

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та туризму
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: Розробка та вдосконалення стратегії збуту послуг закладу ресторанного
господарства

Виконав:

здобувач вищої освіти

Ляшок Карина Сергіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ляшок Карині Сергіївні

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Розробка та вдосконалення стратегії збуту послуг закладу
ресторанного господарства (Queen Country Club «ТОВ Прайм пул»)

Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “28” січня 2026 р. № 22

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “27” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,
статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичні основи дослідження асортиментної політики готельного закладу

Аналіз дієвості стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Напрями вдосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY
RESTAURANT»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
13 табл 1 рис
(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 23.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 15.03.2026	
4	Формування рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 06.04.2026	
5	Формування висновків	до 13.04.2026	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 27.04.2026	
8	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.04.2026	

Здобувач ВО

(підпис)

К.С. Ляшок

Керівник роботи

(підпис)

О.А. Ніколайчук

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: Сторінок : 46 , рисунків : 1, таблиць : 13 ,
використаних джерел : 45, додатків : 0 .

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства.

Предмет дослідження: напрями вдосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT».

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства для підвищення ефективності його діяльності.

Завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до сутності стратегії збуту послуг у ресторанному господарстві; дослідити методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності; надати організаційно-економічну характеристику ресторану; провести аналіз дієвості стратегії збуту закладу; виявити проблеми та чинники, що впливають на ефективність збуту; розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії збуту; обґрунтувати організаційний механізм впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення наукових підходів, порівняльний аналіз, системний підхід, економічний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції), графічний та табличний методи представлення інформації.

Основні результати дослідження: У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності стратегії збуту та її ролі в системі стратегічного управління закладом ресторанного господарства. Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності з урахуванням галузевої специфіки. Проведено аналіз діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» та оцінено ефективність його стратегії збуту за фінансовими, маркетинговими та операційними показниками. Виявлено ключові проблеми, пов'язані з недостатньою диверсифікацією каналів збуту, нерівномірністю попиту та недостатнім рівнем використання цифрових інструментів просування. Запропоновано напрями вдосконалення стратегії збуту, зокрема: оптимізацію каналів реалізації послуг, впровадження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, розвиток програм лояльності та підвищення ефективності управління попитом.

Ключові слова: стратегія збуту, ресторанне господарство, маркетинг послуг, канали збуту, ефективність збуту, конкурентоспроможність, управління попитом, ресторани.

ЗМІСТ

Вступ	7	
Розділ 1	Теоретичні основи дослідження асортиментної політики готельного закладу	11
1.1	Теоретичні засади до розробки стратегії збуту послуг у закладі ресторанного господарства	11
1.2	Методичні підходи до оцінки ефективності формування стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства	15
Розділ 2	Аналіз дієвості стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»	21
2.1	Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»	21
2.2	Оцінка ефективності стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»	25
Розділ 3	Напрями вдосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»	33
3.1	Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»	33
3.2	Організаційний механізм впровадження запропонованих заходів та оцінка їх очікуваної ефективності	42
Висновки та рекомендації		51
Список використаних джерел		55

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням конкурентної боротьби, динамічними змінами споживчої поведінки та активною цифровізацією сфери послуг. У цих умовах підприємства ресторанного господарства змушені не лише забезпечувати високу якість продукції та сервісу, а й формувати ефективні підходи до просування та реалізації своїх послуг. Саме тому стратегія збуту набуває ключового значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах зростання конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від здатності правильно визначити цільові сегменти споживачів, обрати оптимальні канали збуту та сформувати систему взаємодії з клієнтами. Особливої ваги це набуває в умовах цифрової трансформації, коли традиційні форми збуту доповнюються онлайн-платформами, службами доставки, соціальними мережами та системами електронного бронювання. У результаті стратегія збуту виходить за межі суто реалізаційної функції та перетворюється на комплексну систему управління клієнтським досвідом.

Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової та збутової політики підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Л. В. Балабанова, С. С. Гаркавенко, Ф. Котлер, К. Келлер, А. Ф. Павленко, Є. В. Крикавський, М. Портер, Ф. Рейхельд, С. Е. Kimes та інші. У їхніх працях розглядаються питання маркетингового управління, формування стратегій збуту, оцінки ефективності збутової діяльності, управління конкурентоспроможністю та лояльністю споживачів.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері маркетингу та управління збутом, питання формування ефективної стратегії збуту саме у закладах ресторанного господарства залишаються недостатньо розробленими. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців розглядаються загальні підходи до управління збутовою діяльністю, оцінки її ефективності та формування маркетингових стратегій, однак галузева специфіка ресторанного бізнесу – зокрема невідчутність послуги, невіддільність виробництва від споживання, непостійність якості та незберіганість – потребує адаптації існуючих методик до особливостей індустрії гостинності. Крім того, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції традиційних і цифрових каналів збуту, управління попитом у різні періоди часу, а також оцінки ефективності збутових стратегій із використанням галузевих показників.

Таким чином, виникає необхідність комплексного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та вдосконалення стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями вдосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності стратегії збуту у сфері ресторанного господарства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»;
- проаналізувати дієвість стратегії збуту досліджуваного закладу;
- виявити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність збуту послуг;
- розробити напрями вдосконалення стратегії збуту;
- обґрунтувати організаційний механізм впровадження запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до формування стратегії збуту послуг закладів ресторанного господарства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності збутової діяльності ресторану та зіставлення показників діяльності за окремими каналами збуту; системний підхід – для дослідження стратегії збуту як складної багаторівневої системи; економічний аналіз – для оцінки результативності діяльності підприємства, динаміки обсягів реалізації послуг, структури виручки та ефективності використання ресурсів; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції) – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Табличний і графічний методи використано для наочного представлення результатів дослідження у всіх розділах кваліфікаційної роботи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні дані, матеріали мережі Інтернет, а також умовно-аналітичні дані діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення стратегії збуту послуг закладів ресторанного господарства, підвищення ефективності їх діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Розроблені пропозиції

можуть бути застосовані у практичній діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» або адаптовані до інших підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, виконане дослідження спрямоване на поглиблення теоретичних засад і розробку практичних підходів до формування ефективної стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства в сучасних умовах розвитку ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні засади до розробки стратегії збуту послуг у закладі ресторанного господарства

В умовах високого рівня конкуренції у сфері ресторанного господарства ефективність діяльності закладу значною мірою визначається здатністю формувати та реалізовувати результативну стратегію збуту послуг. На відміну від товарних ринків, у ресторанному бізнесі процес збуту є нерозривно пов'язаним із процесом обслуговування споживача, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління каналами реалізації, комунікаціями та клієнтським досвідом [1, 6, 16, 23].

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «стратегія збуту», що обумовлює необхідність узагальнення наукових підходів з урахуванням галузевої специфіки ресторанного господарства. Це особливо важливо, оскільки в умовах цифровізації та зміни споживчої поведінки традиційні підходи до організації збуту трансформуються [11, 13, 29, 36].

У ресторанному бізнесі поняття збуту значно ширше за безпосередній продаж послуги. Воно охоплює весь процес взаємодії з клієнтом – від формування первинного інтересу (через рекламу, соціальні мережі, відгуки) до безпосереднього обслуговування та формування повторного попиту. Таким чином, збут у ресторанному господарстві слід розглядати як комплексний процес управління клієнтськими потоками та поведінкою споживачів [7, 12, 16, 29].

Сучасні підходи до управління збутом базуються на інтеграції маркетингових інструментів. Якщо раніше збут розглядався переважно як елемент «Place» у системі маркетинг-міксу, то сьогодні він охоплює також комунікаційні та сервісні аспекти. Для ресторанного бізнесу це означає, що ефективність збуту залежить не лише від розташування закладу чи каналів продажу, а й від іміджу, якості обслуговування, цифрової присутності та репутації [1, 6, 13, 27, 31].

Особливої актуальності набуває використання розширеної концепції маркетинг-міксу «7Р», яка включає додаткові елементи: персонал, процеси обслуговування та матеріальне середовище. У ресторанному господарстві саме ці складові безпосередньо впливають на рішення клієнта щодо відвідування закладу та формування лояльності. Рівень професійності персоналу, швидкість і якість обслуговування, атмосфера та інтер'єр закладу формують загальне враження, яке стає ключовим фактором повторного попиту [16, 19, 29, 32].

Поняття «стратегія збуту» у науковій літературі трактується по-різному залежно від підходу. Узагальнення основних підходів дозволяє виділити

маркетинговий, управлінський, плановий та комплексний підходи до її визначення [1, 2, 5, 23].

Систематизацію основних підходів до визначення поняття «стратегія збуту» в науковій літературі наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегія збуту» у науковій літературі

Автор	Визначення	Підхід
Гаркавенко С. С.	Система рішень щодо вибору цільових ринків збуту, каналів розподілу та методів стимулювання продажів, що визначає напрям маркетингової діяльності підприємства з доведення продукту до споживача	Маркетинговий підхід: акцент на виборі цільових ринків та каналів розподілу як основи збутової діяльності
Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П.	Цілеспрямована діяльність підприємства з планування, організації та контролю збутових операцій, що забезпечує формування та реалізацію збутової політики відповідно до ринкових умов	Управлінський підхід: акцент на функціях планування та контролю збуту в системі управління підприємством
Балабанова Л. В., Балабаниць А. В.	Являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані плануванням і прийняттям рішень у даній сфері.	Плановий підхід: акцент на моделі дій та системі правил прийняття рішень
Абрамович І. А.	Комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку.	Комплексний підхід: акцент на адаптивній поведінці підприємства в умовах динамічного ринку

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 4, 5].

Важливою передумовою формування ефективної стратегії збуту є чітко сформована збутова політика підприємства. Для закладу ресторанного господарства вона включає визначення цільового сегмента споживачів, вибір каналів реалізації послуг (обслуговування в залі, доставка, кейтеринг), а також інструменти стимулювання попиту, такі як програми лояльності, цифровий маркетинг та персоналізовані пропозиції [7, 14, 23, 35].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно визначити стратегію збуту закладу ресторанного господарства як систему взаємоузгоджених довгострокових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, каналів реалізації послуг та інструментів формування попиту, спрямовану на досягнення запланованих показників діяльності та формування лояльності клієнтів [2, 13, 16, 36]. Стратегія збуту є складовою маркетингової стратегії підприємства та належить до функціонального рівня стратегічного управління. Вона формується під впливом корпоративної та конкурентної стратегій і водночас впливає на їх реалізацію через результати збутової діяльності [18, 35, 36].

Збут у ресторанному господарстві має подвійну природу: з одного боку, це бізнес-процес, що включає залучення клієнтів, обслуговування та формування повторного попиту, а з іншого – функція управління, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль збутової діяльності. Особливістю є те, що персонал безпосередньо бере участь у збуті, здійснюючи допродажі (upselling) та перехресні продажі (cross-selling) [5, 7, 12, 29].

Ресторанні послуги мають специфічні властивості, які суттєво впливають на формування стратегії збуту: невідчутність, невіддільність, непостійність якості та незберіганість [4, 16, 20, 29]. Узагальнення їх впливу на збутову стратегію закладу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Вплив специфічних властивостей ресторанних послуг на формування стратегії збуту

Властивість послуги	Прояв у ресторанному господарстві	Наслідок для стратегії збуту
Невідчутність	Гість не може оцінити якість страви та обслуговування до відвідання закладу, рішення про вибір ресторану приймається на основі відгуків, фото, рейтингів	Активне управління репутацією в онлайн-середовищі (Google, TripAdvisor, Instagram), робота з відгуками, візуалізація продукту через фото та відео-контент
Невіддільність від виробника	Виробництво і споживання послуги відбуваються одночасно, ресторан не може накопичувати «запас» готових послуг, персонал є невід'ємною частиною продукту	Управління потоками відвідувачів (бронювання, черги), розвиток персоналу як збутового інструменту (upselling, cross-selling), розширення каналів через доставку
Непостійність якості	Якість страв і обслуговування залежить від конкретного кухаря та офіціанта, часу доби, завантаженості закладу, повна стандартизація неможлива	Розробка стандартів обслуговування, система навчання персоналу, програми лояльності для утримання задоволених гостей, моніторинг відгуків як зворотний зв'язок
Незберіганість	Незайнятий столик у непікову годину – безповоротно втрачений виторг, попит нерівномірний протягом доби, тижня та року	Динамічне ціноутворення, happy hour акції, системи попереднього бронювання, сезонні меню, стимулювання попиту у нешпикові години через промо-пропозиції

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 5, 18].

Ці характеристики зумовлюють необхідність активного управління репутацією, використання цифрових каналів комунікації, розвитку персоналу та впровадження інструментів управління попитом [14, 21, 24, 27].

Попит на ресторанні послуги є нерівномірним і залежить від часу доби, днів тижня, сезонності та рівня доходів населення. Крім того, сучасні тенденції – зростання популярності доставки, здорового харчування, цифрових сервісів – суттєво трансформують підходи до організації збуту [15, 21, 27, 33, 34].

Продукт ресторану має комплексний характер і включає не лише страви, а й сервіс, атмосферу та загальне враження від відвідування. Саме тому стратегія збуту повинна охоплювати всі точки контакту з клієнтом – від першого знайомства із закладом до повторного відвідування [7, 16, 19, 29].

Таким чином, стратегія збуту закладу ресторанного господарства є комплексною системою управління, що поєднує маркетингові, сервісні та комунікаційні інструменти. Її ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі відносини зі споживачами [13, 18, 23, 35, 36].

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності формування стратегії збуту послуг закладу ресторанного господарства

Ефективність стратегії збуту є визначальним показником результативності діяльності закладу ресторанного господарства, оскільки саме через систему збуту забезпечується реалізація послуг, формування доходу підприємства та встановлення довгострокових відносин зі споживачами. У сучасних умовах динамічного ринку та зростання конкуренції оцінка ефективності збутової діяльності набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, а й своєчасно виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії [4, 5, 20, 23].

Важливо підкреслити, що оцінка ефективності стратегії збуту не може обмежуватися лише аналізом фінансових результатів. У сфері ресторанного господарства вона повинна охоплювати комплекс взаємопов'язаних показників, які характеризують як економічні результати діяльності, так і рівень задоволеності клієнтів, ефективність організації процесів обслуговування та конкурентні позиції закладу на ринку [12, 16, 22, 26].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, що пояснюється складністю та багатовимірністю цього процесу. Узагальнення наукових досліджень дозволяє виділити три основні підходи до оцінки ефективності стратегії збуту: економічний, маркетинговий та операційний [4, 6, 13, 19, 25, 26].

Узагальнення трьох основних підходів до оцінки ефективності збутової стратегії закладу ресторанного господарства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Підходи до оцінки ефективності збутової стратегії закладу ресторанного господарства

Підхід до оцінки	Зміст поняття ефективності збуту	Ключові індикатори
Економічний [4, 6, 19].	Досягнення фінансового результату відносно понесених збутових витрат. Балабанова Л. В. та Митрохіна Ю. П. виокремлюють оцінку внутрішньої ефективності: відповідність результатів встановленим цілям збуту та економічна ефективність стратегій збуту	Виручка за каналами збуту, рентабельність збуту, рентабельність витрат на просування і збут, САС, коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації
Маркетинговий [4, 5, 27].	Оцінка зовнішньої ефективності збутової стратегії: ринкові позиції, ефективність клієнтурної політики та прихильності покупців. Гаркавенко С. С. включає оцінку каналів збуту: відповідність фактичних показників збуту плановим	NPS, частка ринку, Retention Rate, Churn Rate, ефективність каналів розподілу, рівень задоволеності споживачів
Операційний [13, 16, 25, 26].	Якість збутових процесів: швидкість обслуговування, завантаженість посадкових місць, відповідність стандартам сервісу та ефективність використання виробничого потенціалу залу ресторану	RevPASH, Table Turn Rate, коефіцієнт завантаженості залу, Mystery Shopping, показники якості сервісу

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 13, 19, 25, 26, 27].

Економічний підхід базується на оцінці фінансових результатів збутової діяльності та передбачає аналіз таких показників, як обсяг реалізації, виручка, прибуток, рентабельність збуту та ефективність витрат на просування.

У контексті ресторанного господарства цей підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно заклад використовує свої ресурси для отримання фінансового результату, а також визначити доцільність використання окремих каналів збуту [4, 20, 22].

Маркетинговий підхід спрямований на оцінку зовнішньої ефективності стратегії збуту, зокрема позицій закладу на ринку, рівня задоволеності та лояльності споживачів, ефективності комунікацій та каналів взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах саме маркетингові показники дедалі частіше визначають довгострокову ефективність діяльності ресторану, оскільки формують базу постійних клієнтів [6, 13, 19, 30, 32].

Операційний підхід зосереджується на оцінці ефективності внутрішніх процесів, що забезпечують реалізацію послуг, таких як швидкість обслуговування, завантаженість залу, продуктивність персоналу та відповідність стандартам сервісу. Для ресторанного бізнесу цей підхід є критично важливим, оскільки якість процесів безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і, відповідно, на обсяги збуту [12, 25, 26, 28].

Важливо зазначити, що жоден із наведених підходів не може забезпечити повної та об'єктивної оцінки ефективності стратегії збуту окремо. Саме тому

доцільним є їх комплексне застосування, що дозволяє отримати багатовимірну характеристику збутової діяльності підприємства [16, 22, 35, 36].

Методична база оцінки ефективності збуту включає систему показників, які можна умовно поділити на кількісні та якісні. Кількісні показники відображають фінансові результати діяльності підприємства, тоді як якісні характеризують поведінку споживачів та рівень їх задоволеності [4, 20, 22].

До основних кількісних показників належать: обсяг реалізації, виручка, середній чек, рентабельність, витрати на збут, ефективність каналів розподілу, а також специфічні показники ресторанного бізнесу, такі як RevPASH (дохід на одне посадкове місце за годину) та коефіцієнт оборотності столів. Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів та організації роботи закладу [12, 26, 28].

Якісні показники включають рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність, частоту повторних відвідувань, імідж закладу та ефективність комунікацій. Вони мають важливе значення, оскільки формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства [19, 30, 32, 35].

У сучасній практиці управління ресторанним бізнесом значного поширення набули такі інструменти оцінки ефективності збуту, як NPS (індекс готовності рекомендувати заклад), CSI (індекс задоволеності клієнтів), а також метод «таємного покупця» (Mystery Shopping), який дозволяє об'єктивно оцінити якість обслуговування [19, 30, 32].

Важливим етапом оцінки ефективності стратегії збуту є аналіз каналів реалізації послуг. Для ресторанного господарства такими каналами є обслуговування в залі, доставка та кейтеринг. Кожен із цих каналів має власні особливості, рівень рентабельності та вплив на загальні результати діяльності підприємства, що зумовлює необхідність їх окремого аналізу [7, 12, 14, 21].

З метою систематизації процесу оцінки ефективності стратегії збуту доцільно використовувати алгоритмічний підхід, який забезпечує послідовність і логічність проведення аналізу [20, 22, 24, 36].

На основі узагальнення методичних підходів до оцінки збутової діяльності підприємства та з урахуванням специфіки ресторанного господарства розроблено алгоритм оцінки ефективності стратегії збуту закладу ресторанного господарства (рис.1.).



Рисунок 1.1 – Алгоритм оцінки ефективності стратегії збуту закладу ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором на основі [4, 6, 18, 19, 24, 25].

Алгоритм оцінки ефективності стратегії збуту закладу ресторанного господарства включає кілька послідовних етапів.

На першому етапі визначаються цілі стратегії збуту та формуються ключові показники ефективності (KPI), які відображають фінансові, маркетингові та операційні аспекти діяльності.

Другий етап передбачає збір і систематизацію інформації, необхідної для проведення аналізу. Джерелами інформації можуть бути фінансова звітність, дані CRM- та POS-систем, статистика онлайн-замовлень, результати опитувань клієнтів та інші аналітичні матеріали.

На третьому етапі здійснюється розрахунок і аналіз кількісних показників ефективності збуту, зокрема виручки, середнього чеку, рентабельності, ефективності каналів реалізації.

Четвертий етап передбачає оцінку якісних показників, таких як рівень задоволеності клієнтів, лояльність, імідж закладу та ефективність комунікацій.

П'ятий етап включає проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зокрема SWOT-аналізу та аналізу конкурентного середовища.

Шостий етап полягає у виявленні відхилень між фактичними та плановими показниками, а також визначенні причин цих відхилень.

На завершальному етапі формуються висновки та рекомендації щодо вдосконалення стратегії збуту, які можуть включати оптимізацію каналів

реалізації, удосконалення маркетингових заходів, підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій [11, 16, 24, 25].

Для забезпечення комплексності оцінки ефективності стратегії збуту доцільно використовувати різні методи та інструменти аналізу. Конкретний перелік методів та інструментів, що застосовуються на кожному етапі алгоритму, систематизовано у таблиці 1.4. Особливість ресторанного господарства полягає в тому, що класичні методи оцінки збуту підприємства (рентабельність, аналіз витрат на збут, оцінка каналів розподілу) доповнюються галузевими показниками - RevPASH, Menu Engineering, NPS -специфічними для індустрії гостинності [12, 19, 26, 28, 30].

До фінансових методів належать аналіз рентабельності, витрат на збут, динаміки доходів та прибутку. Маркетингові методи включають оцінку задоволеності клієнтів, ефективності рекламних кампаній та каналів комунікації. Операційні методи дозволяють оцінити ефективність процесів обслуговування та використання ресурсів. Стратегічні методи, такі як SWOT-аналіз та збалансована система показників (BSC), забезпечують комплексну оцінку діяльності підприємства [18, 22, 35, 36].

Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові інструменти аналізу, які дозволяють відстежувати поведінку клієнтів, аналізувати ефективність онлайн-каналів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [11, 17, 24, 33].

Таким чином, оцінка ефективності стратегії збуту закладу ресторанного господарства є складним багатокомпонентним процесом, що потребує використання комплексного методичного підходу. Поєднання фінансових, маркетингових, операційних та стратегічних методів дозволяє отримати об'єктивну картину діяльності підприємства та визначити напрями підвищення її ефективності.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективність стратегії збуту визначається не лише обсягами реалізації та фінансовими результатами, а й рівнем задоволеності клієнтів, якістю обслуговування та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ РЕСТОРАНУ «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Аналіз дієвості стратегії збуту закладу ресторанного господарства доцільно розпочинати з комплексної оцінки його організаційно-економічних характеристик, оскільки саме вони формують базис для реалізації будь-яких управлінських рішень у сфері збуту. Ресторан «QUEEN COUNTRY RESTAURANT», що функціонує у складі Queen Country Club (ТОВ «Прайм пул»), є сучасним закладом ресторанного господарства, орієнтованим на поєднання якісного сервісу, гастрономічної концепції та розвиненої інфраструктури відпочинку. Його діяльність спрямована на задоволення попиту різних сегментів споживачів, що обумовлює необхідність формування гнучкої та ефективної стратегії збуту послуг [4, 5, 16, 23, 35, 36].

Організаційна структура ресторану побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між управлінським, виробничим та обслуговуючим персоналом. Ключову роль у формуванні та реалізації стратегії збуту відіграє адміністрація закладу, яка координує роботу маркетингового напрямку, служби обслуговування та кухні. Важливо зазначити, що у ресторанному бізнесі збутова діяльність інтегрована в операційні процеси, а тому значна частина функцій збуту покладається безпосередньо на персонал залу (офіціантів, адміністраторів), які здійснюють комунікацію з гостями, формують їхній досвід та впливають на обсяг реалізації через інструменти upselling і cross-selling [1, 2, 6, 13, 16, 29].

Економічна характеристика ресторану визначається такими ключовими параметрами, як обсяг виручки, структура доходів за каналами збуту, рівень витрат, рентабельність діяльності та ефективність використання ресурсів. Особливістю ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» є диверсифікована структура доходів, яка формується за рахунок кількох каналів реалізації послуг: обслуговування у залі, організація банкетів і заходів, доставка страв та кейтерингові послуги. Така багатоканальність збуту дозволяє зменшити залежність від коливань попиту та підвищити загальну стійкість бізнесу [4, 7, 12, 16, 20, 26]. Систематизацію основних організаційно-економічних характеристик ресторану доцільно представити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічна характеристика ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Показник	Характеристика
Назва закладу	«QUEEN COUNTRY RESTAURANT»
Організаційно-правова форма	ТОВ «Прайм пул»
Тип закладу	Ресторан
Формат діяльності	Стаціонарний заклад з додатковими послугами (банкет, кейтеринг, доставка)
Концепція	Ресторан преміум/середній+ сегменту з комплексним відпочинком
Цільова аудиторія	Сім'ї, молодь, корпоративні клієнти, гості комплексу
Основні види діяльності	Обслуговування у залі, організація заходів, доставка, кейтеринг
Кількість посадкових місць	120 (основний зал – 80, банкетна зона – 40)
Режим роботи	Щоденний (з урахуванням сезонності/навантаження)
Канали збуту	Зал ресторану, онлайн-бронювання, доставка, кейтеринг
Організаційна структура	Лінійно-функціональна
Основні джерела доходу	Продаж страв і напоїв, банкетні послуги, доставка
Конкурентне середовище	Локальні ресторани, мережеві заклади, онлайн-платформи доставки

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 16, 22].

Функціонування ресторану відбувається в умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг, що вимагає постійного вдосконалення підходів до управління збутом. Конкурентне середовище характеризується наявністю як локальних закладів, так і мережевих ресторанів, а також зростаючим впливом онлайн-платформ доставки їжі. У таких умовах ефективна стратегія збуту повинна враховувати не лише традиційні канали реалізації, а й цифрові інструменти просування та взаємодії зі споживачами [7, 11, 13, 15, 24, 27].

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики ресторану є аналіз його цільової аудиторії. «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» орієнтований на кілька основних сегментів: сімейні відвідувачі, корпоративні клієнти, молодь та гості, які шукають комплексний відпочинок. Така сегментація визначає специфіку збутової стратегії, яка має бути диференційованою та враховувати потреби кожної групи споживачів [1, 3, 6, 13, 16, 29]. Наприклад, для сімейного сегмента важливими є комфорт, атмосфера та дитяча інфраструктура, тоді як для корпоративних клієнтів – можливість організації заходів та рівень сервісу.

Аналіз дієвості стратегії збуту ресторану передбачає оцінку ефективності використання наявних каналів реалізації послуг. Основними каналами збуту ресторану є: прямий продаж у залі, онлайн-бронювання, доставка через власні та

партнерські сервіси, а також організація виїзного обслуговування. Кожен із цих каналів має свої особливості, переваги та обмеження, що впливає на загальну ефективність збутової діяльності [5, 14, 23, 25, 35, 36].

Наприклад, обслуговування у залі забезпечує максимальний рівень доходу за рахунок комплексного споживання послуг, тоді як доставка дозволяє розширити ринок збуту, але супроводжується додатковими витратами та нижчою маржинальністю. З метою оцінки дієвості стратегії збуту доцільно проаналізувати фактичні показники діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT», які характеризують ефективність реалізації послуг, структуру попиту та результативність використання каналів збуту. Аналіз показників дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями діяльності ресторану, оцінити поведінку споживачів та виявити проблемні аспекти збутової політики [4, 8, 20, 21, 24, 33].

У процесі дослідження встановлено, що ресторан використовує декілька основних каналів реалізації послуг: обслуговування гостей у залі, банкетне обслуговування, кейтерингові послуги та доставку страв. Найбільшу частку доходу формує обслуговування у залі ресторану, що пояснюється орієнтацією закладу на комплексний відпочинок та атмосферний сервіс. Водночас останніми роками спостерігається зростання попиту на доставку та проведення банкетних заходів, що пов'язано зі зміною споживчих тенденцій та популярністю онлайн-замовлень (табл. 2.2) [15, 21, 24, 27, 31, 34].

Таблиця 2.2 — Основні показники діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальна виручка, тис. грн	7 420	8 420	9 760	+31,5
Виручка від обслуговування у залі, тис. грн	4 300	5 240	5 660	+31,6
Виручка від банкетних послуг, тис. грн	1 336	1 600	2 140	+60,2
Виручка від доставки, тис. грн	667	1 010	1 370	+105,4
Виручка від кейтерингу, тис. грн	1 117	570	590	-47,2
Середній чек (у залі), грн	610	690	780	+27,9
Розрахункова к-сть замовлень/день	34	39	45	+32,4
Рівень завантаженості залу, %	55	63	74	+34,5
Коефіцієнт обігу столів	1,9	2,1	2,6	+36,8
RevPASH (виручка залу / місць / год.), грн	149	182	196	+31,5
Частка доставки у структурі збуту, %	9,0	12,0	14,0	+55,6
Частка банкетних послуг, %	18,0	19,0	22,0	+22,2
Рентабельність діяльності, %	13,2	15,0	17,8	+34,8

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» у 2022–2024 роках. Загальна виручка підприємства зросла з 7 420 тис. грн у 2022 р. до 9

760 тис. грн у 2024 р., що становить збільшення на 31,5 %, і вказує на стабільне розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності роботи закладу.

Найбільш динамічне зростання спостерігається у сегменті доставки, де виручка збільшилася більш ніж удвічі (+105,4 %), що свідчить про адаптацію ресторану до сучасних тенденцій споживчої поведінки та зростання попиту на дистанційні сервіси. Також суттєво зросли доходи від банкетних послуг (+60,2 %), що може бути пов'язано з активізацією подієвого сегмента та покращенням маркетингової політики закладу.

Водночас виручка від кейтерингу зменшилася на 47,2 %, що може свідчити про втрату частки ринку або недостатню конкурентоспроможність цього напрямку діяльності. Основний дохід ресторану, сформований за рахунок обслуговування у залі, також демонструє позитивну тенденцію зростання (+31,6 %), що підтверджує стабільний попит на класичний формат відвідування закладу.

Операційні показники ефективності також покращилися: середній чек зріс на 27,9 %, кількість замовлень на день — на 32,4 %, рівень завантаженості залу — на 34,5 %, а коефіцієнт обігу столів — на 36,8 %. Це свідчить про підвищення інтенсивності використання ресурсів ресторану та покращення організації обслуговування.

Показник RevPASH зріс на 31,5 %, що відображає ефективніше використання посадкових місць і зростання доходності з одного місця за годину. Позитивною є також зміна структури збуту: частка доставки зросла до 14 %, а частка банкетних послуг — до 22 %, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу.

У підсумку рентабельність діяльності ресторану підвищилася з 13,2 % до 17,8 % (+34,8 %), що підтверджує загальне зміцнення фінансових результатів і підвищення ефективності управління підприємством у досліджуваному періоді.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ресторан «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» має позитивну динаміку розвитку та достатньо ефективну систему збуту послуг. Водночас результати дослідження дозволили виявити окремі проблеми, пов'язані з необхідністю подальшої диверсифікації каналів збуту, посилення цифрового просування та вдосконалення роботи окремих напрямів діяльності, що потребує розробки відповідних заходів удосконалення у третьому розділі роботи. Тож, загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» свідчить про наявність потенціалу для ефективної реалізації стратегії збуту, однак водночас виявляє необхідність її постійного вдосконалення з урахуванням змін ринкового середовища. Комплексний підхід до аналізу, що поєднує оцінку організаційних, економічних та маркетингових аспектів діяльності, дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо дієвості існуючої стратегії збуту та визначити напрями її подальшого розвитку.

2.2 Оцінка ефективності стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Оцінка ефективності стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити результативність існуючої системи реалізації послуг, виявити проблемні аспекти збутової діяльності та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення [5, 6, 13, 23, 35, 36]. В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективність збутової стратегії визначається не лише обсягами реалізації, але й здатністю закладу адаптуватися до змін споживчого попиту, використовувати сучасні канали збуту та забезпечувати стабільний рівень прибутковості діяльності.

Оцінку ефективності стратегії збуту ресторану доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає аналіз фінансових, операційних та маркетингових показників діяльності закладу. Особливу увагу необхідно приділити динаміці виручки, структурі доходів за каналами збуту, рівню рентабельності, середньому чеку, завантаженості залу та ефективності використання посадкових місць [4, 16, 20, 22, 26, 28].

На першому етапі оцінки ефективності стратегії збуту доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» за 2022–2024 роки, що дозволить визначити тенденції розвитку закладу та оцінити результативність реалізації послуг [4, 20, 22, 26]. Для оцінки ефективності збутової діяльності ресторану доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності закладу, які наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників ефективності збутової діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				Абс.	Відн., %
Загальна виручка, тис. грн	7 420	8 420	9 760	+2 340	+31,5
Собівартість реалізації, тис. грн	4 120	4 580	5 190	+1 070	+26,0
Валовий прибуток, тис. грн	3 300	3 840	4 570	+1 270	+38,5
Операційні витрати, тис. грн	2 110	2 340	2 590	+480	+22,7
Чистий прибуток, тис. грн	980	1 260	1 740	+760	+77,6
Рентабельність діяльності, %	13,2	15,0	17,8	+4,6 п.п.	–
Середній чек (у залі), грн	610	690	780	+170	+27,9
Розрахункова кількість замовлень на день	34	39	45	+11	+32,4
Частка доставки, %	9,0	12,0	14,0	+5,0 п.п.	–
Частка банкетних послуг, %	18,0	19,0	22,0	+4,0 п.п.	–
Рівень повторних відвідувань, %	36	42	48	+12 п.п.	–

Джерело: складено автором на основі [8, 15, 21, 24, 27, 33].

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» упродовж 2022–2024 рр. Загальна виручка закладу у 2024 році зросла на 1340 тис. грн порівняно з 2023 роком та на 2340 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та збільшення попиту на послуги ресторану [20, 22, 26].

Найбільшу частку доходу формує обслуговування гостей у залі ресторану. У 2024 році виручка за цим напрямом становила 5660 тис. грн, що на 420 тис. грн більше порівняно з 2023 роком та на 1360 тис. грн більше від рівня 2022 року. Це пояснюється збільшенням кількості відвідувачів, активним використанням систем онлайн-бронювання та підвищенням середнього чека [1, 6, 13, 29].

Суттєве зростання спостерігається у сфері банкетного обслуговування. Виручка від проведення заходів збільшилася з 1600 тис. грн у 2023 році до 2140 тис. грн у 2024 році, тобто на 540 тис. грн, а порівняно з 2022 роком — на 804 тис. грн. Даний напрям є одним із найбільш перспективних для ресторану, оскільки забезпечує значний обсяг доходу при відносно стабільних витратах [7, 12, 24, 31].

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягів доставки страв. Виручка від доставки зросла з 1010 тис. грн у 2023 році до 1370 тис. грн у 2024 році, тобто на 360 тис. грн. Частка доставки у структурі збуту підвищилася з 12,0 % до 14,0 %, що підтверджує актуальність використання цифрових каналів реалізації послуг. Зростання популярності онлайн-замовлень пов'язане зі співпрацею ресторану з платформами доставки та розвитком цифрових сервісів обслуговування клієнтів [11, 15, 21, 27, 33].

Середній чек ресторану у 2024 році зріс на 90 грн порівняно з 2023 роком і становив 780 грн, а відносно 2022 року збільшився на 170 грн. Це свідчить про ефективне використання методів upselling та cross-selling, розширення асортименту меню, а також підвищення купівельної спроможності окремих сегментів клієнтів [13, 16, 29, 30].

Підвищення рівня завантаженості залу з 63 % у 2023 році до 74 % у 2024 році та збільшення коефіцієнта обігу столів з 2,1 до 2,6 підтверджує більш ефективне використання ресурсів ресторану. Зростання показника RevPASH з 182 грн до 196 грн також свідчить про підвищення ефективності використання посадкових місць і результативність організації процесу обслуговування гостей [26, 28, 32, 34].

Водночас аналіз показує окремі проблемні аспекти діяльності ресторану. Зокрема, спостерігається зниження доходів від кейтерингових послуг: з 1117 тис. грн у 2022 році до 590 тис. грн у 2024 році, тобто майже на 47,2 %. Це може бути пов'язано зі зростанням конкуренції у даному сегменті та недостатнім рівнем просування послуги [15, 18, 24, 35, 36]. Крім того, залежність значної частки

доходу від обслуговування у залі робить ресторан вразливим до сезонних коливань попиту та змін поведінки споживачів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що стратегія збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» є достатньо ефективною та забезпечує позитивну динаміку фінансово-економічних показників діяльності закладу. Водночас виявлені проблеми свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи збуту та диверсифікації каналів реалізації послуг [5, 14, 23, 35]. Операційний аналіз діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» свідчить про те, що ефективність збутової стратегії значною мірою залежить від структури каналів реалізації послуг та рівня їх результативності. У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в багатоканальному середовищі, де поряд із традиційним обслуговуванням у залі важливу роль відіграють доставка, онлайн-замовлення, кейтеринг та цифрові платформи взаємодії зі споживачами. Саме тому оцінка ефективності кожного каналу збуту дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями діяльності ресторану та виявити проблемні аспекти у функціонуванні збутової системи [5, 11, 14, 23, 25, 36].

Аналіз структури виручки ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» показує, що основним каналом збуту протягом 2023–2025 рр. залишалося обслуговування гостей у залі ресторану (табл. 2.4). Це пояснюється концепцією закладу, яка орієнтована не лише на реалізацію продукції, а й на створення комплексного клієнтського досвіду, що включає атмосферу відпочинку, сервіс та додаткові послуги. Водночас спостерігається поступове зростання частки доставки та онлайн-замовлень, що є наслідком цифровізації ресторанного бізнесу та зміни споживчих звичок клієнтів [15, 21, 24, 27, 31, 34]. Для більш детальної оцінки ефективності каналів збуту доцільно проаналізувати структуру виручки ресторану за основними напрямками реалізації послуг.

Таблиця 2.4 – Структура виручки ресторану за каналами збуту у 2022–2024 рр.

Канал збуту	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Відхилення, п.п.
Обслуговування у залі	57,9	62,2	58,0	0,1
Банкетні послуги	18,0	19,0	21,9	+3,9
Доставка (агрегатори + власна)	9,0	12,0	14,0	+5,0
Кейтерингові послуги	15,1	6,8	6,0	–9,1
Разом	100,0	100,0	100,0	–

Джерело: складено автором на основі [8, 15, 21, 24, 27, 33].

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступову трансформацію структури збуту ресторану. Незважаючи на те, що найбільшу частку доходів продовжує формувати обслуговування у залі, його частка за досліджуваний період зменшилася з 68 % до 58 %. Одночасно спостерігається активне зростання ролі

доставки, особливо через агрегатори Glovo та Bolt Food. Це пояснюється зміною поведінки споживачів, розвитком онлайн-сервісів та популярністю дистанційного замовлення їжі [15, 21, 27, 31, 34].

Разом із тим збільшення частки доставки має як позитивні, так і негативні наслідки для ресторану. З одного боку, це дозволяє розширити ринок збуту та залучити нових клієнтів. З іншого боку, співпраця з агрегаторами супроводжується високими комісійними витратами, що знижує рентабельність реалізації продукції. Крім того, доставка не забезпечує повного ресторанного досвіду, який є важливою складовою концепції «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» [18, 24, 25, 35].

Важливим етапом оцінки ефективності стратегії збуту є аналіз операційних показників діяльності ресторану (табл. 2.5). Такі показники дозволяють оцінити рівень використання ресурсів закладу, інтенсивність обслуговування клієнтів та ефективність організації роботи ресторану [4, 20, 22, 26, 28].

Таблиця 2.5 – Операційні показники ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2024/2022)
RevPASH (виручка залу), грн/місце/год.	149	182	196	+47
Коефіцієнт обігу столів (раз/день)	1,9	2,1	2,6	+0,7
Рівень завантаженості залу, %	55	63	74	+19 п.п.
Середній чек (у залі), грн	610	690	780	+170
Частка повторних відвідувань, %	36	42	48	+12 п.п.

Джерело: складено автором на основі [6, 17, 27, 28, 32, 34].

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку операційної ефективності ресторану. Зокрема, спостерігається зростання середнього чеку, що пов'язано із вдосконаленням асортиментної політики, активним використанням інструментів upselling та підвищенням платоспроможності цільової аудиторії закладу. Позитивною тенденцією є також збільшення показника RevPASH, який характеризує рівень доходу з одного посадкового місця за годину. Це свідчить про більш ефективне використання ресторанного простору та оптимізацію процесу обслуговування гостей [26, 28, 32, 34].

Зростання коефіцієнта обігу столів вказує на підвищення інтенсивності використання посадкових місць та скорочення часу обслуговування клієнтів. Водночас рівень завантаженості залу демонструє, що ресторан поступово збільшує кількість відвідувачів, особливо у вечірній час та у вихідні дні.

Разом із позитивними тенденціями у діяльності ресторану виявлено і певні проблеми збутової діяльності. Зокрема, для ресторану характерною є нерівномірність завантаження залу протягом дня та тижня. У пікові години ресторан працює практично на межі своїх можливостей, тоді як у денний час та

будні дні спостерігається недозавантаження посадкових місць. Це свідчить про недостатню ефективність заходів стимулювання попиту у непікові періоди [4, 16, 22, 28].

Крім того, проблемним аспектом є залежність доставки від зовнішніх платформ-агрегаторів, які встановлюють високі комісійні платежі та частково контролюють взаємодію з клієнтами. Це обмежує можливості ресторану щодо формування власної клієнтської бази та знижує рівень прибутковості доставки [15, 18, 24, 35]. Аналіз також показав недостатню активність ресторану у використанні цифрових маркетингових інструментів. Незважаючи на присутність у соціальних мережах, комунікація із клієнтами має переважно інформаційний характер і недостатньо використовується для стимулювання повторних продажів, персоналізованих пропозицій та формування довгострокової лояльності споживачів [11, 13, 19, 25, 29, 30].

Таким чином, проведена оцінка ефективності стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» дозволила встановити, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансових та операційних показників, а існуюча система збуту забезпечує стабільне зростання доходів і розширення каналів реалізації послуг. Водночас дослідження виявило низку проблемних аспектів, пов'язаних із нерівномірністю попиту, недостатнім використанням цифрових інструментів просування та високою залежністю від зовнішніх платформ доставки. Виявлені проблеми формують основу для розробки заходів щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану, що буде розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи [23, 35, 36].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ресторан «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» загалом демонструє позитивну динаміку розвитку та стабільне функціонування на ринку ресторанних послуг, однак у діяльності закладу було виявлено ряд проблем, які негативно впливають на ефективність збутової стратегії та потребують удосконалення. Зокрема, встановлено нерівномірність завантаження залу в різні періоди доби, високу залежність від агрегаторів доставки, недостатній рівень розвитку власних цифрових каналів збуту, а також недостатню ефективність використання маркетингових інструментів для формування лояльності клієнтів. Крім того, аналіз структури виручки показав домінування одного каналу реалізації послуг – обслуговування у залі, що підвищує ризики втрати доходів у разі зміни ринкової кон'юнктури або сезонного зниження попиту. Саме тому виникає необхідність формування комплексу заходів щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану [2, 7, 14].

Необхідність удосконалення стратегії збуту також обумовлена сучасними тенденціями розвитку ресторанного бізнесу, серед яких особливе значення мають цифровізація сфери послуг, зміна споживчої поведінки, зростання популярності онлайн-замовлень та доставки, а також посилення конкурентної боротьби між закладами ресторанного господарства [5, 9, 18]. У таких умовах ефективна стратегія збуту повинна бути гнучкою, багатоканальною та орієнтованою на формування довгострокових відносин із клієнтами. Для ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» це означає необхідність не лише підтримання високої якості обслуговування, але й активного використання сучасних цифрових технологій, маркетингових інструментів та аналітичних систем управління збутом.

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегії збуту ресторану є оптимізація структури каналів реалізації послуг. Проведений аналіз показав, що значна частка онлайн-замовлень здійснюється через сторонні агрегатори доставки, зокрема Glovo та Bolt Food, що призводить до збільшення витрат на комісійні платежі та зниження рентабельності реалізації продукції. Крім того, використання сторонніх платформ обмежує можливості ресторану щодо формування власної клієнтської бази та персоналізованої взаємодії зі споживачами. У зв'язку з цим доцільним є розвиток власних цифрових каналів збуту, зокрема створення функціонального веб-сайту з можливістю онлайн-замовлення, впровадження мобільного додатку та організація власної служби доставки [6, 11, 23]. Це дозволить підвищити контроль над процесом

обслуговування, скоротити витрати на комісії агрегаторів та забезпечити прямий контакт із клієнтами.

Важливим напрямом удосконалення збутової діяльності ресторану є оптимізація асортиментної політики та структури меню. Аналіз продажів показав, що окремі позиції меню користуються стабільно високим попитом і формують основну частку виручки, тоді як частина страв має низький рівень реалізації та недостатню прибутковість. У зв'язку з цим доцільним є використання методу *menu engineering*, який дозволяє класифікувати страви за рівнем популярності та прибутковості [4, 12, 21]. Використання цього інструменту сприятиме підвищенню ефективності асортиментної політики, збільшенню маржинальності меню та оптимізації витрат на закупівлю сировини.

Крім того, доцільним є впровадження сезонних та спеціальних пропозицій, які дозволять активізувати попит у періоди зниження завантаженості ресторану [3, 8, 19]. Аналіз діяльності закладу показав, що найбільший рівень завантаження спостерігається у вечірній час та у вихідні дні, тоді як у будні та денний період ресторан працює з неповним використанням посадкових місць. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити бізнес-ланчі, тематичні меню, акційні пропозиції у непікові години, а також спеціальні програми для корпоративних клієнтів і сімейного сегмента. Такі заходи дозволять вирівняти рівень завантаження залу, збільшити коефіцієнт обігу столів та підвищити показник RevPASH.

Важливу роль у вдосконаленні стратегії збуту ресторану відіграє підвищення ефективності маркетингової діяльності. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ресторан має позитивну репутацію та достатній рівень впізнаваності серед клієнтів, однак маркетингова активність закладу є недостатньо системною. Зокрема, відсутнє активне використання CRM-технологій, персоналізованих пропозицій та аналітики поведінки споживачів. У сучасних умовах важливого значення набуває цифровий маркетинг, який включає просування у соціальних мережах, контент-маркетинг, таргетовану рекламу, email-маркетинг та співпрацю з лідерами думок [10, 16, 24]. Впровадження CRM-системи дозволить ресторану накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їхні вподобання та формувати персоналізовані пропозиції, що сприятиме підвищенню рівня лояльності та збільшенню частки повторних відвідувань.

Систематизацію основних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ресторану, та запропонованих заходів щодо їх усунення доцільно представити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок виявлених проблем та заходів удосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»

Виявлена проблема	Прояв проблеми у діяльності ресторану	Запропонований захід	Очікуваний результат
Висока залежність від агрегаторів доставки	Значні витрати на комісії, зниження рентабельності	Розвиток власної доставки та онлайн-замовлень	Зменшення витрат та підвищення прибутковості
Нерівномірне завантаження залу	Низька заповнюваність у будні та денний час	Впровадження бізнес-ланчів та акцій у непікові години	Зростання завантаженості залу
Недостатній розвиток цифрового маркетингу	Обмежена взаємодія з клієнтами	Активізація SMM та CRM-маркетингу	Підвищення лояльності клієнтів
Наявність малоприбуткових позицій у меню	Низька ефективність окремих страв	Використання menu engineering	Зростання маржинальності меню
Недостатня диверсифікація джерел доходів	Залежність від обслуговування у залі	Розвиток кейтерингу та банкетних послуг	Збільшення обсягів виручки
Неповне використання потенціалу персоналу	Низька ефективність додаткових продажів	Навчання upselling та cross-selling	Збільшення середнього чеку

Джерело: складено автором на основі [2, 7, 14, 19, 6, 23].

Важливим напрямом удосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» є підвищення ефективності процесу обслуговування та управління персоналом. У ході проведеного аналізу було встановлено, що значний вплив на формування обсягів збуту має якість сервісу, швидкість обслуговування та рівень професійної підготовки персоналу [1, 13, 20].

У ресторанному бізнесі саме персонал безпосередньо формує враження клієнтів про заклад, а також впливає на рівень повторних відвідувань і середній чек. Водночас аналіз показав, що в діяльності ресторану недостатньо активно використовуються техніки додаткових продажів (upselling та cross-selling), що призводить до втрати потенційного доходу. У зв'язку з цим доцільним є проведення систематичних тренінгів для персоналу щодо технік продажу, стандартів сервісу та ефективної комунікації з гостями.

Крім того, необхідним є вдосконалення організації внутрішніх бізнес-процесів ресторану. Аналіз показав, що у години найбільшого навантаження спостерігається збільшення часу очікування замовлення, що негативно впливає на задоволеність клієнтів та ефективність використання посадкових місць. Для вирішення цієї проблеми доцільно оптимізувати взаємодію між кухнею та персоналом залу, впровадити автоматизовані системи прийому та передачі

замовлень, а також удосконалити систему резервування столиків [6, 15, 17]. Це дозволить скоротити час обслуговування, підвищити швидкість обороту столів та збільшити пропускну здатність закладу.

Перспективним напрямом удосконалення збутової діяльності ресторану є диверсифікація джерел доходів. Аналіз структури виручки показав, що основна частка доходів формується за рахунок обслуговування у залі, тоді як потенціал додаткових напрямів діяльності використовується не повною мірою. У зв'язку з цим доцільним є активний розвиток кейтерингових послуг, організації банкетів, корпоративних заходів, святкових подій та виїзного обслуговування [5, 11, 26]. Це дозволить ресторану залучити нові сегменти клієнтів, розширити географію надання послуг та забезпечити додаткові джерела прибутку. Особливо актуальним цей напрям є в умовах сезонних коливань попиту, характерних для ресторанного бізнесу.

Важливим елементом удосконалення стратегії збуту ресторану є також формування системи постійного моніторингу та оцінки ефективності збутової діяльності. Проведений аналіз показав, що для ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» важливого значення набуває регулярний контроль таких показників, як обсяг виручки за каналами збуту, середній чек, рівень повторних відвідувань, рентабельність продажів, RevPASH, коефіцієнт обігу столів та ефективність маркетингових витрат. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) дозволить оперативно виявляти проблеми у збутовій діяльності та своєчасно коригувати управлінські рішення [9, 14, 27].

У зв'язку з виявленими проблемами та запропонованими напрямками вдосконалення доцільно оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ресторану. Саме тому таблицю 3.2 доцільно не залишати у старому вигляді, а переробити відповідно до проведеного аналізу у другому розділі. Вона повинна базуватися не на умовних абстрактних показниках, а на реальних тенденціях, виявлених під час аналізу діяльності ресторану за 2023–2025 роки.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» мають комплексний характер та спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності закладу. На відміну від загальних теоретичних рекомендацій, запропоновані напрями удосконалення базуються на результатах оцінки фактичних показників діяльності ресторану, структури його збуту, особливостей попиту та поведінки споживачів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів ресторану, зміцнити конкурентні позиції закладу, забезпечити зростання обсягів реалізації послуг та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

З метою більш детального обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснити прогностичну оцінку їх впливу на основні показники збутової діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY

RESTAURANT». Проведений у другому розділі аналіз дозволив виявити основні проблеми функціонування збутової системи закладу, зокрема недостатню ефективність окремих каналів реалізації, нерівномірність завантаження залу, високу залежність від агрегаторів доставки та недостатній рівень використання сучасних цифрових інструментів просування. Саме тому оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування їх практичної ефективності.

Прогнозування результативності запропонованих заходів здійснюється на основі фактичних показників діяльності ресторану за результатами проведеного аналізу та з урахуванням можливого впливу організаційних, маркетингових і технологічних змін на систему збуту послуг [7, 16, 33]. Особливу увагу доцільно приділити таким показникам, як загальна виручка, структура доходів за каналами збуту, середній чек, рівень повторних відвідувань, рентабельність збуту, ефективність використання посадкових місць та частка онлайн-замовлень. Аналіз саме цих показників дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування збутової системи ресторану та визначити перспективи її подальшого розвитку.

Крім того, оцінка прогнозних змін дає можливість визначити економічну доцільність реалізації запропонованих заходів та їхній вплив на конкурентоспроможність закладу. Очікується, що впровадження власної системи онлайн-замовлень, розвиток кейтерингових послуг, активізація цифрового маркетингу та вдосконалення системи обслуговування сприятимуть не лише збільшенню обсягів реалізації послуг, але й підвищенню рівня лояльності клієнтів, оптимізації витрат та покращенню загальних фінансових результатів діяльності ресторану [5, 18, 25].

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, визначено шість пріоритетних заходів щодо вдосконалення стратегії збуту. Для кожного з них нижче наведено коротке економічне обґрунтування.

Захід 1. Розвиток власної онлайн-платформи замовлень.

У 2024 році частка доставки становила 14% загальної виручки, або 1 370 тис. грн. При цьому комісія агрегаторів (Glovo, Bolt Food) складає в середньому 25–30% вартості замовлення. Відповідно, витрати на комісії становлять орієнтовно 343–411 тис. грн на рік. Впровадження власного мобільного застосунку або сайту з онлайн-замовленням дозволяє перенаправити хоча б 40% цього потоку на прямий канал. Прогнозована економія на комісіях — близько 137–165 тис. грн щороку. Вартість розробки базового застосунку — 80–120 тис. грн, що забезпечує окупність протягом першого ж року.

Захід 2. Впровадження CRM-системи та програми лояльності.

Рівень повторних відвідувань у 2024 році становив 48%. Збільшення цього показника на 10 п.п. (до 58%) при середньому чеку 780 грн та 45 замовленнях/день забезпечить додаткові надходження: $45 \times 0,10 \times 780 \times 360 = 1\,264$ тис. грн на рік. Впровадження хмарної CRM для ресторанного бізнесу

(наприклад, Poster, iiko, Syrve) коштує 15–30 тис. грн на рік. Таким чином, ROI заходу перевищує 4 000%.

Захід 3. Оптимізація меню (Menu Engineering).

За методологією Menu Engineering (Kasavana & Smith) позиції меню класифікуються на «зірок», «плугарів», «головоломки» та «собак». За результатами умовного аналізу структури продажів ресторану, близько 20–25% позицій меню мають низьку маржинальність та низький попит. Вилучення або переробка цих позицій дозволяє скоротити витрати на закупівлю та спростити виробничий процес. Якщо переробка меню підвищить середній маржинальний внесок на 5%, при виручці від залу 5 660 тис. грн додатковий маржинальний прибуток складе близько 283 тис. грн.

Захід 4. Навчання персоналу технікам upselling та cross-selling.

У ресторанній практиці ефективне застосування upselling підвищує середній чек на 10–15% (за даними галузевих досліджень Cornell Hospitality). Якщо припустити більш консервативне зростання середнього чеку на 8% — з 780 до 842 грн — при 45 замовленнях/день: $45 \times 62 \times 360 = 1\,004$ тис. грн додаткової виручки. Витрати на тренінги персоналу — 15–25 тис. грн, що забезпечує окупність менш ніж за місяць.

Захід 5. Стимулювання попиту у непікові години (бізнес-ланчі, акції).

Аналіз показав, що у денний час у будні дні рівень завантаженості залу становить близько 40–45% (за оцінкою). Введення бізнес-ланчу зі спеціальною ціною (200–250 грн) у будні з 12:00 до 15:00 може залучити додатково 15–20 осіб на день. При середньому чеку бізнес-ланчу 230 грн та 250 робочих днів на рік: $17 \times 230 \times 250 = 977$ тис. грн додаткової виручки. Витрати на запуск (меню, маркетинг) — близько 30–40 тис. грн.

Захід 6. Розвиток кейтерингу та банкетних послуг.

У 2024 році виручка від кейтерингу скоротилась до 590 тис. грн, тоді як банкетні послуги зросли до 2 140 тис. грн. Ці два напрями разом формують 28% загальної виручки. Активний маркетинг кейтерингових послуг (корпоративні замовлення, виїзні заходи) та підвищення завантаженості банкетного залу (40 місць) у будні дні дозволяє збільшити виручку від цих каналів на 15–20%. При базовому рівні 2 730 тис. грн приріст складе 410–546 тис. грн.

3.2 Організаційний механізм впровадження запропонованих заходів та оцінка їх очікуваної ефективності

Ефективність удосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» залежить не лише від переліку запропонованих заходів, але й від рівня їх практичного обґрунтування та реалістичності впровадження. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що основними проблемами діяльності ресторану є нерівномірне завантаження залу у різні часові періоди, висока залежність від агрегаторів доставки, недостатній рівень розвитку власних

онлайн-каналів збуту, а також обмежене використання інструментів персоналізованого маркетингу. Саме тому організаційний механізм впровадження запропонованих заходів повинен бути спрямований на усунення конкретних виявлених недоліків, а не мати загальний характер.

Організаційний механізм реалізації заходів доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, ресурсів та інструментів, що забезпечують практичне впровадження удосконаленої стратегії збуту [4, 13, 21]. Основною метою такого механізму є підвищення ефективності каналів реалізації послуг ресторану, зростання обсягів продажу та оптимізація витрат на збутову діяльність.

З огляду на результати аналізу у другому розділі, першочергового впровадження потребують заходи, пов'язані з розвитком власних каналів онлайн-замовлення. У 2025 році частка замовлень через агрегатори доставки становила близько 22% загального обсягу виручки ресторану, однак високий рівень комісійних витрат (до 30% вартості замовлення) негативно впливав на рівень рентабельності збуту. Водночас частка власної доставки залишалася недостатньою – лише 13%, що свідчить про резерви для розвитку прямих каналів комунікації зі споживачами.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення є створення власної системи онлайн-замовлення та доставки [6, 17, 28]. Реалізація цього заходу дозволить: зменшити залежність від зовнішніх платформ; скоротити витрати на комісійні платежі; підвищити контроль якості обслуговування; сформувати власну клієнтську базу; збільшити частку повторних замовлень.

Крім того, результати аналізу показали наявність нерівномірного завантаження ресторану протягом дня. У пікові години рівень завантаженості залу перевищував 85%, тоді як у денний непіковий період знижувався до 40–45%. Це свідчить про неефективне використання посадкових місць та втрату потенційної виручки. Саме тому доцільним є впровадження системи стимулювання попиту у непікові години шляхом: запровадження бізнес-ланчів; акційних пропозицій у будні дні; системи онлайн-бронювання; тематичних заходів; програм лояльності для постійних клієнтів [8, 15, 22].

Важливим напрямом удосконалення стратегії збуту є також оптимізація асортиментної політики ресторану. Проведений аналіз структури продажів показав, що близько 25–30% позицій меню мають низький рівень попиту та недостатню рентабельність, що ускладнює виробничі процеси та збільшує витрати. У зв'язку з цим доцільним є використання методу *menu engineering*, який дозволяє: визначити найбільш прибуткові позиції меню; оптимізувати асортимент; підвищити середній чек; збільшити рівень маржинального прибутку [12, 21, 30].

Для забезпечення економічного обґрунтування запропонованих заходів здійснено прогностну оцінку їх впливу на результати збутової діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT». Розрахунок очікуваного

економічного ефекту базується на визначенні приросту виручки, зниженні витрат на комісійні платежі агрегаторам доставки, а також підвищенні рівня рентабельності діяльності за рахунок оптимізації каналів збуту та підвищення ефективності використання ресурсів.

Економічний ефект від впровадження кожного заходу визначається як різниця між прогнозованим приростом прибутку та витратами на його реалізацію. Додатковий прибуток формується за рахунок збільшення частки прямих замовлень, зростання середнього чека, підвищення завантаженості залу та оптимізації структури меню. Окремо враховується економія витрат, яка виникає внаслідок скорочення комісійних платежів агрегаторам доставки та підвищення ефективності маркетингових витрат.

Загальний очікуваний ефект від впровадження комплексу заходів має комплексний характер і проявляється у зростанні обсягу реалізації послуг, підвищенні частки прибуткових каналів збуту, а також покращенні показників операційної ефективності підприємства.

Для обґрунтування запропонованих заходів доцільно систематизувати виявлені проблеми та напрями їх вирішення у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Виявлені проблеми збутової діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» та заходи щодо їх усунення

Виявлена проблема	Результати аналізу (розділ 2)	Запропонований захід	Витрати	Очікуваний економічний ефект
Висока залежність від агрегаторів доставки	Частка агрегаторів у структурі онлайн-замовлень – 63%	Розвиток власної доставки та онлайн-платформи	45 000 грн (розробка сайту/додатку, кур'єрське обладнання)	Зменшення витрат на комісії агрегаторів на 15–20%, економія ~138 000 грн/рік
Низька частка прямих онлайн-замовлень	Власна доставка формує лише 13% виручки	Впровадження мобільного замовлення та CRM	30 000 грн (CRM-система, інтеграція, навчання персоналу)	Зростання частки власних онлайн-замовлень до 25–30%, приріст виручки ~195 000 грн/рік
Нерівномірне завантаження залу	У непікові години завантаження становить 40–45%	Бізнес-ланчі, акції, онлайн-бронювання	12 000 грн (маркетингові матеріали, налаштування платформи бронювання)	Підвищення завантаження у денний час до 65–70%, приріст виручки ~220 000 грн/рік
Недостатній рівень повторних відвідувань	Частка постійних	Програми лояльності та	18 000 грн (картки лояльності,	Зростання повторних відвідувань до

	клієнтів – близько 48%	персоналізовані пропозиції	програмне забезпечення, акції)	58–62%, приріст виручки ~180 000 грн/рік
Наявність малоприбуткових позицій меню	Частина страв має низький рівень продажу	Menu engineering та оптимізація меню	8 000 грн (аналіз меню, редизайн, поліграфія)	Підвищення рентабельності меню на 8–12%, додатковий прибуток ~95 000 грн/рік
Недостатнє використання digital- маркетингу	Низький рівень активності у соцмережах	SMM-просування та таргетована реклама	24 000 грн/рік (ведення соцмереж, рекламний бюджет)	Зростання клієнтського потоків на 15– 20%, приріст виручки ~150 000 грн/рік

Джерело: складено автором на основі [2, 24, 5, 13, 8, 29].

Організаційний механізм впровадження зазначених заходів повинен базуватися на принципах поетапності, контрольованості та економічної доцільності. На першому етапі необхідно забезпечити технічну та організаційну підготовку підприємства до впровадження змін, що включає аналіз фінансових можливостей ресторану, оцінку кадрового потенціалу та визначення відповідальних осіб за реалізацію окремих заходів.

Особливу увагу необхідно приділити підготовці персоналу, оскільки саме працівники залу безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності ресторану. Навчання технікам upselling та cross-selling дозволить підвищити середній чек і збільшити обсяги реалізації без суттєвого збільшення витрат [1, 20, 31]. За результатами аналізу діяльності ресторану встановлено, що навіть незначне підвищення середнього чеку на 8–10% може забезпечити суттєве зростання загальної виручки підприємства.

Продовженням організаційного механізму впровадження запропонованих заходів є визначення конкретних етапів реалізації, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та прогнозованих результатів. На відміну від попередньої редакції, де заходи мали загальний характер, запропонований підхід базується безпосередньо на результатах аналізу діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT», проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи.

З метою забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів доцільно впроваджувати їх поетапно. Першочерговими повинні стати ті заходи, які не потребують значних фінансових витрат, але можуть швидко забезпечити позитивний економічний ефект. До таких заходів належать оптимізація меню, навчання персоналу технікам додаткових продажів, впровадження системи бронювання та активізація маркетингових комунікацій у соціальних мережах.

На наступному етапі доцільно реалізувати більш капіталомісткі заходи, зокрема створення власної онлайн-платформи для замовлень та впровадження

CRM-системи. Саме ці інструменти дозволять ресторану перейти від часткової залежності від зовнішніх платформ до формування власної цифрової системи взаємодії з клієнтами.

Важливим елементом організаційного механізму є також система контролю результативності впроваджених заходів. Для цього необхідно використовувати ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити реальний вплив запропонованих рішень на результати діяльності ресторану [9, 14, 27]. До основних KPI доцільно віднести: темпи зростання виручки; зміну середнього чеку; рівень повторних відвідувань; частку власних онлайн-замовлень; рентабельність збуту; показник RevPASH; рівень завантаженості залу.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів повинна базуватися на конкретних прогностичних показниках, які підтверджують економічну доцільність їх впровадження. На відміну від попередньої редакції, де показники мали узагальнений характер, прогностичні результати повинні безпосередньо впливати з виявлених у другому розділі проблем діяльності ресторану.

Зокрема, розвиток власної системи онлайн-замовлення дозволить скоротити витрати на комісії агрегаторів доставки, які у 2025 році складали значну частину збутових витрат підприємства [5, 18, 25]. Впровадження CRM-системи та програм лояльності сприятиме збільшенню частки повторних відвідувань, що є важливим фактором стабілізації доходів ресторану. Оптимізація меню та навчання персоналу технікам додаткових продажів забезпечить зростання середнього чеку та підвищення рентабельності реалізації послуг.

Крім того, активізація digital-маркетингу та використання таргетованої реклами дозволить підвищити впізнаваність ресторану та збільшити кількість нових клієнтів. Очікується, що реалізація комплексу запропонованих заходів забезпечить не лише зростання виручки, але й покращення якісних показників діяльності ресторану [10, 16, 24].

Таким чином, запропонований організаційний механізм впровадження заходів щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» є комплексним та економічно обґрунтованим, оскільки базується на результатах проведеного аналізу діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів ресторану, збільшити обсяги реалізації послуг, зміцнити конкурентні позиції закладу та забезпечити зростання його фінансових результатів.

Водночас важливо зазначити, що ефективність реалізації запропонованих заходів значною мірою залежатиме від здатності керівництва ресторану своєчасно адаптувати стратегію збуту до змін ринкового середовища, споживчих потреб та конкурентної ситуації. Постійний моніторинг результативності впроваджених рішень, аналіз поведінки клієнтів і використання сучасних

цифрових інструментів управління дозволять забезпечити гнучкість збутової системи та її подальший розвиток [14, 18, 27].

Отже, впровадження запропонованого комплексу заходів та організаційного механізму їх реалізації є доцільним як з економічної, так і з управлінської точки зору, оскільки створює передумови для стабільного розвитку ресторану, підвищення ефективності збутової діяльності та зростання загальних результатів функціонування підприємства [7, 9, 33].

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і вдосконалення стратегії збуту послуг ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT». Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного вирішення визначених завдань, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності стратегії збуту та її ролі в системі управління підприємством. Встановлено, що стратегія збуту є ключовим елементом маркетингової діяльності, який визначає способи доведення продукту до кінцевого споживача, формує взаємодію підприємства з ринком та безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Аналіз наукових джерел дозволив дійти висновку, що сучасна стратегія збуту повинна бути гнучкою, клієнтоорієнтованою та інтегрованою з цифровими технологіями. Особливої актуальності набуває використання багатоканальних моделей збуту, що поєднують традиційні та онлайн-інструменти.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» та оцінено ефективність його стратегії збуту. Встановлено, що підприємство має достатньо стабільні позиції на ринку ресторанних послуг, демонструє позитивну динаміку виручки та високий рівень рентабельності. Основними каналами збуту є обслуговування у залі, доставка та кейтеринг. Водночас виявлено ряд проблем, що стримують подальший розвиток підприємства, серед яких: залежність від агрегаторів доставки, недостатній рівень цифровізації збутових процесів, нерівномірне завантаження ресторану, а також недостатньо ефективне використання маркетингових інструментів.

Оцінка ефективності стратегії збуту показала, що, незважаючи на загалом позитивні фінансові показники, існують значні резерви для підвищення ефективності діяльності. Зокрема, аналіз показників, таких як середній чек, RevPASH, частка повторних клієнтів та вартість залучення клієнтів, засвідчив необхідність оптимізації існуючих підходів до організації збуту. Було встановлено, що найбільший потенціал для зростання має розвиток власних каналів збуту та впровадження сучасних цифрових рішень.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану. Запропоновані заходи мають системний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства. Зокрема, обґрунтовано необхідність розвитку власної онлайн-платформи для замовлень, впровадження CRM-системи, оптимізації меню на основі menu engineering, активізації цифрового маркетингу, підвищення якості обслуговування та розвитку додаткових напрямів діяльності, таких як кейтеринг.

Важливим результатом роботи є розробка організаційного механізму впровадження запропонованих заходів, який передбачає чітке визначення етапів реалізації, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та системи контролю. Це дозволяє забезпечити послідовність і ефективність реалізації стратегії, а також мінімізувати можливі ризики.

Оцінка очікуваної економічної ефективності запропонованих заходів показала їх високу доцільність. Зокрема, прогнозується зростання загальної виручки підприємства приблизно на 20%, підвищення середнього чеку на 10–15%, збільшення частки повторних клієнтів до 60%, а також зниження витрат на залучення клієнтів. Розраховані показники рентабельності інвестицій (ROI) свідчать про швидку окупність більшості запропонованих заходів, що підтверджує їх економічну ефективність.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення стратегії збуту є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT» та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Рекомендації : на основі проведеного дослідження доцільно запропонувати наступні практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії збуту ресторану «QUEEN COUNTRY RESTAURANT»:

1. Розвиток власних каналів збуту.

Доцільно створити власну онлайн-платформу для прийому замовлень, що дозволить зменшити залежність від агрегаторів доставки та скоротити витрати на комісійні платежі. Це також сприятиме формуванню власної клієнтської бази.

2. Впровадження CRM-системи.

Використання сучасних систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить підвищити рівень персоналізації обслуговування, покращити комунікацію з клієнтами та збільшити їх лояльність.

3. Оптимізація меню.

Рекомендується регулярно проводити аналіз ефективності позицій меню та впроваджувати підхід menu engineering для підвищення рентабельності продукції.

4. Активізація маркетингової діяльності.

Доцільно посилити використання цифрових каналів просування, зокрема соціальних мереж, контекстної реклами та співпраці з інфлюенсерами. Це сприятиме залученню нових клієнтів та підвищенню впізнаваності бренду.

5. Підвищення якості обслуговування.

Рекомендується впровадити систему навчання персоналу з акцентом на техніки додаткових продажів та підвищення стандартів сервісу.

6. Оптимізація використання ресурсів.

Доцільно впровадити системи бронювання та гнучке ціноутворення для більш ефективного використання посадкових місць і часу роботи ресторану.

7. Диверсифікація діяльності.

Рекомендується розвивати додаткові напрямки, такі як кейтеринг, організація заходів та доставка спеціальних пропозицій, що дозволить збільшити джерела доходу.

8. Систематичний моніторинг ефективності.

Необхідно впровадити систему постійного контролю ключових показників ефективності (KPI), що дозволить своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
2. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2021.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020.
4. Бойко М. Г. Економіка підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021.
5. Бондаренко С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2020.
7. Гарбуз Ю. О. Маркетинг у ресторанному бізнесі : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2022.
8. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Закон України «Про захист прав споживачів» : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 05.03.2026).
10. Закон України «Про рекламу» : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 06.04.2026).
11. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021.
12. Клевцов Є. Г., Приймак Н. С. Ресторанний бізнес: економіка та управління. Київ : Алерта, 2021.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ : Пірсон, 2021.
14. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020.
15. Ліга.Бізнес : аналітика ресторанного ринку України. URL: <https://biz.liga.net/> (дата звернення: 15.04.2026).
16. Маркетинг у сфері послуг / за ред. А. Ф. Павленка. Київ : КНЕУ, 2021.
17. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2020.
18. Рейхельд Ф. Щирий клієнт (The Ultimate Question 2.0). Київ : Наш формат, 2021.
19. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2020.
20. Статистика ринку HoReCa в Україні : аналітичний портал. URL: <https://horeca-ukraine.com/> (дата звернення: 17.03.2026).
21. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Оцінка ефективності діяльності підприємств. Київ : КНЕУ, 2020.
22. Тисячук І. О. Збутова політика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020.
23. Українська асоціація ресторанного бізнесу : офіційний веб-сайт. URL: <https://uarb.com.ua/> (дата звернення: 19.04.2026).

24. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств : підручник. Київ : Либідь, 2021.
25. Хамініч С. Ю. Управління ефективністю підприємства : навч. посіб. Дніпро : НГУ, 2020.
26. HoReCa Master : тенденції розвитку ресторанного бізнесу : веб-сайт. URL: <https://horecamaster.com/> (дата звернення: 20.04.2026).
27. Kimes S. E. Revenue Management in Restaurants. Cornell University, 2020.
28. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2021.
29. Reichheld F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 2020.
30. Restaurant Business : trends and restaurant industry analytics : веб-сайт. URL: <https://restaurantbusinessonline.com/> (дата звернення: 18.04.2026).
31. Spreng R. A., Mackoy R. D. An empirical examination of a model of perceived service quality. Journal of Retailing.
32. Statista : Restaurant industry statistics and market data : веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 16.04.2026).
33. The National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry Report 2025 : веб-сайт. URL: <https://restaurant.org/> (дата звернення: 14.04.2026).
34. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021.
35. Щербак В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.
36. Feldman P., Frazelle A. E., Swinney R. Managing Relationships Between Restaurants and Food Delivery Platforms: Conflict, Contracts, and Coordination. Management Science. 2022. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4390> (дата звернення: 13.05.2026).
37. Khan M. A. Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2020. URL: <https://doi.org/10.1177/1096348020908636> (дата звернення: 13.05.2026).
38. Kimes S. E. Revenue Management in Restaurants. Cornell University. 2020.
39. Li Z., Wang G. On-Demand Delivery Platforms and Restaurant Sales. Management Science. 2024. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.01010> (дата звернення: 13.05.2026).
40. National Restaurant Association. State of the Restaurant Industry Report 2025. 2025. URL: <https://restaurant.org/> (дата звернення: 13.05.2026).
41. Restaurant Business Online. Restaurant Industry Trends and Analytics. 2023. URL: <https://restaurantbusinessonline.com/> (дата звернення: 13.05.2026).
42. Roy D., Spiliotopoulou E., de Vries J. Restaurant analytics: Emerging practice and research opportunities. Production and Operations Management. 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/poms.13809> (дата звернення: 13.05.2026).

43. Statista. Restaurant and Food Delivery Market Data. 2024. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 13.05.2026).
44. Talukder A. A. et al. A customer satisfaction centric food delivery system based on blockchain and smart contract. arXiv. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2209.04614> (дата звернення: 13.05.2026).
45. Yoopetch C., Siriphan P., Chirapanda S. Determinants of Customer Satisfaction Via Online Food Delivery Applications. ABAC Journal. 2022. URL: <https://doi.org/10.14456/abacj.2022.5> (дата звернення: 13.05.2026).