рестораторами не як статична витрата, а як довгострокове вкладення у репутаційний актив підприємства.

Висновки до Розділу 1.

1. Сучасні тенденції розвитку якості ресторанного сервісу розвиваються у двох взаємодоповнюючих напрямках: технологічному, що забезпечує автоматизацію рутинних процесів і точність операційного виконання, та гуманістичному, спрямованому на персоналізацію взаємодії і формування емоційного зв'язку з гостем.

2. Заклади, що здатні органічно поєднати переваги цифровізації з теплотою живого сервісу, отримують найстійкіші конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ РЕСТОРАНУ «ОБЛАКА»

2.1. Загальна характеристика та кадровий склад ресторану «Облака»

Ресторан «Облака» - один із помітних закладів ресторанного господарства класу Premium Casual, що функціонує на ринку харчових послуг міста Одеси з 2018 року. Вибір Одеси як міста діяльності є стратегічно виправданим: місто є третім за чисельністю населення в Україні, близько 1 млн осіб, великим туристичним центром з вираженою сезонністю, де пік відвідуваності - червень–серпень, і розвиненою ресторанною культурою. Розташування закладу на вул. Європейська поблизу Приморського бульвару - однієї з найвідвідуваніших туристичних артерій Одеси - забезпечує стабільний приплив відвідувачів як із числа місцевих жителів, так і серед туристів [10].

За організаційно-правовою формою підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю і перебуває на спрощеній системі оподаткування, єдиний податок, третя група, ставка 5%. Концепція «Облака» побудована на авторській кухні, що поєднує елементи середземноморської та класичної кулінарії з акцентом на локальні одеські продукти - насамперед морепродукти та сезонні овочі від регіональних постачальників. Меню налічує 87 позицій і оновлюється двічі на рік відповідно до сезонних змін і гастрономічних трендів. Цінова категорія - середній та вище середнього сегмент: середній чек у 2025 році становить 568 грн. на особу у залі [19].

Детальна загальна характеристика підприємства наведена у табл. 2.1, де систематизовано основні параметри функціонування закладу, включаючи дані про площу, посадкову місткість, режим роботи, канали збуту та присутність у цифровому просторі.

Ресторан «Облака» формує диверсифіковану бізнес-модель з трьома каналами збуту. Основна виручка генерується у залі, проте канал доставки через Glovo та Bolt Food показує динамічне зростання й у 2025 році забезпечив 18% від сукупного товарообороту. Корпоративний сегмент (банкети, ділові обіди, закриті вечери) приносить 10% виручки і характеризується вищим середнім чеком - від 850 грн. на особу.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Облака»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Ресторан Облака»
Рік заснування	2018 рік
Місцезнаходження	м. Одеса, вул. Європейська, 27/1 (зона набережної)
Тип закладу	Ресторан повного циклу обслуговування класу Premium Casual
Концепція	Авторська кухня: поєднання середземноморської та класичної кулінарії; акцент на локальні одеські продукти та морепродукти
Посадкова місткість	64 місця у залі 16 місць на сезонній терасі (квітень–жовтень)
Площа приміщення	320 м ² : зал - 185 м ² , кухня - 82 м ² , адмін. і підсобна зони - 53 м ²
Форма власності	Приватна власність, ТОВ (платник єдиного податку, група 3)
Режим роботи	Щоденно: 11:00–23:00; пт–сб: 11:00–00:30; у сезон (червень–серпень): до 01:00
Кількість посадок за зміну	Будні: 2,8–3,4 рази; Вихідні: 4,1–4,6 рази; Сезонний пік: до 5,2 рази
Середній чек (2025)	568 грн./особу (зал); 420 грн. (доставка); корпоратив: від 850 грн./особу
Канали збуту	Зал: 72%; Доставка Glovo/Bolt Food/власна: 18%; Корпоративні замовлення: 10%
Меню	87 позицій: кухня - 58, бар - 29; оновлення 2 рази/рік сезонні спецпропозиції
Постачальники	Морепродукти: ТОВ «Одеса-Риба»; М'ясо: ФГ «Степ»; Овочі: ФГ «Зелений сад»; Алкоголь: АТ «Одесавинпром»
POS-система	Poster POS (хмарна система); інтегрована з Glovo та програмою лояльності
Соціальні мережі	Instagram: 12 400 підписників; Google Maps: 4,7/5,0 (940 відгуків); TripAdvisor: 4,5/5
Сезонність	Виражена: серпень - пік (35% до середньомісячної виручки); лютий - мінімум (-28%)

Джерело: складено автором на основі [10; 19;]

Рейтинг 4,7/5,0 на Google Maps при 940 відгуках та 12 400 підписниках в Instagram є вагомими індикаторами репутаційної міцності й цифрової присутності закладу. Виражена сезонність є характерною особливістю ресторанного бізнесу в курортних містах і визначає необхідність реалізації зимових антикризових програм для вирівнювання грошових потоків [19].

Організаційна структура ресторану «Облака» побудована за лінійно-функціональним принципом з трьома рівнями управління, що забезпечує чіткий розподіл повноважень. Рис. 2.1 унаочнює підпорядкованість підрозділів і зони відповідальності кожної посади.

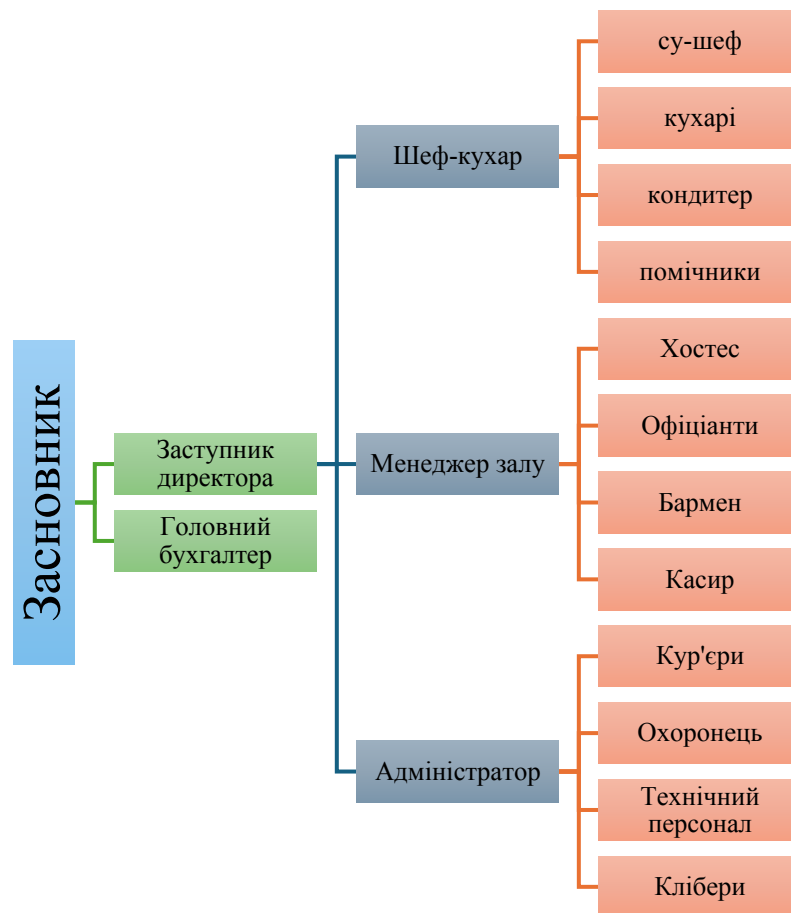


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ресторану «Облака»

Лінійно-функціональна структура, зображена на рисунку 2.1, забезпечує централізоване стратегічне керівництво при оперативній самостійності функціональних керівників підрозділів. Обмежена чисельність

персоналу, 36 осіб, визначає невисокий ступінь бюрократизації комунікацій і можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Відсутність проміжних ієрархічних рівнів між менеджерами підрозділів і лінійним персоналом сприяє оперативності реагування на запити гостей, хоча одночасно підвищує навантаження на менеджерів середньої ланки.

Кадровий склад ресторану формується відповідно до затвердженого штатного розпису. Загальна штатна чисельність станом на 01.01.2025 становить 36 одиниць, що на 6 осіб більше порівняно з 2023 роком. Розширення штату зумовлено збільшенням обсягу доставки і розвитком корпоративного напрямку. Штатний розпис із характеристиками рівня оплати праці та середнього стажу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Штатний розпис ресторану «Облака», станом на 01.01.2025

Посада	Кільк. шт. од.	Середня з/п, грн.	Сер. стаж у закладі, міс.	Рівень освіти
Директор	1	65 000	96	Вища (менедж./право)
Заступник директора	1	48 000	74	Вища (менеджмент)
Головний бухгалтер	1	42 000	68	Вища (облік і аудит)
Шеф-кухар	1	55 000	84	Вища (технолог хч)
Су-шеф	1	38 000	42	Вища (технолог)
Кухар гарячого цеху	3	28 500	26	Фахова (кулінарія)
Кухар холодного цеху	2	26 000	20	Фахова (кулінарія)
Кондитер	1	30 000	36	Фахова (кондитер)
Помічник кухаря	3	18 000	10	Середня / навчання
Менеджер залу	1	40 000	58	Вища (туризм/сервіс)
Офіціант	8	22 000	16	Серед.-спец. / вища
Бармен / бармейд	2	28 000	30	Фахова (бармен)

Продовження таблиці 2.2.

Хостес	2	20 000	14	Вища (туризм)
Касир	2	18 500	20	Серед.-спеціальна
Адміністратор	1	32 000	50	Вища
Кур'єр доставки	3	19 000	12	Середня
Клібер / прибиральник	2	16 000	15	Середня
Охоронець	1	20 000	24	Середня / фахова
РАЗОМ	36	-	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Додаток А

Найвища середня заробітна плата у виробничому підрозділі припадає на шеф-кухаря 55 000 грн., що відображає гострий дефіцит кваліфікованих шефів на одеському ринку праці. Невисокий середній стаж офіціантів у порівнянні зі стажем менеджера залу є наочним свідченням структурного розриву між управлінцями і лінійним персоналом, що безпосередньо впливає на стабільність якості обслуговування.

Рис. 2.2 та 2.3 відображає вікову і стажеву структуру персоналу ресторану «Облака», що дозволяє виявити ключові тенденції у формуванні людського капіталу підприємства.

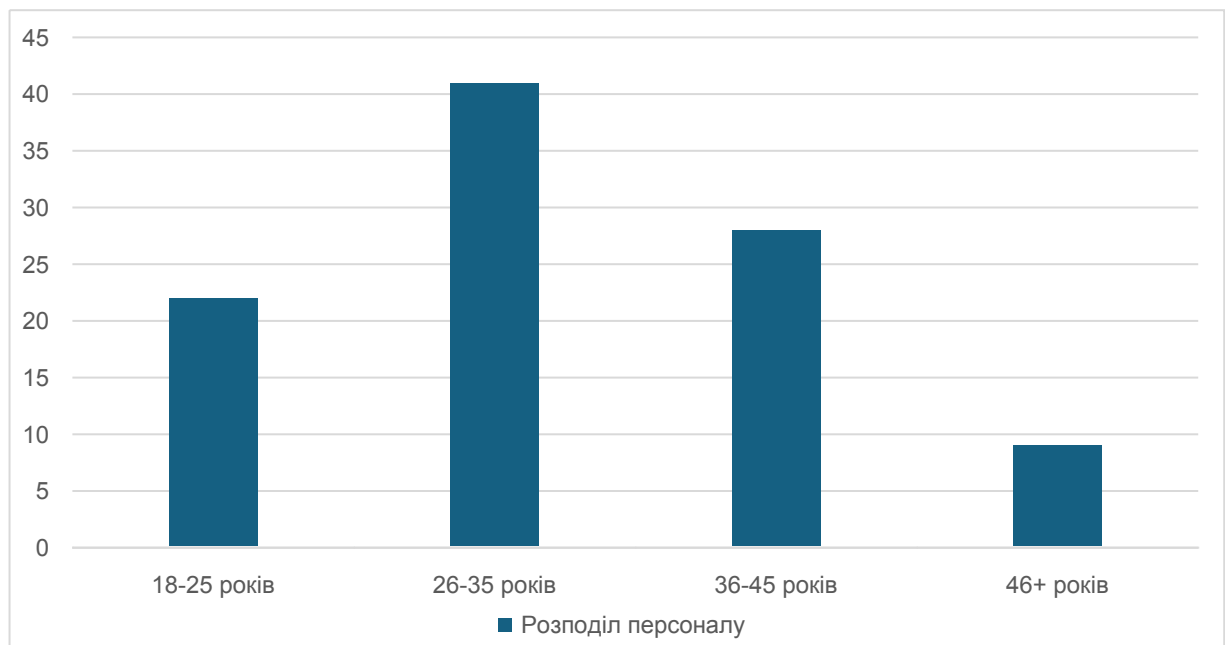


Рис. 2.2. Розподіл персоналу ресторану «Облака» за віком та стажем роботи за 2025 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Додаток А

Ядро персоналу складають молоді спеціалісти у віці 26–35 років (41%) - типова вікова структура для підприємств сфери гостинності. Разом із тим частка персоналу зі стажем до 1 року становить 31%, що відображає постійний приплив нових співробітників унаслідок плинності кадрів. Лише 9% мають стаж понад 5 років - переважно управлінська команда і шеф-кухар, що ще раз підкреслює різкий контраст між стабільністю управлінського ядра і нестабільністю лінійного персоналу.

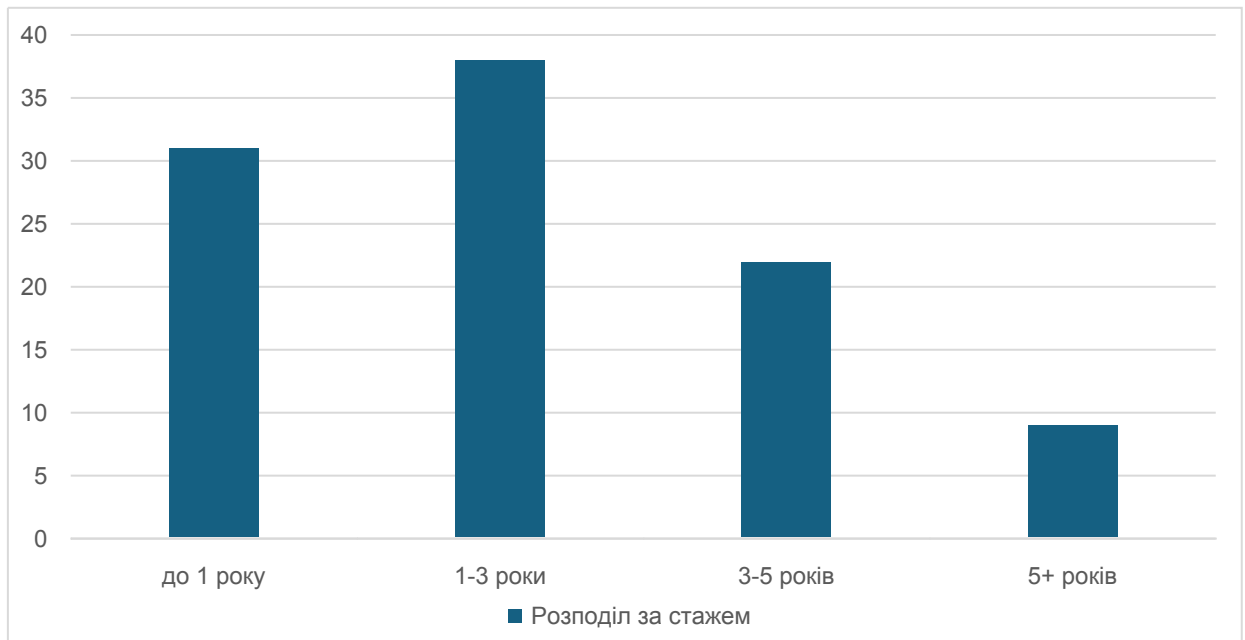


Рис. 2.3. Розподіл персоналу ресторану «Облака» за стажем роботи за 2025 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Додаток А

Детальна кількісна динаміка кадрових показників за 2023–2025 роки систематизована у табл. 2.3, яка дозволяє відстежити тенденції у чисельності, продуктивності праці й плинності кадрів. Чисельність персоналу зросла з 30 до 36 осіб, середня заробітна плата збільшилась на 34,8%, а продуктивність праці підвищилась з 140,6 до 163,7 тис. грн. на особу. Витрати на навчання персоналу зросли на 76,2% - з 42 до 74 тис. грн. - і є індикатором усвідомленої інвестиційної позиції менеджменту. Коефіцієнт плинності кадрів поступово знижується - з 40,0% у 2023 до 33,3% у 2025 році, проте залишається вищим за оптимальне значення у 25–30%.

Таблиця 2.3

Динаміка кадрових показників ресторану «Облака» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Тренд
Середньооблікова чисельність, осіб	30	33	36	зростаючий
Середня заробітна плата, грн.	22 400	26 800	30 200	зростаючий
Фонд оплати праці, тис. грн./міс.	672	884	1 087	зростаючий
Частка жінок у персоналі, %	54	57	56	-
Частка осіб з вищою освітою, %	44	47	50	зростаючий
Кількість звільнених за рік, осіб	12	11	12	-
Кількість прийнятих за рік, осіб	14	14	15	зростаючий
Коефіцієнт плинності кадрів, %	40,0	33,3	33,3	понижаючий
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	60,0	66,7	66,7	зростаючий
Коефіцієнт обороту з прийому, %	46,7	42,4	41,7	понижаючий
Продуктивність праці, тис. грн./особу	140,6	152,9	163,7	зростаючий
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	42	58	74	зростаючий
Витрати на 1 грн. з/п (ефект. ФОП), %	31,7	29,4	27,8	понизиться норма

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Додаток А

Для деталізації кадрових ризиків проведено аналіз плинності за категоріями персоналу (табл. 2.4), що дозволяє визначити найбільш вразливі ланки.

Вразливими є підрозділи контактної зони - офіціанти та бармени і хостес та касири. Управлінський персонал і охорона демонструють нульову плинність, що свідчить про стабільну і лояльну команду топ-менеджменту. Серед причин звільнення переважають фінансові - рівень оплати не відповідає ринковим очікуванням молодих спеціалістів - і географічні, зумовлені переміщенням населення в умовах воєнного часу.

Отже, ресторан «Облака» являє собою зрілий бізнес із чіткою концепцією, диверсифікованою моделлю доходів і стабільною репутацією на одеському ринку.

Таблиця 2.4

Структура плинності кадрів за категоріями персоналу ресторану
«Облака» за 2025 р.

Категорія персоналу	Сер.облікова чисельність	Звільнено за рік	Коеф. плинності, %	Основна причина звільнення
Управлінський персонал	3	0	0,0	-
Кухня (шеф, кухарі, кондитер, помічники)	10	3	30,0	Вища пропозиція / сезонна зайнятість
Офіціанти / бармени	10	5	50,0	Рівень оплати / студенти / міграція
Хостес / касири	4	2	50,0	Зміна місця проживання
Кур'єри / допоміжний персонал	7	2	28,6	Неофіційна зайнятість / сезон
Охорона / адмін. персонал	2	0	0,0	-
РАЗОМ	36	12	33,3	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Додаток А

Ключовими конкурентними перевагами є вигідне розташування, авторська кухня і сформована база лояльних гостей. Водночас виражена сезонність, висока залежність від шеф-кухаря і значна плинність лінійного персоналу є структурними ризиками, що вимагають цілеспрямованих управлінських заходів.

2.2. Організаційно-економічна характеристика та структура управління закладом «Облака»

Система управління ресторану «Облака» характеризується централізованістю на стратегічному рівні при оперативній самостійності функціональних підрозділів. Місячний цикл управління включає оцінку KPI,

корекцію операційних планів і затвердження бюджету наступного місяця. Алгоритм прийняття управлінських рішень наведено на рис. 2.3.

Таким чином централізована модель прийняття стратегічних рішень, що склалася в «Облаці», є характерною для підприємств малого і середнього ресторанного бізнесу, де власник безпосередньо залучений до оперативного управління. Перевагою такої моделі є висока швидкість реакції на зміни ринкового середовища і можливість оперативно коригувати курс без тривалих бюрократичних погоджень. Проте вона несе й суттєве обмеження: надмірна концентрація повноважень у одній особі створює вузьке місце у процесі прийняття рішень і підвищує операційний ризик при тимчасовій відсутності ключової фігури.



Рис. 2.3. Схема управлінських процесів та прийняття рішень у ресторані «Облака»

Джерело: розроблено автором

Дані фінансово-господарської діяльності представлені у табл. 2.5.

Товарооборот ресторану «Облака» за досліджуваний період зріс з 4 218 тис. грн. у 2023 до 5 893 тис. грн. у 2025 році.

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану
«Облака» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	2025	Відхил. 2025/2023, %
Товарооборот (чиста виручка)	4 218	5 047	5 893	39,7
у т.ч. дохід від доставки	482	724	1 061	120,1
у т.ч. корпоративні замовлення	318	412	589	85,2
Собівартість продуктів (food cost)	1 434	1 665	1 886	31,5
Food cost, %	34,0%	33,0%	32,0%	–2,0 п.п.
Валовий прибуток	2 784	3 382	4 007	43,9
Валова рентабельність, %	66,0%	67,0%	68,0%	2,0 п.п.
Витрати на оплату праці	806	1 061	1 304	61,8
labor cost, %	19,1%	21,0%	22,1%	3,0 п.п.
Оренда приміщення	420	480	540	28,6
Комунальні послуги та енергоносії	224	268	302	34,8
Амортизація та ремонт обладнання	86	98	114	32,6
Маркетинг та SMM	96	134	162	68,8
Інші операційні витрати	118	139	155	31,4
EBITDA (операційний прибуток)	1 034	1 203	1 430	38,3
EBITDA margin, %	24,5%	23,8%	24,3%	–0,2 п.п.
Чистий прибуток	864	1 082	1 352	56,5
Чиста рентабельність (ROS), %	20,5%	21,4%	22,9%	2,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Динамічним є зростання доходів від доставки - 120,1% за три роки, що підтверджує правильність стратегічного курсу на розвиток цього каналу збуту. Чистий прибуток зріс із 864 до 1 352 тис. грн., що перевищує темп зростання виручки і свідчить про поліпшення операційної ефективності. «Food cost» знизився з 34,0 до 32,0%, що є результатом оптимізації закупівель і впровадження ABC-аналізу меню.

Проте «labor cost» підвищився з 19,1 до 22,1%, що відображає вищі темпи зростання витрат на персонал порівняно з темпами зростання виручки. Зниження «EBITDA margin» з 24,5 до 24,3% у 2024 році пояснюється збільшенням витрат на оплату праці, і часткове відновлення до 24,3% у 2025 році засвідчує поступову адаптацію бізнесу до нових кадрових витрат. Для наочної демонстрації динаміки ключових показників розроблено рис. 2.4.

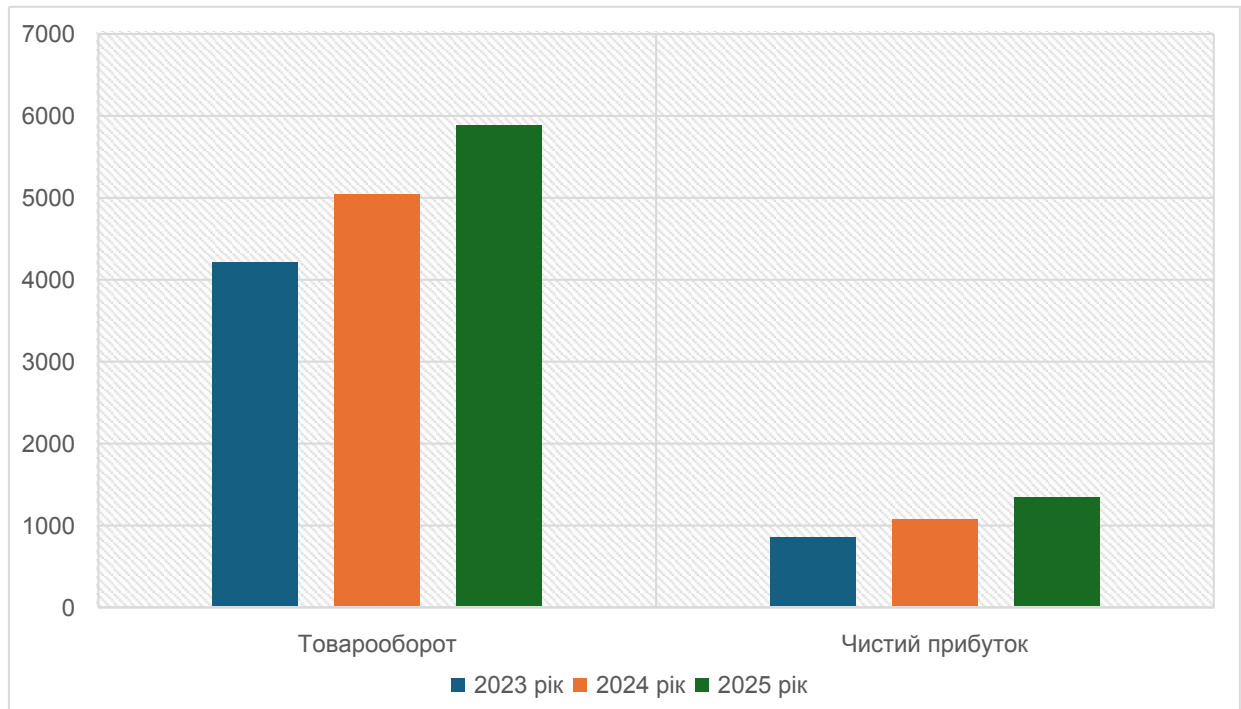


Рис. 2.4. Динаміка товарообороту та чистого прибутку ресторану «Облака» за 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ресторану «Облака», Додаток А

Темп зростання чистого прибутку суттєво випереджає темп зростання товарообороту, що є переконливим свідченням підвищення операційної ефективності ресторану «Облака». Аналіз рентабельності дозволяє оцінити здатність ресторану «Облака» ефективно перетворювати виручку й ресурси на прибуток, див.табл. 2.6.

Рентабельність продажів зросла з 20,5 до 22,9% - результат вищий за галузеву медіану і свідчить про сильну конкурентну позицію. ROE підвищився з 28,4 до 35,8%, що означає зростаючу привабливість бізнесу для

власника. ROCE 28,7% у 2025 році підтверджує ефективне використання залученого капіталу в операційній діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ресторану «Облака» за 2023–2025 рр.

Показник рентабельності	2023	2024	2025	Норматив галузі	Тренд
Рентабельність продажів (ROS), %	20,5	21,4	22,9	15–22%	зростаючий
Рентабельність валового прибутку, %	66,0	67,0	68,0	60–70%	зростаючий
EBITDA margin, %	24,5	23,8	24,3	20–28%	-
Рентабельність витрат (прибуток / витрати), %	25,8	27,2	29,7	20–30%	зростаючий
Рентабельність активів (ROA), %	18,2	20,8	23,4	≥15%	зростаючий
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	28,4	31,6	35,8	≥20%	зростаючий
ROCE (прибуток / залучений капітал), %	22,6	25,3	28,7	≥18%	зростаючий

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Додаток А

Аналіз ліквідності оцінює здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Результати наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура ліквідності та платоспроможності ресторану «Облака» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Норматив
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,48	1,62	1,74	≥ 1,5–2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,96	1,08	1,18	≥ 0,7–1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,31	0,38	≥ 0,2
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,64	1,79	1,92	≥ 1,0
Власний оборотний капітал	312	468	594	> 0
Коефіцієнт автономії (фін. незалежності)	0,64	0,66	0,65	≥ 0,5
Коефіцієнт фінансового важеля (D/E)	0,56	0,52	0,54	≤ 1,0
Коефіцієнт маневреності вл. капіталу	0,38	0,44	0,50	0,2–0,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Додаток А

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,48 до 1,74 - позитивна динаміка, що наближає значення до оптимуму. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,38 вдвічі перевищує мінімальний поріг, а власний оборотний капітал зріс з 312 до 594 тис. грн, що свідчить про суттєве підвищення фінансової гнучкості підприємства. Коефіцієнт автономії стабільно перевищує 0,5, підтверджуючи, що понад 65% активів профінансовано власним капіталом.

Аналіз ділової активності завершує комплексне фінансове дослідження та оцінює ефективність використання ресурсів, див. табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ресторану «Облака» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Тренд
Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover)	2,14	2,28	2,43	зростає зріст
Оборотність запасів, разів/рік	32,4	34,1	36,8	зростає зріст
Тривалість обороту запасів, днів	11,3	10,7	9,9	понизиться (норма)
Оборотність дебіторської заборг., разів	48,2	52,6	56,4	зростає зріст
Оборотність кредиторської заборг., разів	18,6	19,4	20,1	зростає зріст
Тривалість операційного циклу, днів	18,9	17,6	16,4	понизиться (норма)
Фінансовий цикл, днів	4,2	3,8	3,4	понизиться (норма)
RevPASH (виручка / місце / год.), грн.	104	126	148	зростаючий 42,3%
Середній чек, грн./особу	452	508	568	зростаючий 25,7%
Кількість обслужених гостей на рік, осіб	9 330	9 937	10 374	зростаючий 11,2%
Коефіцієнт завантаженості залу, %	68	74	79	зростаючий оптимум
Виручка на 1 кв. м залу, грн./рік	22 800	27 280	31 854	зростаючий 39,7%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Додаток А

Оборотність запасів зросла з 32,4 до 36,8 разів на рік, а тривалість операційного циклу скоротилась з 18,9 до 16,4 днів. RevPASH збільшився з 104 до 148 грн. - за годину роботи одного місця означає, що кожне посадкове

місце генерує на 42,3% більше виручки, ніж три роки тому. Показник є особливо важливим для закладу з обмеженою посадковою ємністю, де фізичне розширення неможливе без значних капітальних вкладень: у таких умовах єдиним шляхом суттєвого зростання виручки є підвищення інтенсивності використання наявних ресурсів. Виручка на 1 м² залу підвищилась з 22 800 до 31 854 грн., що підтверджує зростаючу просторову ефективність закладу.

Специфікою ресторанного господарства Одеси є виражена туристична сезонність. Аналіз сезонності представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура сезонності товарообороту ресторану «Облака» за 2025

р., тис. грн.

Показник	I квартал	II квартал	III квартал (пік)	IV квартал	Рік	Коеф. сезонності
Виручка, тис. грн.	1 121	1 368	1 908	1 496	5 893	-
Середньомісячна виручка, тис. грн.	373,7	456,0	636,0	498,7	491,1	-
Коефіцієнт сезонності	0,76	0,93	1,29	1,02	-	Пік: серпень 1,35
Завантаженість залу, %	62	76	94	80	79	-
Середній чек, грн.	530	558	612	572	568	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Додаток А

Таким чином III квартал є беззаперечним піком ділової активності ресторану «Облака»: коефіцієнт сезонності 1,29 означає, що виручка цього кварталу на 29% вище середньомісячного рівня. Серпень - рекордний місяць з коефіцієнтом 1,35. Натомість I квартал є найслабшим, що зумовлено зимовим спадом туристичного потоку і закриттям сезонної тераси. Різниця між піковим і мінімальним значеннями коефіцієнта сезонності становить 0,59, що вимагає проактивного підходу до управління витратами у міжсезонний період.

Для стратегічного позиціонування ресторану здійснено SWOT-аналіз, результати якого наведено на рис. 2.5.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
S - СИЛЬНІ СТОРОНИ - Авторська кухня та сильний бренд - Шеф-кухар з 12 р. досвіду - Центральна набережна Одеси - Туристичний потік 4–6 міс./рік - Власна доставка Glovo - Рейтинг Google 4,7/5,0 - Програма лояльності (1 500 учасників) - «EBITDA margin» 28,1%	O - МОЖЛИВОСТІ - Зростання ресторанного туризму в Одесі - Корпоративні замовлення та івент-сегмент - Розширення сезонної тераси - Партнерство з готелями (B2B) - Розвиток бренду через соцмережі - Франшизна модель (2-га локація) - Попит на кейтеринг і закриті вечери - Цифровізація (QR-меню, app)
W - СЛАБКІ СТОРОНИ - Висока плинність персоналу (34%) - Обмежена місткість (64 16 місць) - Відсутність власної парковки - Сезонна залежність (літо >>> зима) - Відсутність KDS на кухні - Часткова автоматизація обліку - Висока залежність від шеф-кухаря	T - ЗАГРОЗИ - 5 нових закладів у сегменті за 2024 р. - Зростання цін на продукти (18% за рік) - Воєнний ризик і перебої з електрикою - Кадровий дефіцит на ринку Одеси - Нестабільність курсу гривні - Зниження купівельної спроможності - Погодний ризик для тераси

Рис. 2.5. SWOT-аналіз ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором

Позиції закладу у зовнішньому середовищі є міцними – вигідне розташування, позитивна репутація, зростаючий туристичний потік, – тоді як внутрішні слабкості зосереджені переважно в операційній площині. Відсутність KDS, висока залежність від шеф-кухаря і нестабільність складу контактного персоналу є управлінськими проблемами, що вирішуються організаційними і технологічними заходами без значних зовнішніх вкладень, що означає, що основний потенціал для покращення результатів знаходиться всередині підприємства, а не у сприятливості ринкового середовища.

Отже, організаційно-економічна характеристика ресторану «Облака» свідчить про стійку та динамічну бізнес-модель із позитивною тенденцією за всіма ключовими фінансовими індикаторами. Підвищення рентабельності продажів до 22,9%, зростання продуктивності праці і поліпшення показників ліквідності підтверджують ефективність управлінських рішень, прийнятих у досліджуваному періоді. Разом із тим виражена сезонність і зростаюче навантаження ФОП визначають два пріоритетні напрями стратегічного розвитку: диверсифікація доходів у позасезонні місяці і підвищення продуктивності персоналу через стабілізацію кадрового складу.

2.3. Аналіз якості обслуговування та рівня конкурентоспроможності ресторану «Облака» на ринку послуг

Методика SERVQUAL, розроблена Parasuraman, Zeithaml і Berry, базується на вимірюванні розривів (GAP) між очікуваннями гостя і його реальною оцінкою обслуговування за п'ятьма вимірами якості. Для ресторану «Облака» анкетування проводилось у лютому–березні 2026 року серед 320 відвідувачів. Варто відмітити лояльність адміністрації, щодо дослідження, вона активно допомагала, надавала інформацію та ідеї для подальшого дослідження. Анкета проведеної методики розміщена у Додатку Б.

Концептуальна схема методики і логіка виникнення розривів наведена на рис. 2.6.

Очікування гостя формуються до відвідування, а реальний досвід виникає в процесі взаємодії зі закладом. Від'ємний GAP (реальне < очікуване) сигналізує про незадоволеність і потенційний відтік, тоді як позитивний або нульовий GAP формує лояльність і промоутерські настрої. Завершальний блок схеми - управлінські заходи для усунення розривів - підкреслює практичну спрямованість методики.

Кількісні результати SERVQUAL-дослідження для ресторану «Облака» наведені у табл. 2.10.

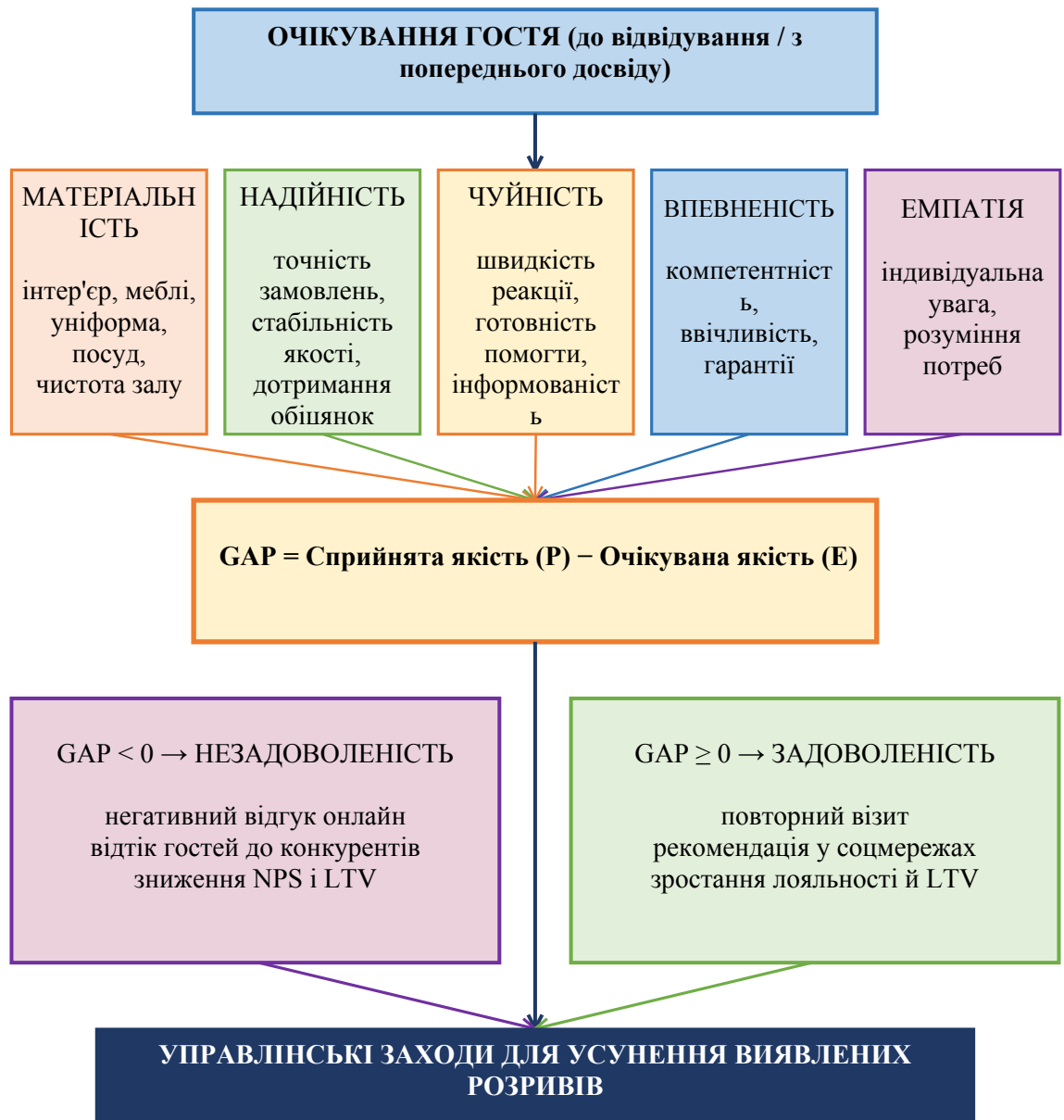


Рис. 2.6. Модель SERVQUAL у застосуванні до оцінки якості обслуговування ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором на основі моделі Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) [3, с.15-16]

Отже, по двох вимірах - матеріальність (0,16) та впевненість (0,14) - ресторан «Облака» перевищує очікування гостей. Це означає, що інтер'єр, якість посуду, зовнішній вигляд персоналу та його компетентність справляють сильне позитивне враження. Натомість по трьох вимірах виявлено від'ємні розриви: найбільш критичний - чуйність (GAP -0,23),

надійність (−0,13) та емпатія (−0,15). Загальний зважений GAP −0,049 вказує на незначне, але реальне відставання від сформованих очікувань гостей.

Таблиця 2.10

Результати SERVQUAL-оцінки якості обслуговування ресторану

«Облака»

Виміри якості (SERVQUAL)	Середнє очікув. E (1–5)	Середня оцінка P (1–5)	GAP = P – E	Вага виміру, %	Зваж. GAP
Матеріальність (Tangibles)	4,52	4,68	0,16	22%	0,035
Надійність (Reliability)	4,71	4,58	−0,13	29%	−0,038
Чуйність (Responsiveness)	4,64	4,41	−0,23	22%	−0,051
Впевненість (Assurance)	4,58	4,72	0,14	16%	0,022
Емпатія (Empathy)	4,44	4,29	−0,15	11%	−0,017
ЗАГАЛЬНИЙ ЗВАЖЕНИЙ GAP	-	-	-	100%	−0,049

Джерело: складено автором

Розрив у «Чуйності» є найбільшим серед виявлених і безпосередньо корелює з плинністю кадрів: новий офіціант, що пропрацював 2–3 місяці, об'єктивно повільніший і менш ситуативно гнучкий, ніж досвідчений колега зі стажем 3–4 роки. Гість, що очікує оперативної реакції на запит і проактивного обслуговування, отримує стандартне і ситуативно запізніле - звідси і виникає розрив. Вирішення цієї проблеми лежить у площині двох взаємопов'язаних заходів: стабілізації кадрів і впровадження детальних стандартів обслуговування зі скриптами комунікацій. Для комплексної оцінки лояльності проведено NPS-дослідження (рис. 2.7).

Отримане значення NPS = 31,9 балів для ресторану «Облака» перебуває у позитивній зоні та відповідає нижній межі галузевого орієнтиру. Частка промоутерів свідчить про те, що майже кожен другий відвідувач готовий активно рекомендувати заклад. Частка критиків - потребує аналізу: за результатами опитування, 44% критиків незадоволені тривалим очікуванням замовлення, 31% - нерівномірністю рівня обслуговування залежно від конкретного офіціанта, 25% - недостатнім числом місць у пікові години.



Рис. 2.7. Воронка лояльності та результати NPS-опитування гостей ресторану «Облака»

Джерело: побудовано автором за результатами анкетування відвідувачів ресторану «Облака»

Аудит Mystery Shopper надає незалежну зовнішню оцінку рівня обслуговування через симуляцію реального відвідування. У I кварталі 2026 року здійснено 5 таємних перевірок у різні дні тижня та часи доби. Результати систематизовано у табл. 2.11.

Середня оцінка «Mystery Shopper» є задовільним результатом, але залишає суттєвий простір для вдосконалення. Матеріальні аспекти сервісу - відповідність страви опису меню та чистота - заклад виконує на відмінно, підтверджуючи позитивні GAP-значення за SERVQUAL. Проте час виконання замовлення і реакція на нестандартні ситуації є зонами критичного відставання. Техніка «upselling» також потребує системної роботи: навичка проактивного рекомендування додаткових страв або напоїв здатна підвищити середній чек на 8–12%, проте вимагає тренінгу та щоденної практики.

У трьох з п'яти перевірок час від посадки до отримання гарячої страви перевищив 20 хвилин при внутрішньому стандарті 15 хвилин. Системна причина - відсутність на кухні KDS-дисплея (Kitchen Display System), що призводить до ручного передавання замовлень і пов'язаних із цим затримок і помилок.

Таблиця 2.11

Результати Mystery Shopper аудиту ресторану «Облака»

Критерій перевірки	Візит 1	Візит 2	Візит 3	Візит 4	Візит 5	Сер. бал (max 10)
Привітання при вході (хостес)	9	8	9	10	8	8,8
Час очікування офіціанта, хв.	7	6	7	8	7	7,0
Знання меню і навичка рекомендацій	8	9	7	9	8	8,2
Час виконання замовлення (гаряче)	6	7	6	7	6	6,4
Відповідність страви опису і фото в меню	9	9	8	10	9	9,0
Чистота залу та туалетних кімнат	9	8	9	9	10	9,0
Реакція на нестандартне замовлення / скаргу	7	6	8	7	6	6,8
Техніка upselling (додаткові пропозиції)	6	7	6	8	7	6,8
Прощання та запрошення повернутись	8	7	9	8	7	7,8
ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОЦІНКА	7,7	7,4	7,9	8,4	7,8	7,8 / 10,0

Джерело: розроблено автором за матеріалами Mystery Shopper аудиту

Впровадження KDS є найшвидшим технічним рішенням для усунення цього розриву. Для порівняння позицій закладу відносно конкурентів проведено бенчмаркінг (табл. 2.12).

Ресторан «Облака» займає конкурентоспроможну позицію на ринку Одеси. Перевага над конкурентом «Frebule» (основний прямий конкурент у Premium Casual) виражається у вищому NPS (31,9 проти 28,4), кращому

рейтингу Google Maps (4,7 проти 4,5), нижчому food cost (32,0% проти 34,5%) і меншій плинності кадрів (33,3% проти 38,2%).

Таблиця 2.12

Бенчмаркінг ресторану «Облака» відносно конкурентів на ринку м.

Одеса

Показник порівняння	«Облака»	«Frebule»	«Salieri»	«Maman»	Медіана ринку
Середній чек, грн.	568	524	340	920	490
Рейтинг Google Maps, бал	4,7	4,5	4,4	4,8	4,5
NPS, бали	31,9	28,4	22,1	38,6	26,0
Рентабельність продажів, %	22,9	20,4	16,8	24,2	19,6
Завантаженість залу (річна середня), %	79	72	81	68	74
Плинність кадрів, %	33,3	38,2	45,6	28,4	38,0
Food cost, %	32,0	34,5	36,2	30,1	33,8
Частка постійних гостей, %	41	36	28	48	33
Mystery Shopper, бал/10	7,8	7,6	7,1	8,4	7,4
Посадкова місткість, місць	6416	80	120	45	72

Джерело: розраховано автором на основі відкритих даних, спостережень та опитувань

Частка постійних гостей (41%) суттєво перевищує медіану ринку (33%), що свідчить про сформовану лояльну аудиторію.

Водночас за показниками Mystery Shopper і NPS конкурент «Maman» (Fine Dining) демонструє вищий рівень сервісу, що пояснюється більш сталим складом персоналу і вищими стандартами обслуговування у преміальному сегменті. Для систематизації конкурентних переваг і резервів зростання розроблено модель оцінки конкурентоспроможності ресторану «Облака», див.рис.2.8.

Модель на рис. 2.8 структурує конкурентоспроможність «Облака» за трьома складовими: продуктовою, сервісною і ринковою. Саме їх поєднання формує інтегральний індекс конкурентоспроможності. Переваги

сконцентровані у продуктово-фінансовій площині (низький food cost, висока маржа) і ринковій (розташування, туристичний трафік).

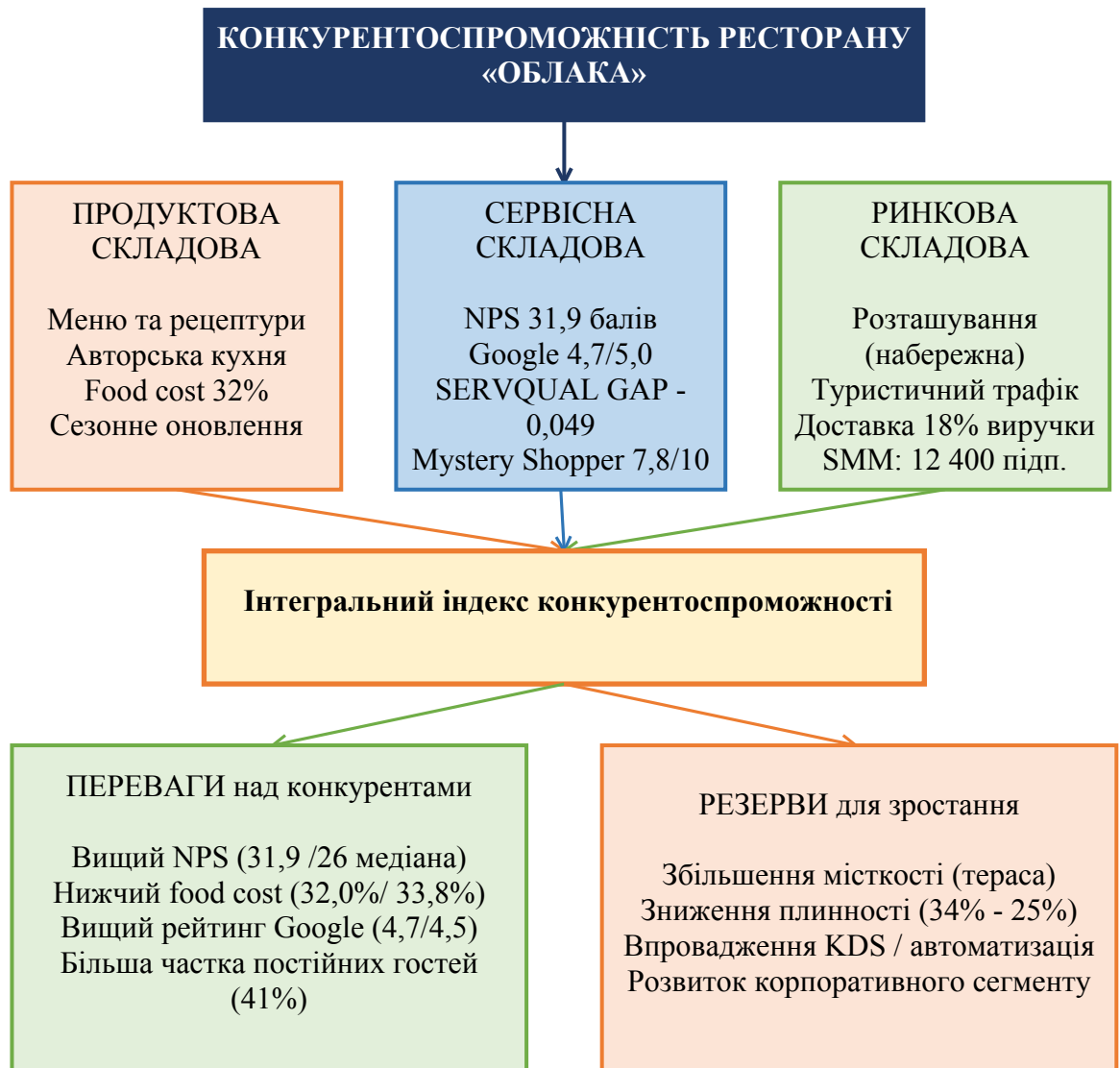


Рис. 2.8. Модель оцінки конкурентоспроможності ресторану «Облака» на ринку Одеси

Джерело: розроблено автором

Резерви для зростання сфокусовані у сервісній площині - підвищення NPS до 40 і результатів Mystery Shopper до 8,5 через вирішення проблеми плинності кадрів і технологічну модернізацію кухні [3, с.10].

Висновки до розділу 2.

1. Ресторан «Облака» демонструє конкурентоспроможний рівень сервісу з вираженими перевагами у матеріальних і продуктових аспектах.

Загальний NPS 31,9, рейтинг Google 4,7/5,0 і Mystery Shopper 7,8/10 підтверджують позитивне сприйняття закладу переважною більшістю гостей.

2. Водночас виявлені розриви у вимірах «Чуйність» і «Надійність» за SERVQUAL, тривалість виконання замовлення і недостатній рівень upselling окреслюють пріоритетні напрями, де зосереджено основний потенціал для вдосконалення конкурентної позиції «Облака» на ринку ресторанних послуг Одеси.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСТОРАНУ «ОБЛАКА»

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення технології та стандартів обслуговування клієнтів

Встановлено, що ресторан «Облака» функціонує в умовах наростаючої конкуренції та суттєвих операційних ризиків, головним з яких є критично висока плинність персоналу контактної зони (50%), що безпосередньо підриває стабільність якості обслуговування. Відповідно до результатів SERVQUAL-дослідження, найбільший від'ємний розрив ($GAP = -0,23$) зафіксовано за виміром «Чуйність», а результати Mystery Shopper підтвердили системне перевищення нормативу часу виконання замовлень - у трьох з п'яти перевірок цей показник перевищив 20 хвилин при внутрішньому стандарті 15 хвилин.

Наведемо дані анкетування відвідувачів ресторану «Облака», в рамках комплексної оцінки якості обслуговування. Респонденти мали змогу обрати одну або кілька позицій. Розподіл відповідей відображає пріоритетні зони незадоволеності, що проілюстровано на рис.3.1.

Отже, можна сказати, що три найбільш часто зазначені проблеми – швидкість обслуговування (41,9%), робота персоналу (36,9%) і асортимент меню (20,0%). Висока частка скарг на швидкість обслуговування підтверджує висновки Mystery Shopper аудиту щодо перевищення нормативного часу виконання замовлень і обґрунтовує пріоритетність впровадження KDS як технічного рішення цієї проблеми. Незадоволеність роботою персоналу у поєднанні з виявленою плинністю кадрів у 50% серед офіціантів підтверджує необхідність реалізації кадрової стабілізації через перегляд мотиваційної системи і запровадження програми онбордингу.

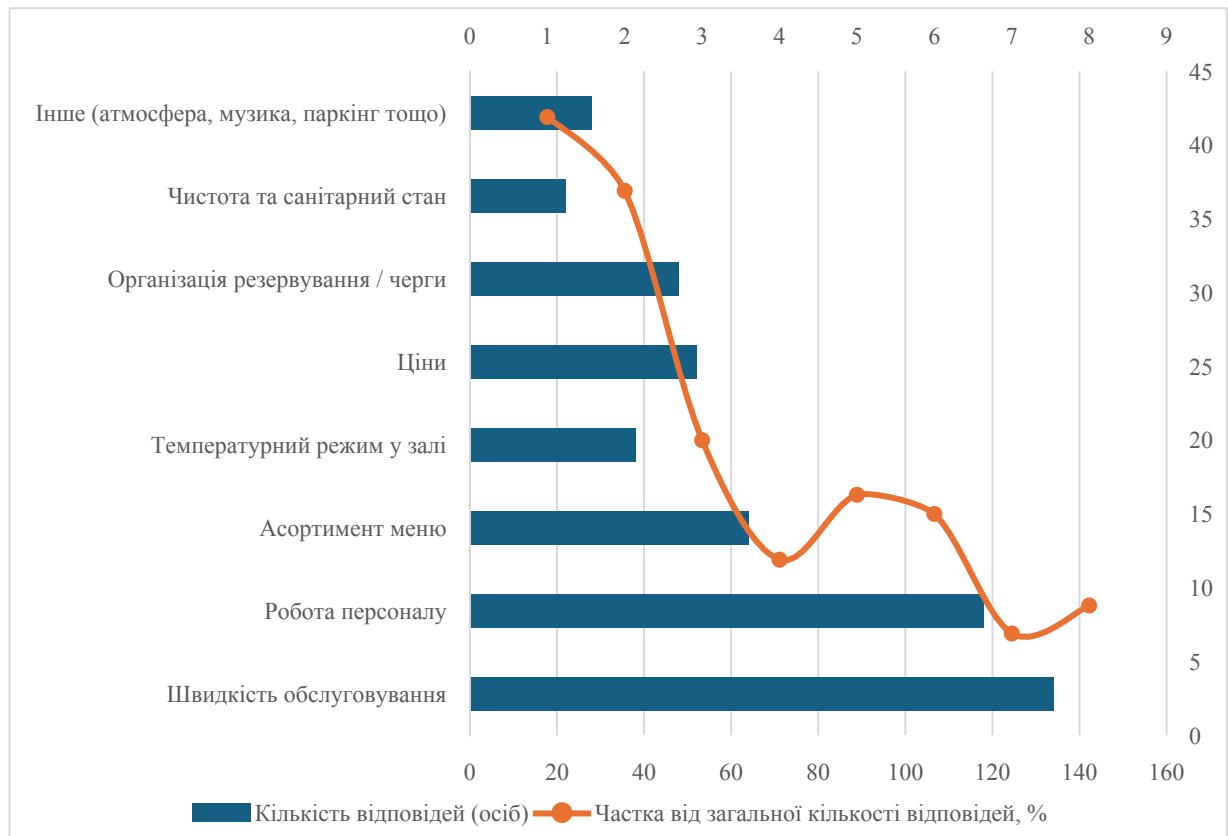


Рис. 3.1. Структура та динаміка відповідей респондентів

Джерело: побудовано автором

Розробку пропозицій здійснено на підставі системного підходу, що передбачає взаємопов'язаність заходів у межах чотирьох взаємодоповнюючих напрямів: стандартизація сервісних процесів, стабілізація кадрового складу, технологічна модернізація операційних процесів та розвиток додаткових каналів доходу. Кожен напрям деталізовано із зазначенням відповідальних виконавців, строків та очікуваних результатів. Орієнтовний горизонт реалізації заходів - III квартал 2026 року, що дозволяє поєднати впровадження реформ із плановим піком ділової активності (серпень–вересень), див.рис.3.2.

Таким чином кожен із чотирьох напрямів є самостійним блоком заходів, але водночас підпорядкований загальній цільовій функції - підвищенню NPS до позначки 42 та скороченню плинності кадрів до 25%, що у підсумку забезпечує приріст виручки та чистого прибутку у середньостроковій перспективі. Нижче розглянуто кожен напрям у деталях.



Рис. 3.2. Система напрямів удосконалення обслуговування ресторану
«Облака»

Джерело: розроблено автором

Відсутність задокументованих стандартів обслуговування є однією з головних структурних причин нерівномірності якості сервісу. Під час Mystery Shopper аудиту зафіксовано суттєвий розкид оцінок між перевітками: від 7,4 до 8,4 балів, що прямо вказує на залежність якості від конкретного офіціанта, а не від системи. Першочерговим кроком є розробка та впровадження «Книги стандартів обслуговування» - внутрішнього нормативного документу, що регламентує кожний етап взаємодії з гостем від моменту зустрічі до прощання.

Книга стандартів має охоплювати такі розділи: скрипти привітання та посадки гостя (норматив - до 90 секунд з моменту входу), алгоритм прийому замовлення, норматив виходу гарячих страв (15 хвилин), техніки upselling та cross-selling, стандарт реакції на скаргу (не більше 3 хвилин), скрипти

прощання та запрошення повернутися. Кожен розділ супроводжується практичними прикладами фраз і ситуаційними сценаріями, що полегшує освоєння матеріалу новими співробітниками, див.табл.3.1.

Таблиця 3.1

Структура стандарту обслуговування гостей ресторану «Облака»

Етап обслуговування	Норматив часу	Ключові дії персоналу	Індикатор виконання
Зустріч та посадка гостя	до 90 сек.	Привітання, вибір столика, подання меню	Оцінка хостес $\geq 9/10$ (MS)
Прийом замовлення	до 3 хв. після посадки	Рекомендація страв, upselling напоїв/десертів	Середній чек ≥ 580 грн.
Передача замовлення на кухню	до 1 хв.	Введення в POS, контроль KDS	Помилки у замовленні = 0
Виконання замовлення (холодні страви)	до 8 хв.	Подання з коментарем щодо складу	Час ≤ 8 хв. у 95% випадків
Виконання замовлення (гарячі страви)	до 15 хв.	Інформування гостя при затримці, контроль температури	Час ≤ 15 хв. у 90% випадків
Робота з рахунком	до 3 хв. після запиту	Подання чеку, дякування, запрошення повернутись	NPS ≥ 42
Реакція на скаргу	до 3 хв.	Вибачення, вирішення, компенсація на розсуд менеджера	Повторний візит критика $\geq 40\%$

Джерело: розроблено автором на основі Mystery Shopper аудиту та галузевих стандартів

Стандарти охоплюють весь ланцюг взаємодії з гостем - від привітання до роботи із рекламаціями. Прив'язка кожного етапу до вимірюваного індикатора виконання дозволяє менеджеру залу об'єктивно оцінювати дотримання стандарту і проводити адресне коригування без необхідності загального тренінгу для всього колективу.

Паралельно зі стандартизацією сервісних процесів передбачається впровадження системи регулярного внутрішнього контролю. Раз на два тижні менеджер залу здійснює самостійний «міні-аудит» за скороченою версією Mystery Shopper листа - 9 критеріїв із шкалою від 1 до 10.

Щомісячно результати зводяться до загального звіту і порівнюються з показниками попереднього місяця. За підсумками кварталу визначається «Офіціант місяця» - матеріальна і нематеріальна мотивація, що підкріплює дотримання стандартів. Такий цикл контролю не потребує залучення зовнішніх консультантів і може бути запущений вже з 1 серпня 2026 року у форматі пілоту.

Коефіцієнт плинності серед офіціантів та хостес становить 50%, що є вдвічі вищим за галузевий орієнтир. Кожне звільнення досвідченого офіціанта тягне за собою витрати на пошук та адаптацію нового співробітника (орієнтовно 8 000–12 000 грн. прямих і непрямих витрат на одну особу) і одночасно знижує середній рівень NPS на 1,5–2,5 бали протягом першого місяця роботи нового співробітника. Сукупний річний збиток від надмірної плинності персоналу контактної зони оцінюється у 120 000–180 000 грн.

Для скорочення плинності з 50% до цільового значення 25% до кінця 2026 року пропонується реалізувати трирівневий пакет кадрових заходів: переглянути структуру оплати праці, запровадити програму онбордингу та побудувати систему внутрішнього кар'єрного зростання, див.табл.3.2.

Спочатку вирішується питання базової матеріальної мотивації (підвищення ставки), потім формується система утримання через бонуси за стаж, а далі нашаровуються інструменти розвитку та командоутворення. Ця послідовність обґрунтована пріоритетністю матеріальних стимулів для категорії персоналу з середньою заробітною платою 22 000 грн., де навіть незначне підвищення суттєво впливає на рішення залишитись у закладі, див.рис.3.3.

Кар'єрна карта демонструє чотирирівневу ієрархію посад у контактній зоні з прозорими фінансовими орієнтирами на кожному рівні. Усвідомлення перспективи зростання є одним із найпотужніших нематеріальних мотиваторів, особливо для молодих співробітників у віці 22–28 років, які становлять основу персоналу ресторану.

Таблиця 3.2

План заходів з кадрової стабілізації ресторану «Облака»

Захід	Зміст заходу	Строк	Відповіда- льний	Очікуваний результат
Перегляд тарифної сітки	Підвищення базової ставки офіціантів з 22 000 до 26 000 грн., запровадження бонусу за upselling (3% від середнього чека)	III кв. 2026	Директор / Бухгалтер	Плинність офіціантів знизиться до 35%
Бонусна програма лояльності для персоналу	Надбавка 2 000 грн./міс. за стаж 6 міс.; 4 000 грн./міс. за стаж 12 міс.	III кв. 2026	Заст. директора	Середній стаж офіціантів зросте до 24 міс.
Програма онбордингу «Перші 30 днів»	Наставник, щоденний чек-лист, тест з меню на 14-й день, оцінка по MS- листу на 30-й день	VII 2026	Менеджер залу	Відтік у перші 3 міс. знизиться на 40%
Кар'єрна карта «Офіціант - Старший офіціант - Менеджер»	Чіткі критерії підвищення; збільшення ставки на 15% при переході	VIII 2026	Заст. директора	Частка «довгожителів» ($\geq$ 12 міс.) зросте до 30%
Тренінги soft- skills та стандартів	Щоквартальний тренінг (4 год.) з рольовими іграми за стандартами; запрошений тренер 2 р./рік	Регуляр но з IX 2026	Менеджер залу	Mystery Shopper зросте до 8,5/10
Психологічни й клімат та команда	Корпоративні заходи 1 р./квартал; анонімні опитування задоволеності 2 р./рік	Регуляр но	Директор	Задоволеність персоналу $\geq$ 75%

Джерело: розроблено автором

Аудит Mystery Shopper зафіксував, що середній час виконання замовлення на гарячі страви становить 19,2 хвилини проти внутрішнього нормативу 15 хвилин. Головною системною причиною є відсутність Kitchen Display System (KDS) - кухонного дисплея, що відображає замовлення в режимі реального часу з таймером і черговістю страв. Нині замовлення від POS-системи Poster передаються на кухню роздрукованим чеком, що тягне за собою ризики: втрата чека, неправильна пріоритезація страв, відсутність контролю за часом приготування.

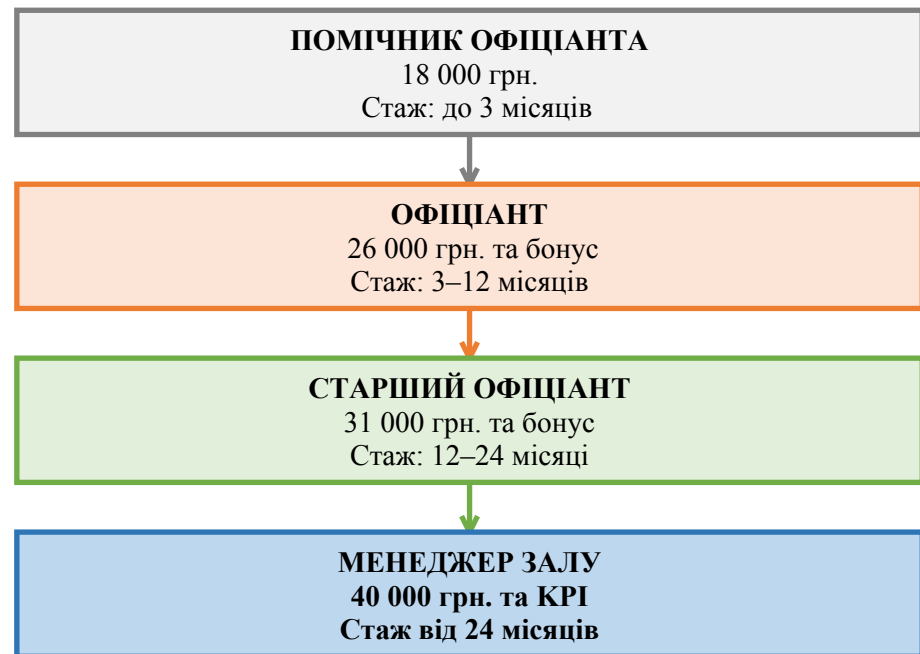


Рис. 3.3. Кар'єрна карта персоналу контактної зони ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором

Впровадження KDS (орієнтовна вартість обладнання - 28 000 грн.; монтаж і налаштування - 6 000 грн.) є найшвидшим технічним рішенням з мінімальним строком окупності. За галузевими даними, використання KDS скорочує час виготовлення замовлення на 20–25%, зменшує кількість помилок у стравах на 60–70% і підвищує оцінку «Часу виконання» у Mystery Shopper у середньому на 1,5 бали.

Водночас доцільним є впровадження системи онлайн-резервування з автоматичним підтвердженням (наприклад, через модуль Poster Reservations або інтеграцію з Google Reserve). За даними бенчмаркінгу (таблиця 2.12), показник no-show у конкурентів без системи резервування становить 15–20%, що означає порожні столики у завантажений день. Автоматичне нагадування гостю за 24 і за 2 години до бронювання скорочує no-show до 5–8%, див.табл.3.3.

Загальна вартість технологічних заходів становить 58 800 грн. одноразових та 15 200 грн. щорічних витрат - відносно незначна сума на тлі річного товарообороту 5 893 тис. грн. Водночас очікуваний сукупний ефект від усього пакету технологічних рішень оцінюється у зростання RevPASH на

Таблиця 3.3

Технологічні заходи модернізації ресторану «Облака»

Технологія	Вартість впровадження, грн.	Строк впровадження	Очікуваний ефект
KDS (Kitchen Display System)	34 000	VII–VIII 2026	Час замовлення понизиться до 13 хв.; Помилки понизяться на 65%
Онлайн-резервування (Poster Reservations)	4 800 /рік (підписка)	VII 2026	No-show понизиться з 16% до 7%; Завантаженість зросте на 4%
QR-меню з описом алергенів та складом страв	3 200 (розробка)	VIII 2026	Час прийому замовлення понизиться на 1,5 хв.
Оновлення CRM: автосегментація гостей	8 400 (налаштування)	IX 2026	Частота повторних візитів зросте на 12%
Push-розсилка через Telegram-бот	2 400 (розробка)	IX 2026	Відвідуваність у міжсезонні будні зросте на 8%
AI-аналітика відгуків Google/Instagram	6 000 /рік (підписка)	X 2026	Реакція на негатив понизиться з 48 до 6 годин

Джерело: розроблено автором на основі відкритих ринкових даних

12–15% та збільшення коефіцієнта завантаженості залу до 83–85% у піковий сезон 2026 року., див.рис.3.4.

Таким чином виникає замкнений цифровий цикл, де кожна точка взаємодії з гостем - від онлайн-резервування до постсервісного опитування - об'єднана в єдиний контур збору даних та управління якістю. Принциповою відмінністю від поточної архітектури є поява KDS як проміжної ланки між POS і кухнею, що усуває найслабкішу точку операційного процесу - ручне передавання замовлень.

Виражена сезонність ресторану «Облака» (коефіцієнт I кварталу - 0,76 проти 1,29 у III кварталі) формує суттєву асиметрію грошових потоків протягом року. Для пом'якшення ефекту міжсезоння пропонується розвиток трьох альтернативних напрямів: кейтеринг та виїзне обслуговування, корпоративний сегмент і монетизація закритого формату, а також розширення сезонної тераси.



Рис. 3.4. Схема технологічного забезпечення обслуговування ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором

Кейтеринговий напрям орієнтований на ділові обіди, корпоративні заходи та приватні вечірки поза межами ресторану - ринковий сегмент, де середній чек на особу на 40–60% вищий, ніж у залі. Вже у IV кварталі 2025 року корпоративний сегмент приніс 589 тис. грн. (10% виручки) при мінімальних маркетингових вкладеннях. Системний підхід до розвитку цього напрямку передбачає: призначення відповідального менеджера, розробку окремого банкетного меню та пакету пропозицій, партнерство з 3–5 готелями та event-агенціями Одеси на умовах агентської винагороди, див.табл.3.4.

Сукупний очікуваний приріст виручки від реалізації усіх чотирьох напрямів у 2026 році оцінюється у 726 тис. грн. відносно базового сценарію - без урахування органічного зростання залового каналу. Ключовою точкою залишається III квартал 2026 року, коли розширена тераса (12 місць),

Таблиця 3.4

Заходи з розвитку альтернативних каналів доходу «Облака» за
2026–2027 р.р.

Канал доходу	Захід	Цільовий показник 2026	Цільовий показник 2027
Корпоративний сегмент	Банкетне меню, B2B-партнерство з готелями та агенціями, виїзний менеджер	Частка у виручці: 14%	Частка у виручці: 18%
Кейтеринг та виїзні заходи	Закупівля виїзного обладнання (30 000 грн.), запуск лендингу, 3 пакети послуг	Виручка: 420 тис. грн.	Виручка: 680 тис. грн.
Chef's table та закриті вечери	4 заходи на рік; квиток 1 500–2 500 грн./особу; аудиторія: 12–16 осіб	4 заходи × 24 000 грн. = 96 тис. грн.	6 заходів = 180 тис. грн.
Розширення тераси (12 місць)	Дозвільна документація, облаштування (80 000 грн.)	Виручка з нових місць: 210 тис. грн./сезон	Виручка: 260 тис. грн./сезон
Зимове меню та тематичні вечори	12 тематичних вечорів у I та IV кварталах; просування через Telegram-бот	Відвідуваність у будні зросте 10%	Коеф. I кв. зросте до 0,84

Джерело: розроблено автором

оновлені стандарти сервісу та впроваджений KDS сформують комплексний синергетичний ефект на піку туристичного сезону.

Для управління сезонністю у зимовий період додатково рекомендується запровадити «Зимову карту страв» з акцентом на теплі страви одеської та середземноморської кухні, а також тематичні вечори («Морепродукти Чорного моря», «Одеська автентика», «Вечір молодого вина»), що перетворюють ресторан на подієвий майданчик і формують стабільну аудиторію у позасезонний час.

Таким чином, запропонований комплекс заходів з чотирьох напрямів охоплює як операційний рівень (стандарти, KDS, онбординг), так і стратегічний (нові канали доходу, управління сезонністю). Взаємопов'язаність напрямів гарантує, що навіть часткова реалізація плану дасть вимірюваний результат у вигляді підвищення NPS, скорочення плинності та зростання виручки.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та розрахунок їх ефективності

Економічне обґрунтування запропонованих заходів побудоване на методології порівняльного аналізу «базовий сценарій - сценарій з реформами», що дозволяє ізолювати ефект від управлінських рішень і відокремити його від органічного зростання ринку. Базовим сценарієм є продовження діяльності ресторану «Облака» без суттєвих змін, із збереженням поточних темпів зростання (16–17% виручки на рік). Сценарій реформ передбачає реалізацію всіх чотирьох напрямів, описаних у підрозділі 3.1, в орієнтовний термін III–IV кварталу 2026 - I кварталу 2027 року, див.табл.3.5.

Розрахунок здійснено з урахуванням трьох груп витрат: одноразових капітальних вкладень (обладнання, дозвільна документація, облаштування тераси), регулярних операційних витрат (підвищення ФОП, підписки на програмне забезпечення, витрати на навчання) та альтернативних витрат (час менеджменту на реалізацію реформ). Розрахункова одиниця - фінансовий рік

Загальна сума одноразових вкладень становить 176 тис. грн. - менше 3% річного товарообороту 2025 року (5 893 тис. грн.), що підтверджує доступність запланованих інвестицій без залучення зовнішніх кредитів. Регулярне збільшення операційних витрат на 667,2 тис. грн./рік зумовлене переважно підвищенням ФОП персоналу контактної зони - 480 тис. грн. (72% від загального приросту), що є інвестицією, безпосередньо спрямованою на вирішення проблеми плинності.

Розрахунок очікуваного прогнозного приросту виручки базується на кількісних оцінках ефекту від кожного напрямку реформ, поданих у таблиці 3.6. Методологічно приріст виручки визначається як добуток прогнозованого приросту відповідного операційного показника на вартісний еквівалент одного його одиничного зростання - наприклад, підвищення коефіцієнта

Таблиця 3.5

Зведений кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів за
2026 р., тис. грн.

Захід	Одноразові витрати, тис. грн.	Регулярні витрати/рік, тис. грн.	Строк впровадження
KDS (обладнання монтаж)	34,0	-	VII–VIII 2026
Розробка Книги стандартів тренінг	18,0	28,0 (тренінги 4 рази/рік)	VII 2026
Онлайн-резервування (підписка Poster)	-	4,8	VII 2026
QR-меню (розробка)	3,2	2,4 (підтримка)	VIII 2026
Підвищення ставки офіціантів (4 000 грн. × 8 ос.)	-	384,0	III кв. 2026
Бонус за стаж (до 4 000 грн./міс. × 4 ос. середньо)	-	96,0	3 VI 2026
Онбординг наставництво (2 год./тижд.)	-	24,0 (оцінка часу)	VII 2026
CRM: оновлення та автосегментація	8,4	-	IX 2026
Telegram-бот (розробка підтримка)	2,4	6,0	IX 2026
AI-аналітика відгуків (підписка)	-	6,0	X 2026
Розширення тераси (12 місць)	80,0	24,0 (обслуговування)	IV–V 2026
Кейтеринг: обладнання (виїзне)	30,0	12,0 (витратні матеріали)	VIII 2026
Chef's table заходи (4/рік)	-	32,0 (продукти декор)	Щоквартально
Маркетинг (просування нових послуг)	-	48,0	Поточно
РАЗОМ	176,0	667,2	-

Джерело: розраховано автором

завантаженості залу на 1 відсотковий пункт означає ~200 додаткових гостей на рік при середньому чеку 568 грн, див.табл.3.6.

Сукупний прогнозований приріст виручки від реалізації всіх заходів у 2026 році становить 1 074 тис. грн. - з урахуванням часткового перекриття ефектів між напрямками (наприклад, одночасне впровадження KDS і стандартів дає менший сумарний ефект, ніж арифметична сума кожного окремо, оскільки частина гостей вже охоплена). У 2027 році при повній реалізації заходів

Таблиця 3.6

Прогноз приросту виручки ресторану «Облака» від реалізації заходів за
2026–2027 рр.

Напрямок заходів	Прогноз. приріст опер. показника	Прогноз. приріст виручки 2026, тис. грн.	Прогноз. приріст виручки 2027, тис. грн.
Стандартизація тренінги (зросте upselling; зросте середній чек)	Середній чек: 568 - 612 грн. (7,7%)	338	460
Кадрова стабілізація (понизиться плинність - зросте NPS)	NPS: 31,9 - 40 (зросте повторних візитів на 8%)	210	320
KDS (понизиться час замовлення - зросте оборотність столів)	Кількість посадок/стіл/день: 3,6 - 4,0	184	240
Онлайн-резервування (понизиться no-show)	Завантаженість: 79% - 83%	96	130
Розширення тераси (12 місць)	Виручка з тераси: 210 тис. грн./сезон	210	260
Кейтеринг та корпоративні заходи	Частка у виручці: 10% - 14%	180	340
Chef's table (4 заходи)	4 заходи × 24 000 грн.	96	180
РАЗОМ (з урахуванням частк. перекриття)	-	1 074	1 710

Джерело: розраховано автором

приріст зростає до 1 710 тис. грн.

На основі прогнозних значень виручки та витрат побудовано прогнозний звіт про фінансові результати ресторану «Облака» на 2026–2027 роки, що дозволяє оцінити зміни в структурі рентабельності, див.табл.3.7.

У 2026 році «EBITDA margin» тимчасово знижується до 23,0% унаслідок значного зростання ФОП (підвищення ставок персоналу), тоді як ефект від нових каналів доходу ще не проявляється повною мірою.

У 2027 році, після повного розгортання заходів, «EBITDA margin» відновлюється до 25,0%, що перевищує рівень 2025 року (24,3%), а

чистий прибуток досягає 1 794 тис. грн. - приріст на 32,7% відносно базового

Таблиця 3.7

Прогнозний звіт про фінансові результати ресторану «Облака» за
2026–2027 рр., тис. грн.

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Зміна 2027/2025, %
Товарооборот (виручка)	5 893	6 967	7 603	28,9%
Food cost (32% / 31,5% / 31%)	1 886	2 195	2 357	25,0%
Валовий прибуток	4 007	4 772	5 246	30,9%
Валова рентабельність, %	68,0%	68,5%	69,0%	1,0 п.п.
Витрати на оплату праці (ФОП)	1 304	1 736	1 843	41,3%
«labor cost», %	22,1%	24,9%	24,2%	2,1 п.п.
Оренда приміщення	540	570	600	11,1%
Комунальні послуги	302	330	355	17,5%
Амортизація та ремонт	114	148	138	21,1%
Маркетинг та SMM	162	210	228	40,7%
Інші операційні витрати (вкл. підписки)	155	176	182	17,4%
EBITDA	1 430	1 602	1 900	32,9%
EBITDA margin, %	24,3%	23,0%	25,0%	0,7 п.п.
Фінансові витрати	22	18	14	–36,4%
Податок (єдиний, 5%)	67	79	92	37,3%
Чистий прибуток	1 352	1 505	1 794	32,7%
Рентабельність продажів (ROS), %	22,9%	21,6%	23,6%	0,7 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі прогнозу

2025 року.

Тимчасове зниження рентабельності у 2026 році є свідомою управлінською позицією: пріоритет надається інвестиціям у персонал та інфраструктуру, а не збереженню поточної маржі. Такий підхід узгоджується з концепцією довгострокового цінності бізнесу, за якою короткострокові витрати на кадрову стабілізацію генерують багаторічний ефект через скорочення витрат на наймання та підвищення NPS, див.рис.3.5.

Схема унаочнює, що вже у 2027 році сценарій реформ генерує на 304 тис. грн. більше чистого прибутку, ніж базовий сценарій.

При цьому різниця у виручці між сценаріями становить 223 тис. грн. -

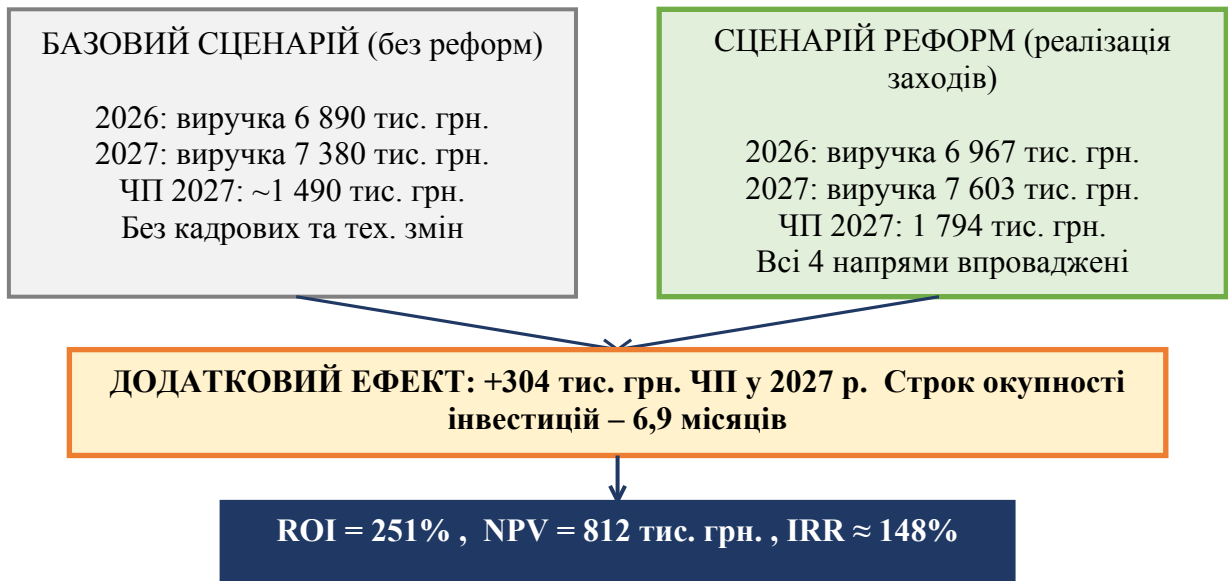


Рис. 3.5. Порівняльний аналіз базового сценарію та сценарію реформ для ресторану «Облака»

Джерело: розроблено автором

тобто кожна третя гривня додаткового прибутку утворюється не за рахунок приросту виручки, а через підвищення операційної ефективності та скорочення витрат на найм нових співробітників.

Для оцінки доцільності інвестицій розраховано ключові показники ефективності: строк окупності (Payback Period), чиста поточна вартість (NPV) та рентабельність інвестицій (ROI), див.табл.3.8.

Показники ефективності підтверджують беззаперечну доцільність інвестицій: простий строк окупності становить менше 7 місяців, ROI за трирічним горизонтом - 251%, а NPV при ставці дисконтування 18% - позитивне значення 812 тис. грн. Внутрішня норма дохідності 148% у 14 разів перевищує ставку дисконтування, що свідчить про надійний запас міцності проекту навіть за умови реалізації половини запланованих заходів.

Для повноти оцінки ефективності розроблено зведений прогноз ключових нефінансових показників діяльності ресторану «Облака» на

2026–2027 роки, що дозволяє відстежити поліпшення в операційній та клієнтській площинах (табл. 3.9).

Таблиця 3.8

Розрахунок показників ефективності інвестицій у запропоновані заходи

Показник	Значення	Висновок
Одноразові капітальні інвестиції (CapEx)	176,0 тис. грн.	Доступно без кредиту
Річний приріст операційних витрат (OpEx)	667,2 тис. грн.	Переважно ФОП
Прогнозний приріст виручки (2026)	1 074 тис. грн.	Покриває OpEx
Прогнозний приріст виручки (2027)	1 710 тис. грн.	Сильний ефект
Приріст чистого прибутку (2026 / 2025)	153 тис. грн.	Позитивний
Приріст чистого прибутку (2027 / 2025)	442 тис. грн.	Значний ефект
Payback Period (простий)	≈ 6,9 місяців	Прийнятно
ROI (2027)	251%	Відмінно
NPV (ставка 18%, горизонт 3 роки)	812 тис. грн.	Проект доцільний
IRR (внутрішня норма дохідності)	≈ 148%	Значно > ставки дисконту

Джерело: розраховано автором

Досягнення $NPS \geq 43$ у 2027 році виведе заклад до групи лідерів ринку Одеси (наразі лідирує Конкурент С з NPS 38,6). Скорочення плінності офіціантів з 50% до 27% - найбільш амбітна, але досяжна мета, що вимагає паралельного впровадження матеріальної мотивації, прозорої кар'єрної карти та системи внутрішнього визнання. Час виконання гарячого замовлення 13 хвилин у 2027 році стане конкурентною перевагою в сегменті Premium Casual, де стандарт у більшості закладів не опускається нижче 15–17 хвилин.

Дорожня карта (рис. 3.6) деталізує хронологію реалізації заходів у розрізі кварталів і встановлює конкретні цільові значення для кожного звітного періоду, що забезпечує ефективний менеджерський контроль і дозволяє оперативно коригувати хід реформ.

Свідомо найінтенсивніший квартал - III (липень–вересень 2026) - збігається з піком ділової активності, що підвищує ефект від нових стандартів завдяки максимальному туристичному потоку.

Таблиця 3.9

Прогноз ключових операційних та клієнтських показників ресторану
«Облака» за 2026–2027 рр.

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Галузевий орієнтир
Середній чек, грн./особу	568	612	648	500–700
RevPASH, грн./місце/год.	148	168	185	Максимізація
Коеф. завантаженості залу, %	79	83	86	70–85%
Кількість посадок/стіл/день (в середньому)	3,6	3,9	4,1	3,5–4,5
Кількість гостей/рік, осіб	10 374	11 380	11 740	Зростання
NPS, балів	31,9	39	43	≥ 40
Mystery Shopper, балів	7,8	8,4	8,7	$\geq 8,5$
Плинність кадрів (загальна), %	33,3	28,0	24,0	$\leq 25\%$
Плинність офіціантів/хостес, %	50,0	38,0	27,0	$\leq 30\%$
Середній стаж офіціантів, міс.	16	20	26	≥ 24
Частка постійних гостей, %	41	46	50	$\geq 40\%$
Food cost, %	32,0	31,5	31,0	28–34%
«labor cost», %	22,1	24,9	24,2	20–26%
Час виконання гарячого замовлення, хв.	19,2	14,5	13,0	≤ 15 хв.

Джерело: розраховано автором

Окремої уваги заслуговує аналіз ризиків реалізації. Серед ключових ризиків слід виокремити три: затримка реакції персоналу на нові стандарти

(ймовірність: середня; вплив: середній; протидія - регулярні тренінги та система моніторингу).

Зростання собівартості страв внаслідок інфляції продуктів (18% у 2025 р.) понад закладений у прогнозі рівень (ймовірність: висока; вплив: середній;



Рис. 3.6. Дорожня карта реалізації заходів удосконалення ресторану «Облака» за 2026–2027 рр.

Джерело: розроблено автором

протидія - ABC-аналіз меню і переговори з постачальниками про фіксовані ціни), а також непередбачуваний вплив воєнних ризиків на туристичний потік до Одеси (ймовірність: невизначена; вплив: значний; протидія - розвиток корпоративного та кейтерингового каналів, що залежать від місцевого попиту, а не від туризму), див.табл.3.10.

Матриця ризиків свідчить про те, що жоден із виявлених ризиків не несе загрози катастрофічних наслідків за умови своєчасного застосування захисних заходів.

Таблиця 3.10

Матриця ризиків реалізації заходів удосконалення ресторану «Облака»

Ризик	Ймовірність	Вплив на ЧП	Захисний захід	Відповідальний
Опір персоналу стандартам	Середня	–3% ЧП	Тренінги, мотивація, пояснення вигод	Менеджер залу
Зростання food cost > 34%	Висока	–4% ЧП	Щомісячний ABC-аналіз, фіксовані ціни постач.	Шеф-кухар / Бухгалтер
Зниження туристичного потоку	Середня	–8% виручки	Розвиток корпоративного/кейт. сегм.	Директор
Технічні збої KDS або POS	Низька	–1% виручки	Резервна процедура ручного замовлення	Адміністратор
Перевищення ФОП бюджету	Середня	–5% ЧП	Щомісячний моніторинг «labor cost»	Бухгалтер
Затримка дозволу на терасу	Низька	–210 тис. грн./сезон	Подача документів у березні 2026	Заст. директора

Джерело: розроблено автором

Найбільш небезпечним з погляду масштабу впливу є ризик зниження туристичного потоку, однак він значною мірою нейтралізується стратегічним курсом на розширення корпоративного та кейтерингового напрямів, що забезпечують більш стабільний і прогнозований потік виручки.

Висновки до розділу 3.

1. Запропонований комплекс заходів характеризується привабливою фінансовою результативністю: при початкових капітальних вкладеннях 176 тис. грн. та регулярних операційних витратах 667,2 тис. грн./рік прогнозований приріст чистого прибутку до 2027 року складає 442 тис. грн. відносно базового рівня 2025 року.

2. Строк окупності капітальних інвестицій - 6,9 місяця - є виключно коротким навіть у порівнянні з аналогами в сфері роздрібної

торгівлі та готельного бізнесу. NPV проекту 812 тис. грн. при ставці дисконтування 18% підтверджує генерацію реальної доданої вартості для власника бізнесу.

ВИСНОВКИ

Система обслуговування в ресторанному господарстві є складним багаторівневим утворенням, що поєднує технологічні, організаційні та комунікаційні складові. Відсутність або ослаблення будь-якої зі складових порушує весь ланцюг формування якості, а безпосередній контакт персоналу з гостем є ключовою точкою, що визначає кінцевий результат. Ефективна побудова системи вимагає не лише технічної компетентності персоналу, але й чіткої стратегічної концепції взаємодії з гостем на кожному етапі його перебування у закладі.

Економічна ефективність ресторанного підприємства вимірюється системою взаємодоповнюючих показників, серед яких фінансові індикатори відображають результат, тоді як операційні та клієнтські - якість процесів, що цей результат генерують. Лояльність клієнта є фундаментом, а рентабельність - вершиною, до якої ведуть усі інші рівні. ABC-аналіз меню продемонстрував алгоритмічний підхід до оптимізації асортименту, який при регулярному застосуванні здатен підвищити середню маржинальність страв.

Сучасні технологічні тенденції - від цифровізації замовлень до застосування штучного інтелекту в аналітиці - кардинально змінюють операційну архітектуру ресторанного бізнесу. Об'єднання онлайн і офлайн каналів у єдиній POS/CRM-платформі формує замкнений цикл, де кожна точка контакту з гостем одночасно генерує дані для аналітики й покращення сервісу. Водночас технології не нівелюють значення людського контакту, а лише підсилюють можливості персоналу для надання більш персоналізованого і якісного обслуговування. Розуміння цієї діалектики між технологічним і людським складниками є передумовою для формування ефективної стратегії розвитку будь-якого закладу ресторанного господарства.

Заклад є зрілим Premium Casual рестораном з вісімрічною ринковою присутністю, 36 штатними одиницями, посадковою місткістю 6416 місць та

середнім чеком 568 грн. Кадрова ситуація характеризується двоїстістю - стабільним управлінським ядром (нульова плинність) і водночас критично високою плинністю персоналу контактної зони (50%), що є ключовим операційним ризиком для якості сервісу.

Організаційно-економічна: фінансовий аналіз підтвердив стійке зростання в усіх ключових вимірах. Товарооборот зріс на 39,7% (до 5 893 тис. грн.), чистий прибуток - на 56,5% (до 1 352 тис. грн.), рентабельність продажів досягла 22,9%, а всі показники ліквідності відповідають нормативним значенням або перевищують їх. Виражена сезонність (різниця між піковим і мінімальним кварталами - 70% виручки) є специфічною рисою одеського ринку і вимагає проактивної зимової стратегії.

Переваги закладу зосереджені у матеріальній складовій сервісу (інтер'єр, якість страв, чистота), тоді як «Чуйність» і «Надійність» є пріоритетними зонами для вдосконалення. NPS 31,9, рейтинг Google 4,7/5,0 і Mystery Shopper 7,8/10 визначають заклад як конкурентоспроможний, проте потенціал для переходу у вищу лігу ринку Одеси цілком реалізований не є. Вирішення виявлених проблем лежить у площині кадрової стабілізації та технологічної модернізації - що й становитиме предмет дослідження третього розділу.

Розроблено комплексну програму удосконалення системи обслуговування ресторану «Облака», що складається з чотирьох взаємопов'язаних напрямів, реалізацію яких заплановано на III квартал 2026 - IV квартал 2027 року.

Стандартизація сервісних процесів передбачає розробку «Книги стандартів обслуговування» з нормативами часу для кожного етапу взаємодії з гостем, скриптами комунікацій та системою внутрішнього щодвотижневого аудиту. Реалізація заходу дозволить усунути виявлений SERVQUAL-розрив за виміром «Чуйність» ($GAP = -0,23$) та підвищити оцінку Mystery Shopper до 8,4–8,7 балів.

Кадрова стабілізація базується на підвищенні базової ставки офіціантів до 26 000 грн., впровадженні бонусів за стаж, програми онбордингу «Перші 30 днів» та чотирирівневої кар'єрної карти. Зазначені заходи спрямовані на скорочення плинності персоналу контактної зони з 50% до 27% до 2027 року.

Технологічна модернізація охоплює впровадження KDS (34 тис. грн.), онлайн-резервування, QR-меню та AI-аналітики відгуків. Ключовим ефектом є скорочення часу виконання гарячого замовлення з 19,2 до 13 хвилин - усунення найсильнішої болючої точки у сприйнятті гостей.

Розвиток альтернативних каналів доходу передбачає розширення кейтерингу, системний розвиток корпоративного сегменту, запуск «Chef's table» заходів та розширення сезонної тераси на 12 додаткових місць.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запланованих інвестицій: одноразові капітальні вкладення 176 тис. грн. окупляться менш ніж за 7 місяців, ROI становить 251%, NPV при ставці дисконтування 18% - позитивне значення 812 тис. грн. Прогнозний чистий прибуток 2027 року перевищить показник 2025 року на 32,7%, що при збереженні поточних темпів розвитку ринку є реалістичною та досяжною метою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. *Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія*. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельноресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. №36. С. 6–11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/>
3. Банєва І.О., Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип.67. С. 46–50.
4. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. *Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник*. Київ: НУХТ, 2018. 360 с.
5. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
6. Березіна Л. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. №21–22. С. 35–42. URL: <http://surl.li/kwpfo>
7. Борисенко О.Є., Онуфрієнко Н.Л. Оцінка результативності діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства за критерієм вартості. *Причорноморські економічні студії*. Одеса: ПУ ПрЕС, 2016. Вип.12(Частина 1). С. 181–184.
8. Бошота Н.В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №3. С. 66–72.
21. Власова Н.О., Краснокутська Н.С., Круглова О.А., Мілаш І.В. *Економіка ресторанного господарства: навч. посіб.* Харків: Світ Книг, 2021. 389 с.
9. Влащенко Н.М. *Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посібник*. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 150 с.

10. Головний сайт «Облака» URL: <https://oblaka.choiceqr.com/menu>
11. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*, 2021, №32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>
12. Гопоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія Туризм*. 2021. Вип.14. С. 132–141.
13. Горіна Г.О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип.20. С. 46–49.
14. Д'яконова А., Трішин Ф., Тітомир Л., Коротич О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т.13. №1. С. 62–68.
15. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. №6. С. 19–23.
16. Данько Н.І., Новікова В.П. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип.6. С. 153–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_26
17. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2023, №1(99). С. 81–85. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13>
18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2024)
22. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник*

Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип.52. С. 39–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8

23. Доценко В.Ф., Косова Т.Д., Ярошевська О.В. Економічна діагностика фінансово-майнового стану закладів готельно-ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2020. №11. С. 42–49.

24. Жигулін О. Механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, №2. С. 68–76.

25. Жнякін Б.О., Краснова В.В. *Економіка підприємства: навч. посібник для вузів*. Донецьк: Альфа-прес, 2005. 160 с.

26. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. *Фінансово-економічний словник*. Київ: Знання, 2007. 1072 с.

27. Земліна Ю.В., Пуць В.Б. Автоматизовані системи управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-99>

28. Казанжи О.Ф., Гострик О.М. Особливості розрахунку економічної ефективності підприємств готельного бізнесу. *Інформаційні технології в економіці і управлінні: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ, 2020. Вип.2. С. 23–29.

29. Калетнік Г.М., Старосуд В.І., Амонс С.Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №10. С. 10.

30. Калієва О.М., Разумова М.С., Дергунова М.І., Говорова М.С. Поняття економічної ефективності комерційної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2014. Вип.1. С. 99–103.

31. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №6(12). С. 65–77.

32. Кіш Г. Менеджмент в сфері гостинності через призму інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №6(34).
33. Климчук К.М., Сильчук Т.А. Сучасні інновації в готельній індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.48. С. 144–148.
34. Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 72–80.
35. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення: 11.09.2024)
36. Мазур С.А., Прилуцький А.М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_2
37. Мазуркевич І.О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №11(13). С. 183–192.
38. Мальська М.П., Пандяк І.Г. *Готельний бізнес: теорія та практика: підручник*. Київ: ЦУЛ, 2019. 472 с.
39. Малюга Л.М., Загороднюк О.В., Терещук Н.В. Формування цінової політики готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип.53. С. 51–54.
40. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2013. №6. С. 24–32.

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2023 РІК

Таблиця А.1.

Звіт про фінансовий стан (Баланс)

Станом на 31 грудня 2023 року (у тис. грн.)

АКТИВ	Код	Сума	ПАСИВ	Код	Сума
I. Необоротні активи			I. Власний капітал		
Основні засоби (залишкова вартість)	100	1 820	Статутний капітал	300	1 200
Нематеріальні активи	101	48	Резервний капітал	301	180
Інші необоротні активи	102	56	Нерозподілений прибуток	302	1 560
Всього необоротних активів	190	1 924	Всього власний капітал	380	2 940
II. Оборотні активи			II. Довгострокові зобов'язання		
Запаси (продукти, матеріали)	200	132	Довгострокові кредити банків	400	620
Дебіторська заборгованість	201	88	Інші довгострокові зобов'язання	401	80
Грошові кошти та їх еквіваленти	220	224	Всього довгострокових зобов'язань	480	700
Інші оборотні активи	230	62	III. Поточні зобов'язання		
Всього оборотних активів	290	506	Кредиторська заборгованість	500	440
			Поточна частина довгострокових зобов'язань	510	148
			Нараховані зобов'язання (з/п, податки)	520	202
			Всього поточних зобов'язань	590	790
Баланс	300	2 430	Баланс	690	4 430

Таблиця А.2.

Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки і збитки)

За 2023 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Код	Сума
Дохід (виручка) від реалізації продукції	010	4 218
Собівартість реалізованої продукції (food cost)	020	(1 434)
Валовий прибуток	030	2 784
Інші операційні доходи	040	0
Витрати на оплату праці («labor cost»)	050	(806)
Оренда приміщення	051	(420)
Комунальні послуги та енергоносії	052	(224)

Амортизація та ремонт обладнання	053	(86)
Маркетинг та SMM	054	(96)
Інші операційні витрати	055	(118)
Фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT)	100	906
EBITDA	101	1 034
Фінансові витрати (відсотки за кредит)	110	(42)
Інші фінансові доходи	120	18
Прибуток до оподаткування (EBT)	140	882
Податок на прибуток (єдиний податок 5%)	150	(44)
Чистий прибуток	170	864
Рентабельність продажів (ROS), %		20,5%

Таблиця А.3.

Звіт про рух грошових коштів

За 2023 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Сума
I. Операційна діяльність	
Надходження від реалізації продукції та послуг	4 268
Виплати постачальникам (продукти, матеріали)	(1 486)
Виплати персоналу (з/п та нарахування)	(886)
Виплати оренди та комунальних послуг	(644)
Виплата податків та зборів	(142)
Інші операційні надходження / (виплати)	(44)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	1 066
II. Інвестиційна діяльність	
Придбання основних засобів та обладнання	(142)
Надходження від реалізації основних засобів	18
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(124)
III. Фінансова діяльність	
Отримання / (погашення) кредитів	(160)
Виплата дивідендів власнику	(480)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(640)
Загальний приріст (зменшення) грошових коштів	302
Залишок грошових коштів на початок року	124
Залишок грошових коштів на кінець року	426

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2024 РІК

Таблиця А.4.

Звіт про фінансовий стан (Баланс)
Станом на 31 грудня 2024 року (у тис. грн.)

АКТИВ	Сума	ПАСИВ	Сума
I. Необоротні активи		I. Власний капітал	
Основні засоби (залишкова вартість)	1 680	Статутний капітал	1 200
Нематеріальні активи	44	Резервний капітал	200
Інші необоротні активи	52	Нерозподілений прибуток	2 212
Всього необоротних активів	1 776	Всього власний капітал	3 612
II. Оборотні активи		II. Довгострокові зобов'язання	
Запаси (продукти, матеріали)	146	Довгострокові кредити банків	460
Дебіторська заборгованість	96	Інші довгострокові зобов'язання	64
Грошові кошти та їх еквіваленти	356	Всього довгострокових зобов'язань	524
Інші оборотні активи	74		
Всього оборотних активів	672	III. Поточні зобов'язання	
		Кредиторська заборгованість	408
		Поточна частина довгострокових зобов'язань	104
		Нараховані зобов'язання (з/п, податки)	200
		Всього поточних зобов'язань	712
Баланс	2 448	Баланс	4 848

Таблиця А.5.

Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки і збитки)
За 2024 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Сума
Дохід (виручка) від реалізації продукції	5 047
Собівартість реалізованої продукції (food cost)	(1 665)
Валовий прибуток	3 382
Витрати на оплату праці («labor cost»)	(1 061)
Оренда приміщення	(480)
Комунальні послуги та енергоносії	(268)
Амортизація та ремонт обладнання	(98)
Маркетинг та SMM	(134)
Інші операційні витрати	(139)
Фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT)	1 091
EBITDA	1 203
Фінансові витрати (відсотки за кредит)	(32)
Інші фінансові доходи	22
Прибуток до оподаткування (EBT)	1 081
Податок на прибуток (єдиний податок 5%)	(54)

Чистий прибуток	1 082
Рентабельність продажів (ROS), %	21,4%

Таблиця А.6.

Звіт про рух грошових коштів

За 2024 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Сума
I. Операційна діяльність	
Надходження від реалізації продукції та послуг	5 112
Виплати постачальникам (продукти, матеріали)	(1 718)
Виплати персоналу (з/п та нарахування)	(1 102)
Виплати оренди та комунальних послуг	(748)
Виплата податків та зборів	(168)
Інші операційні надходження / (виплати)	(52)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	1 324
II. Інвестиційна діяльність	
Придбання основних засобів та обладнання	(96)
Надходження від реалізації основних засобів	8
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(88)
III. Фінансова діяльність	
Отримання / (погашення) кредитів	(160)
Виплата дивідендів власнику	(640)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(800)
Загальний приріст (зменшення) грошових коштів	436
Залишок грошових коштів на початок року	426
Залишок грошових коштів на кінець року	862

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА 2025 РІК

Таблиця А.7.

Звіт про фінансовий стан (Баланс) Станом на 31 грудня 2025 року (у тис. грн.)

АКТИВ	Сума	ПАСИВ	Сума
I. Необоротні активи		I. Власний капітал	
Основні засоби (залишкова вартість)	1 560	Статутний капітал	1 200
Нематеріальні активи	40	Резервний капітал	220
Інші необоротні активи	48	Нерозподілений прибуток	3 124
Всього необоротних активів	1 648	Всього власний капітал	4 544
II. Оборотні активи		II. Довгострокові зобов'язання	
Запаси (продукти, матеріали)	154	Довгострокові кредити банків	300
Дебіторська заборгованість	105	Інші довгострокові зобов'язання	48
Грошові кошти та їх еквіваленти	468	Всього довгострокових зобов'язань	348
Інші оборотні активи	82		
Всього оборотних активів	809	III. Поточні зобов'язання	
		Кредиторська заборгованість	368
		Поточна частина довгострокових зобов'язань	80
		Нараховані зобов'язання (з/п, податки)	217
		Всього поточних зобов'язань	665
Баланс	2 457	Баланс	5 557

Таблиця А.8.

Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки і збитки) За 2025 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Сума
Дохід (виручка) від реалізації продукції	5 893
Собівартість реалізованої продукції (food cost)	(1 886)
Валовий прибуток	4 007
Витрати на оплату праці («labor cost»)	(1 304)
Оренда приміщення	(540)
Комунальні послуги та енергоносії	(302)
Амортизація та ремонт обладнання	(114)
Маркетинг та SMM	(162)
Інші операційні витрати	(155)
Фінансовий результат від операційної діяльності (EBIT)	1 334
EBITDA	1 430
Фінансові витрати (відсотки за кредит)	(22)
Інші фінансові доходи	26
Прибуток до оподаткування (EBT)	1 338

Податок на прибуток (єдиний податок 5%)	(67)
Чистий прибуток	1 352
Рентабельність продажів (ROS), %	22,9%

Таблиця А.9.

Звіт про рух грошових коштів

За 2025 рік (у тис. грн.)

Назва показника	Сума
I. Операційна діяльність	
Надходження від реалізації продукції та послуг	5 968
Виплати постачальникам (продукти, матеріали)	(1 942)
Виплати персоналу (з/п та нарахування)	(1 344)
Виплати оренди та комунальних послуг	(842)
Виплата податків та зборів	(194)
Інші операційні надходження / (виплати)	(48)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	1 598
II. Інвестиційна діяльність	
Придбання основних засобів та обладнання	(108)
Надходження від реалізації основних засобів	12
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	(96)
III. Фінансова діяльність	
Отримання / (погашення) кредитів	(160)
Виплата дивідендів власнику	(900)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(1 060)
Загальний приріст (зменшення) грошових коштів	442
Залишок грошових коштів на початок року	862
Залишок грошових коштів на кінець року	1 304

АНКЕТА

Шановний відвідувачу!

Ресторан «Облака» постійно працює над підвищенням рівня сервісу та якості страв. Щоб наші зміни були максимально ефективними, нам важливо почути вашу думку. Просимо вас відповісти на кілька запитань. Це займе не більше 3-5 хвилин. Анкетування є анонімним, а отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для вдосконалення роботи закладу.

Дякуємо за ваш час та допомогу!

1. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте ресторан «Облака» своїм друзям, колегам чи родичам?

(Оберіть одну цифру від 0 до 10, де 0 – зовсім навряд чи, 10 – безумовно)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Яка основна причина вашої оцінки?

(Вкажіть коротко, що сподобалося або ні)

3. Як часто ви відвідуєте ресторан «Облака»?

[] Вперше

[] Рідше, ніж раз на 3 місяці

- ☐ 1–2 рази на місяць
- ☐ 1–2 рази на тиждень
- ☐ Частіше

4. Будь ласка, оцініть наступні аспекти за 5-бальною шкалою, де 1 – «Дуже погано», 5 – «Чудово».

Показник	1 (Дуже погано)	2 (Погано)	3 (Задовільно)	4 (Добре)	5 (Чудово)
4. Смак та якість поданих страв					
5. Температура та зовнішній вигляд страв					
6. Швидкість подачі замовлення					
7. Привітність та ввічливість персоналу					
8. Компетентність персоналу (знання меню, поради)					
9. Чистота та затишок у залі (або на терасі)					
10. Якість та музичний супровід					
11. Співвідношення ціни та якості					

5. Як ви дізналися про наш ресторан?

- ☐ Випадково проходив повз
- ☐ Рекомендація друзів
- ☐ Instagram / Соціальні мережі
- ☐ Google Maps / TripAdvisor
- ☐ Агрегатори доставки (Glovo, Bolt Food)
- ☐ Інше: _____

6. Чи користувалися ви послугами доставки ресторану «Облака»?

- ☐ Так
- ☐ Ні (перехід до питання 15)

7. (Якщо ТАК на п.13) Оцініть якість доставки:

Терміновість: ☐ Швидко ☐ Вчасно ☐ З затримкою

Температура страв при отриманні: ☐ Гаряча ☐ Тепла ☐ Охолола

Упаковка: ☐ Надійна ☐ Пошкоджено ☐ Недостатня

8. Що, на вашу думку, є найсильнішою стороною ресторану «Облака»?

☐ Кухня та смак страв

☐ Обслуговування та персонал

☐ Інтер'єр та краєвид (локація)

☐ Атмосфера та музика

☐ Цінова політика

9. Що, на вашу думку, потребує першочергового вдосконалення?

☐ Швидкість обслуговування

☐ Робота персоналу

☐ Асортимент меню

☐ Температурний режим у залі

☐ Ціни

☐ Інше: _____

10. Бажаєте ви отримувати спеціальні пропозиції та запрошення на закриті вечори на ваш e-mail або у Viber?

☐ Так, мій контакт: _____ (телефон/e-mail)

☐ Ні, дякую

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваша думка дуже важлива для нас.



Рис. В.1 Интер'єр закладу харчування «Облака»







Рис. В.2 Інтер'єр закладу харчування «Облака»

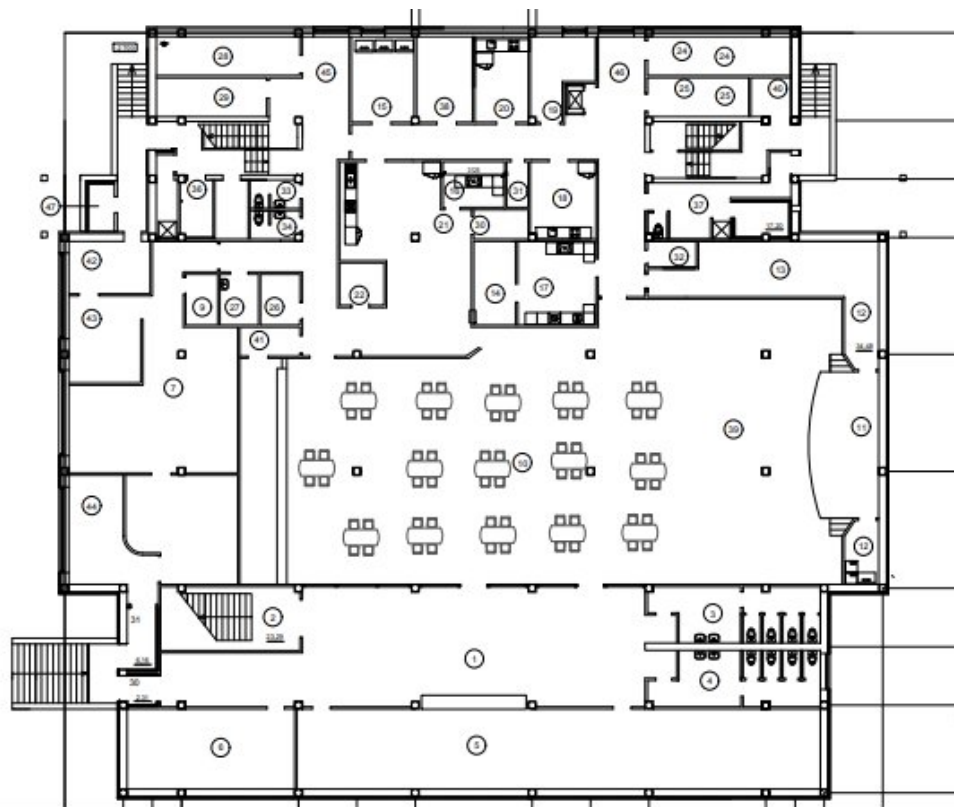


Рис.Г.1. Схема приміщення закладу харчування «Облака», перший поверх

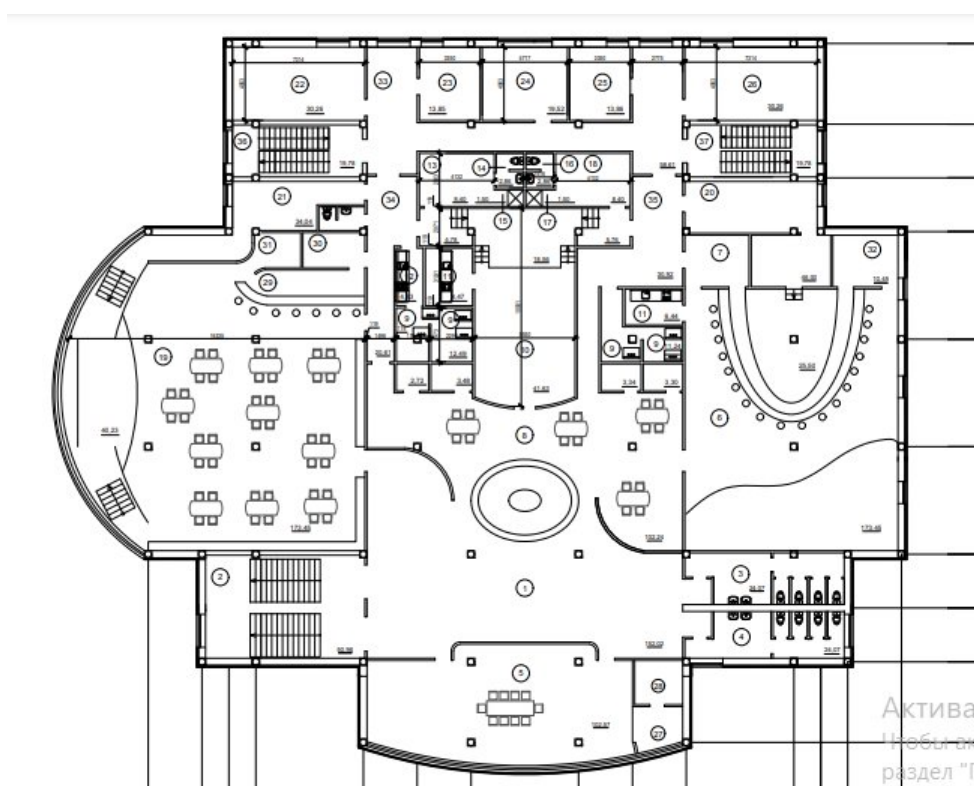


Рис.Г.2. Схема закладу харчування «Облака», другий поверх

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ