МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри
доц. Давиденко І.В.

_____

«___»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи» на тему:

«Удосконалення системи кейтерингового обслуговування в закладах ресторанного господарства (на прикладі «KADORR Restaurant»)»

Виконавець:

студентка Центру заочної форми навчання
Яценюк Наталія Сергіївна
_____
(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Галасюк Світлана Сергіївна_____
(підпис)

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Яценюк Н.С. «Удосконалення системи кейтерингового обслуговування в закладах ресторанного господарства (на прикладі «KADORR Restaurant»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес кейтерингового обслуговування в закладах ресторанного господарства.

У роботі розкрито сутність та класифікацію кейтерингових послуг у сфері ресторанного господарства; виявлено особливості організації надання кейтерингових послуг у закладах ресторанного господарства; систематизовано зарубіжний досвід організації кейтерингового обслуговування та визначено можливості його застосування в Україні.

В аналітичній частині досліджено загальну характеристику господарської діяльності KADORR Restaurant з урахуванням кейтерингового напряму; проаналізовано організацію надання кейтерингових послуг; здійснено оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку кейтерингових послуг м. Одеси.

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant та надано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: кейтеринг, кейтерингові послуги, ресторанне господарство, кейтерингова служба, CRM-система, конкурентоспроможність, KADORR Restaurant.

ANNOTATION

Yatseniuk N.S. «Improvement of the catering service system in restaurant establishments (on the example of KADORR restaurant)»

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 «Hotel and restaurant business» according to the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business»

Odessa National Economic University. – Odesa, 2026.

The qualification work consists of three sections. The object of the study is the process of catering service in restaurant establishments.

The work reveals the essence and classification of catering services in the restaurant industry; identifies the features of catering service organization; systematizes foreign experience in catering organization and determines the possibilities of its application in Ukraine.

The analytical part examines the general characteristics of KADORR Restaurant's economic activity including catering operations; analyzes the organization of catering services; assesses the competitive position of the enterprise in the catering services market of Odesa.

A set of measures to improve the catering service system at KADORR Restaurant has been developed and economically justified.

Keywords: catering, catering services, restaurant business, catering department, CRM system, competitiveness, KADORR Restaurant.

ЗМІСТ

ВСТУП		…….	4
РОЗДІЛ 1.		**Теоретичні аспекти кейтерингового обслуговування в ресторанному бізнесі**	
	1.1.	Сутність та види кейтерингових послуг у сфері ресторанного господарства ……...……...……...…	7
	1.2.	Особливості організації надання кейтерингових послуг у закладах ресторанного господарства ……...	12
	1.3.	Зарубіжний досвід організації кейтерингового обслуговування та можливості його застосування в Україні …….……...……	16
РОЗДІЛ 2.		**Організаційно-економічні аспекти системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant**	
	2.1.	Загальна характеристика господарської діяльності KADORR Restaurant ……...……...…….	21
	2.2.	Аналіз організації надання кейтерингових послуг в KADORR Restaurant ……..…….	30
	2.3.	Оцінка конкурентної позиції KADORR Restaurant на ринку кейтерингових послуг м. Одеси ……	34
РОЗДІЛ 3.		**Основні рекомендації, спрямовані на вдосконалення надання кейтерингових послуг в KADORR Restaurant**	
	3.1.	Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення організації кейтерингових послуг в KADORR Restaurant …….....…..…..	39
	3.2.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant …….	45
ВИСНОВКИ		……...	51
Список використаних джерел …….			53
ДОДАТКИ …….…..			59

ВСТУП

Ресторанний бізнес в Україні з початком повномасштабного вторгнення зазнав суттєвої трансформації. Частина закладів припинила роботу, інша – перебудувала формати послуг і знайшла нові вектори розвитку. Серед них – кейтерингове обслуговування, яке виявилось значно стійкішим до кризових умов порівняно з послугами, надаваними у класичному залі. Корпоративні замовники, відновлення ділової активності та зростаючий попит на виїзне харчування для організацій і заходів сформували окрему нішу, де конкуренція ще не є надмірно жорсткою, але вимоги до якості та оперативності постійно зростають.

«KADORR Restaurant» – ресторан преміального класу в структурі готельного комплексу «KADORR City Hotel» в Одесі – є яскравим прикладом підприємства, яке почало системно розвивати кейтеринговий напрям з 2022 року. За два роки дохід від кейтерингу зріс на 160%, а кількість замовлень – з 82 до 196 на рік. Попри очевидні успіхи, система кейтерингового обслуговування підприємства зберігає ряд структурних недоліків: відсутня CRM-система, узгодження меню займає 3-5 днів, бракує стандартизованих пакетів і систематичного зворотного зв’язку після заходів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена поєднанням кількох факторів. По-перше, кейтеринг як форма ресторанного господарства досі залишається недостатньо дослідженою в українській академічній літературі з прикладної точки зору. По-друге, умови воєнної економіки підвищили стратегічну цінність антисезонних і стабільних джерел доходу для ресторанів. По-третє, практичні рекомендації щодо вдосконалення кейтерингових систем мають безпосередню прикладну цінність для підприємств галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи кейтерингового обслуговування на прикладі KADORR Restaurant.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

– розкрити сутність та види кейтерингових послуг у сфері ресторанного господарства;

– виявити особливості організації надання кейтерингових послуг у закладах ресторанного господарства;

– систематизувати відомості про зарубіжний досвід організації кейтерингу та визначити можливості його адаптації в українських умовах;

– дослідити показники господарсько-економічної діяльності KADORR Restaurant;

– проаналізувати організацію надання кейтерингових послуг в KADORR Restaurant;

– зробити оцінку конкурентної позиції KADORR Restaurant на ринку кейтерингових послуг м. Одеси;

– розробити комплекс заходів щодо вдосконалення кейтерингових послуг в KADORR Restaurant та надати економічне обґрунтування деяких з них.

Об’єктом дослідження є процес кейтерингового обслуговування в закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов’язаних з можливістю вдосконалення системи кейтерингового обслуговування у ресторані KADORR Restaurant.

Базою дослідження слугує KADORR Restaurant – ресторан преміального сегменту в складі готельно-ресторанного комплексу KADORR Group (м. Одеса, Французький бульвар, 66/3).

При виконанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи** дослідження: системного аналізу та синтезу - при розгляді теоретичних засад кейтерингу; економіко-статистичні методи - при аналізі фінансових показників підприємства; порівняльного аналізу - при оцінці конкурентного середовища; SWOT-аналізу - при визначенні стратегічних позицій; табличний і графічний методи - для візуалізації аналітичних даних; метод прогнозування - при оцінці економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативно-правові акти України у сфері ресторанного господарства; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених; дані управлінської звітності KADORR Restaurant за 2022-2024 роки; матеріали галузевих конференцій; відкриті дані Google Maps та офіційних сайтів підприємств-конкурентів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку. Основний зміст викладено на 52 сторінках. Робота містить 26 таблиць та 11 рисунків.

Участь у конференціях і публікаціях. Окремі результати дослідження були представлені на міжнародній науково-практичній конференції:

1. Удосконалення системи кейтерингового обслуговування в ресторанах / Н.С. Яценюк. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 406-410. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20840.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та види кейтерингових послуг у сфері ресторанного господарства

Слово «кейтеринг» походить від англійського дієслова «to cater», що перекладається як «постачати провізію», «обслуговувати гостей» [41]. Надалі воно трансформувалось у сталий термін catering trade – ресторанний бізнес у широкому розумінні, що охоплює не лише стаціонарні заклади харчування, але й будь-які форми виїзного та мобільного обслуговування. Для ринку ресторанного господарства цей вид обслуговування не є принципово новим – донедавна він мав більш звичну назву «виїзного обслуговування», але лише останніми роками набув значного поширення і став більш досконалим завдяки суттєвим змінам в організації дозвілля споживачів [27, с. 147].

У науковій літературі кейтеринг трактується по-різному – залежно від підходу авторів. А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал та С.Ю. Мельниченко у навчальному посібнику «HoReCa: Кейтеринг» визначають його як «комплексну послугу з організації харчування поза межами стаціонарного закладу, що охоплює планування заходу, розробку концепції харчування, логістику та повний сервісний супровід» [44, с. 12]. В.В. Постова розглядає кейтеринг як «новий тренд ресторанного бізнесу», що поєднує в собі елементи event-менеджменту, логістики та класичного ресторанного сервісу [27].

А.В. Антоненко та Н.М. Стукальська стверджують, що «кейтеринг є запорукою успішного розвитку ресторанного бізнесу», оскільки дозволяє диверсифікувати доходи та знизити залежність від сезонного трафіку в залі [2, с. 144]. Схожу позицію займає О.І. Доник і В.В. Постова, які у матеріалах конференції «Гостинність, сервіс, туризм» підкреслюють: спілкування співробітників у неформальній обстановці, організованій кейтеринговою службою, «згуртовує колектив», а тому попит на корпоративний формат стабільно зростає [10].

Для систематизації знань про кейтеринг принципово важливою є класифікація його видів. О.О. Нестеренко та І.С. Коробкіна підкреслюють, що «багато питань, які мають важливе значення для подальшого розвитку кейтерингу, залишаються поза правовим полем законодавства України» – зокрема, у нормативно-правових документах досі немає закріпленого визначення терміна [19].

Попри це, у практиці ресторанного господарства сформувалась стала типологія, яку відображає таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів кейтерингових послуг у ресторанному господарстві

Вид кейтерингу	Характеристика	Типові формати заходів
Подієвий	Виїзне харчування на приватних і корпоративних заходах	Весілля, ювілеї, корпоративи, презентації
Соціальний	Обслуговування на замовника, з використанням його приміщення і частково обладнання	Сімейні свята (10–50 осіб)
Корпоративний	Регулярне харчування персоналу компанії або забезпечення бізнес-заходів	Офісне харчування, конференції, ділові сніданки
VIP-кейтеринг	Преміальний сервіс з індивідуальним меню, вищим стандартом подачі і штатними сомельє	Дипломатичні прийоми, гала-вечері, клубні заходи
Виїзне ресторанне обслуговування	Повний ресторанний сервіс поза межами закладу: приготування, подача, прибирання	Виїзні банкети, фестивальне харчування
Авіаційний / транспортний	Бортове харчування та обслуговування на транспортних засобах	Авіарейси, яхти, автобусні тури
Роздрібний (takeaway)	Продаж готової кулінарної продукції на виніс без організації заходу	Box lunch, готові сети, кулінарні набори

Джерело: складено автором на основі [19; 44; 29; 12]

Наведена класифікація охоплює основні типи, що функціонують як в Україні, так і на зарубіжних ринках. Найбільш динамічними в умовах 2022–2024 років виявились корпоративний та подієвий формати, що підтверджується

і структурою замовлень KADORR Restaurant. В.І. Гринюк у статті «Кейтеринг як інноваційна форма ресторанного господарства» зазначає, що внаслідок пандемії та кризи «25% всіх закладів зникли з ринку», але саме кейтеринг «набув особливої популярності» як стійкіша форма бізнесу [8].

З точки зору способу надання послуг О.О. Нестеренко та І.С. Коробкіна виділяють два базові типи кейтерингового обслуговування: перший – «доставка готових продуктів харчування», при якому підприємство бере на себе виробництво та доставку страв, але не бере участі в обслуговуванні безпосередньо на місці; другий – «повносервісне» обслуговування, при якому кейтерингова компанія повністю бере на себе зобов'язання з організації та обслуговування замовлення [19].

На практиці більшість ресторанів, що розвивають кейтеринг, пропонують обидва формати, варіюючи їх залежно від потреб клієнта.

В.В. Постова у дослідженні «Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі» конкретизує переваги кейтерингового обслуговування порівняно зі стаціонарним рестораном: необмеженість локації – захід може проводитися на будь-якому об'єкті; швидкість організації при наявності стандартизованих пакетів; індивідуалізація меню під запит; повний сервіс «під ключ», включаючи прибирання після заходу; виїзний бармен і авторські напої як додаткова цінність [27].

До сучасних трендів кейтерингового обслуговування В.В. Постова відносить: «правильне харчування, вибір традиційних страв, візуальне естетичне задоволення, повар «на виклик», автентична або оригінальна продукція» [27]. Зростає попит на здорові та органічні позиції меню, безглютенові й вегетаріанські варіанти – це відображає загальну трансформацію споживчих цінностей.

Дослідження міжнародних факторів підтверджує схожі тенденції. N.K. Salsabila у роботі «The Effect of Product Quality and Service Quality on Consumer Repurchase Intention» встановила пряму залежність між якістю продукту і готовністю клієнтів кейтерингових компаній повторно звернутись [48].

J. Diaz у дослідженні «Factors Affecting Customer Satisfaction on Catering Services» виявив, що серед ключових чинників задоволеності замовників кейтерингу – якість їжі, своєчасність обслуговування, професіоналізм персоналу, різноманітність меню та сприйняття ціни [42].

Ці висновки важливі для практики: підприємства, які прагнуть підвищити частку повторних замовлень, мають інвестувати одночасно в якість продукту і в швидкість сервісу.

Окремо варто зупинитися на ролі кейтерингу у формуванні доходів ресторанного підприємства. С.С. Галасюк та Ю.Ю. Кертичак у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої реаліям розвитку ресторанного бізнесу під час війни, підкреслюють: «попит на корпоративний кейтеринг виявився значно стійкішим до кризових явищ, ніж класичний ресторанний формат» [4, с. 365].

Підприємства, що своєчасно диверсифікували дохідну базу через кейтеринг, демонструють вищу фінансову стабільність навіть за умов скорочення трафіку основного залу.

Порівняння кейтерингового та стаціонарного (класичного) видів обслуговування за певними параметрами зроблено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика кейтерингового та стаціонарного ресторанного обслуговування

Параметри	Стаціонарний ресторан	Кейтеринг
Місце надання послуги	Фіксована локація закладу	Будь-яке місце на вибір замовника
Сезонність доходу	Висока (залежить від туристичного потоку)	Нижча, більш рівномірна
Середній чек / замовлення	Середній (per person)	Вищий (групове замовлення)
Планування виробництва	Реагування на поточний попит	Прогнозоване завдяки попереднім заявкам
Вимоги до персоналу	Постійна команда	Часткове залучення позаштатних офіціантів

Закінчення таблиці 1.2

Логістика	Мінімальна	Потребує транспорту та термоконтейнерів
Маржинальність	Стабільна, але залежить від F&B cost	Вища при великих замовленнях, нижча при малих

Джерело: складено автором на основі [27; 8; 12]

Дані табл. 1.2 свідчать, що кейтеринг і стаціонарний ресторан є взаємодоповнюючими, а не конкуруючими форматами в межах одного закладу. Прогнозованість виробничого завантаження через попередні заявки дозволяє ефективніше управляти закупівлями, знижувати F&B cost і мінімізувати списання. Саме тому провідні ресторани преміального сегменту розглядають кейтеринг не як «побічний» напрям, а як стратегічний пріоритет.

Колектив авторів (Д.О. Харенко, О.В. Шикіна та Т.П. Новічкова) в своєму дослідженні акцентує увагу, що системний та процесний підходи до управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі є рівнозначно важливими для стаціонарного і кейтерингового форматів [39].

Отже, кейтеринг у сучасному розумінні – це самостійна послуга з організації харчування поза стаціонарним закладом, що охоплює весь ланцюг від прийому заявки до прибирання після заходу. Різноманіття його видів – від корпоративного до VIP-кейтерингу – дозволяє закладам ресторанного господарства орієнтуватися на різні сегменти ринку і позитивно впливати на сезонну нерівномірність доходу.

Тобто, кейтерингове обслуговування – комплексна виїзна послуга харчування, що виникла в США наприкінці XIX – на початку XX ст. і поступово трансформувалась у самостійний сектор ресторанного господарства. Класифікація видів кейтерингу охоплює подієвий, соціальний, корпоративний, VIP та виїзний формати, кожен з яких має власні особливості логістики і вимог до персоналу. Порівняно зі стаціонарним рестораном кейтеринг забезпечує більшу незалежність від сезонності, вище середнє замовлення та прогнозованість виробничого навантаження.

1.2. Особливості організації надання кейтерингових послуг у закладах ресторанного господарства

Організація кейтерингового обслуговування принципово відрізняється від роботи стаціонарного ресторану насамперед тим, що виробництво і місце споживання послуги розрізнені в просторі та часі. Це породжує специфічну операційну логіку, яка потребує чіткої структуризації всіх процесів – від отримання заявки до демонтажу обладнання після заходу.

Операційний цикл кейтерингового обслуговування складається з кількох послідовних етапів. В.В. Криковцова у роботі «Організація кейтерингових послуг: переваги та недоліки» виділяє такі стадії: отримання заявки, розробка концепції та меню, підписання договору, заготівельна підготовка, транспортування, монтаж і обслуговування на місці, демонтаж і зворотна логістика [17]. Кожен з цих етапів є критичним: збій на будь-якій стадії – від несвоєчасної доставки до недоукомплектованості персоналу – безпосередньо позначається на сприйнятті клієнтом усієї послуги.

Перший і визначальний елемент організації кейтерингу – це прийом і обробка заявки. Вчені під керівництвом О.А. Ніколайчука у навчальному посібнику «Готельно-ресторанний бізнес» підкреслюють, що кейтерингова служба повинна «організувати кейтерингове обслуговування споживачів» як окрему функціональну одиницю з власними стандартами і повноваженнями [7].

На практиці це означає: менеджер із кейтерингу повинен мати стандартизований опитувальник замовника, шаблон комерційної пропозиції та CRM-систему для ведення клієнтської бази.

CRM-система (Customer Relationship Management) є однією з ключових технологічних умов ефективного кейтерингу. Т. Янчук та О. Боєнко у статті «Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності» визначають CRM як «комплексний перехід підприємства на нову політику розвитку, орієнтовану на клієнта», що дозволяє «оптимізувати процес

взаємодії з клієнтами та створювати ефективний механізм управління маркетингом, продажами і сервісом» [40].

Для кейтерингової служби це означає: єдина база замовлень, автоматичне нагадування про повторні бронювання, швидкий доступ до попередніх меню конкретного клієнта.

Д.О. Харенко, О.В. Шикіна і Т.П. Новічкова в аналітичній роботі конкретизують: системний підхід передбачає «стандартизацію бізнес-процесів» як базову умову управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі [39].

Етапи, ключові операції та критерії якості операційного циклу кейтерингового обслуговування представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Операційний цикл кейтерингового обслуговування та вимоги до кожного етапу

№ з/п	Етапи	Ключові операції	Критерій якості
1	Прийом заявки	Брифінг замовника, фіксація параметрів у CRM	Час відповіді – не більше 2 год.
2	Розробка пропозиції	Підбір пакету або індивідуального меню, калькуляція	Відправка КП замовнику – до 24 год.
3	Узгодження та договір	Коригування меню, підписання договору, передоплата	Не більше 5 робочих днів
4	Виробнича підготовка	Закупівля, заготовка, пакування у термоконтейнери	Відповідність технологічним картам
5	Логістика	Завантаження, транспортування, дотримання температурного режиму	Безпека харчових продуктів
6	Монтаж і обслуговування	Сервірування, подача, обслуговування гостей	Стандарт сервісу = ресторанному рівню
7	Завершення і зворотній зв'язок	Демонтаж, повернення обладнання, анкетування клієнта	Закриття в CRM, NPS замовника

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 44]

Структура операційного циклу, подана у таблиці 1.3, показує, що узгодження та договір є найбільш тривалим і вразливим етапом – саме тут найчастіше відбуваються затримки, що дратують замовника. Зниження тривалості цього етапу шляхом стандартизації пакетів і автоматизації калькуляції є першочерговим завданням для ресторанів, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність у кейтерингу.

Персонал кейтерингової служби – окрема й принципово важлива тема. Організаційна структура кейтерингового підрозділу суттєво відрізняється від структури ресторанного залу. У складі кейтерингової команди, як правило, виокремлюють: менеджера з кейтерингу (або event-менеджера), помічника менеджера, шеф-кухаря або кухарів заготівельного цеху, офіціантів (часто позаштатних), водія і комірника. Колектив авторів під керівництвом В.Я. Брича у навчальному посібнику «Організація готельно-ресторанної справи» підкреслює, що лінійно-функціональна структура управління підприємством «передбачає поєднання лінійного підпорядкування з функціональними зв'язками між підрозділами», що є особливо актуальним для закладів із розвиненою кейтеринговою службою [20, с. 198].

Підготовка позаштатного персоналу є системною проблемою на ринку кейтерингових послуг в Україні. М. Зровко і В. Шепенда у роботі «Кейтеринг – новий напрямок ресторанного бізнесу в Україні» фіксують: «у більшості випадків офіціантів наймають спеціально під захід; часу на їх якісний відбір не завжди вистачає» [12]. Це прямо впливає на стабільність сервісу: стаціонарний ресторан може контролювати рівень підготовки постійних офіціантів, тоді як у кейтерингу ця ланка є вразливим місцем.

Рішенням є впровадження стандартизованих інструктажів і обов'язкових pre-event брифінгів для тимчасового персоналу.

Управління якістю кейтерингових послуг нерозривно пов'язане з логістичним компонентом. Забезпечення якості харчових продуктів під час транспортування, дотримання температурного режиму, правильне пакування – усе це регулюється санітарним законодавством і безпосередньо впливає на

безпеку споживача. В.В. Постова, аналізуючи нові формати закладів ресторанного господарства, зазначає, що «специфіка виїзного обслуговування вимагає інвестицій у спеціалізоване обладнання – термоконтейнери, кейтерінговий транспорт, мобільні станції» [28, с. 99].

Основні вимоги, що висуваються до компетенції менеджера з кейтерингу, продемонстровані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Компетенції менеджера з кейтерингу

Компетенція	Практичний прояв
Продажі та комунікація	Ведення переговорів, підготовка КП, робота із запереченнями замовника
Знання F&B	Розуміння технологічних карт, складання меню, контроль якості страв
Event-менеджмент	Організація заходів, тайм-менеджмент, координація підрядників
Операційна логістика	Планування маршрутів, контроль транспортування, управління обладнанням
Робота з CRM	Ведення бази клієнтів, відстеження повторних замовлень, звітність
Управління персоналом	Підбір і брифінг позаштатних офіціантів, контроль якості обслуговування

Джерело: складено автором на основі [20; 44; 34]

Табл. 1.4 узагальнює профіль компетенцій ключової посади кейтерингової служби. Менеджер з кейтерингу фактично поєднує функції sales-менеджера, event-організатора та операційного менеджера – це пояснює, чому ця посада у більшості закладів є дефіцитною, а її правильне функціональне наповнення безпосередньо впливає на результативність кейтерингового напряму.

Т. Лисюк у статті «Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі» звертає увагу на тому, що «технології автоматизації та персоналізації послуг» суттєво змінюють операційну модель підприємств [18]. Для кейтерингових служб це означає впровадження автоматизованих систем для розрахунку

собівартості замовлення, генерування рахунків-фактур і нагадування клієнтам про підтвердження заявки. Такі рішення скорочують час обробки і знижують ризик людської помилки.

А.О. Сингаєвська та В.В. Шніманська в огляді «Сучасні event-технології в ресторанному бізнесі» підкреслюють, що «event-менеджмент є одним із найбільш суттєвих інструментів паблік рілейшнз» і спрямований «на отримання не одноразового ефекту, а довготривалого процесу у формуванні іміджу закладу» [34]. Це принципово важливо для розуміння природи кейтерингу в преміальному ресторані: кожен захід є не лише джерелом доходу, але й потужним маркетинговим інструментом, що формує репутацію закладу серед корпоративних клієнтів.

Отже, організація кейтерингового обслуговування передбачає чіткий операційний цикл з семи взаємопов'язаних етапів – від прийому заявки до зворотного зв'язку. Умовами ефективності організації кейтерингового обслуговування є: наявність CRM-системи для управління клієнтською базою, стандартизація пропозиції, відповідна компетентність менеджера з кейтерингу та якісна логістична інфраструктура. Позаштатний персонал залишається системно вразливою ланкою, яку можна частково компенсувати через брифінги і стандартизовані інструктажі.

1.3. Зарубіжний досвід організації кейтерингового обслуговування та можливості його застосування в Україні

Розвиток кейтерингу за кордоном у кількісному і якісному вимірі значно випереджає вітчизняну галузь. О. Пахомська зазначає, що «світовий ринок кейтинг-індустрії почав активно розвиватися в США на початку XX ст. під час масштабного будівництва хмарочосів» для організації харчування робітників, і одночасно «ідея отримала швидке поширення як спосіб забезпечення харчування співробітників великих промислових підприємств і офісних працівників бізнес-центрів США і Європи» [23]. Ця базова концепція –

перенесення якісного харчування на будь-яку локацію – залишається незмінною, хоча технології та стандарти сервісу суттєво ускладнились.

США є лідером кейтеринг-індустрії за обсягом ринку. Ключовою рисою американської системи є спеціалізація: більшість кейтерингових компаній обирають вузьку нішу – весільний, корпоративний, соціальний або спортивний кейтеринг – і максимально стандартизують процеси саме в ній. Це дозволяє досягти операційної досконалості у своїй категорії та скоротити цикл погодження замовлення до мінімуму.

Наприклад, провідні корпоративні кейтерингові компанії США оперують онлайн-платформами, на яких замовник самостійно конфігурує меню, обирає час і локацію, отримує автоматично розраховану вартість і підтвердження протягом хвилин. Таке рішення повністю виключає ручну обробку стандартних запитів.

У Великій Британії кейтеринг регулюється чіткими санітарними і харчовими стандартами, що є умовою отримання ліцензії на діяльність. Британський ринок характеризується розвиненою культурою корпоративного харчування: більшість великих компаній Лондона та інших міст укладають довгострокові контракти на корпоративне харчування, що гарантує стабільний попит для кейтерингових підприємств.

Польща, як найближча сусідка України з розвинутою ресторанною індустрією, демонструє модель, яка є найбільш релевантною для українського ринку. Польські кейтерингові компанії активно використовують каталоги стандартизованих пакетів – від простого coffee break по 15–20 злотих з особи до повноцінного гала-дінер. Такий підхід скорочує цикл погодження до 1–2 днів і суттєво знижує операційне навантаження на менеджмент. Крім того, у Польщі широко практикуються партнерства між кейтеринговими компаніями та event-агентствами на основі реферальних комісій – модель, що органічно масштабується без значних маркетингових витрат.

В табл. 1.5 зроблено порівняльний аналіз підходів до організації кейтерингу в окремих країнах світу із врахуванням певних показників.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз підходів до організації кейтерингу в різних країнах

Параметри	США	Велика Британія	Польща	Україна
Рівень стандартизації пакетів	Дуже високий	Високий	Високий	Низький
Час погодження замовлення	До 24 год.	1–2 дні	1–2 дні	3–7 днів
CRM / автоматизація	Повна	Переважно	Частково	Рідко
Партнерства з event-агентствами	Системні	Системні	Поширені	Поодинокі
Корпоративні довгострокові контракти	Домінують	Домінують	Поширені	Рідкісні
Нормативне регулювання	Розвинене	Розвинене	Розвинене	Фрагментарне

Джерело: складено автором на основі [42; 48; 24; 22]

Табл. 1.5 наочно демонструє, що Україна за більшістю параметрів поки що відстає від провідних ринків. Найбільш легко реалізованими з точки зору адаптації є стандартизація пакетів та впровадження CRM – обидва рішення не потребують значних капіталовкладень і можуть бути реалізовані протягом 3–6 місяців.

T. Vo-Thanh з колегами у дослідженні «Perceived customer journey innovativeness and customer satisfaction» встановили, що у сегменті fine-dining catering якість страв, сервіс та досвід клієнтів є трьома найважливішими критеріями задоволеності [50]. Цей висновок підтверджує: преміальний кейтеринг конкурує не ціною, а комплексним враженням – чим і мають керуватись ресторани на кшталт KADORR.

J. Diaz у дослідженні задоволеності замовників кейтерингових послуг виявив, що якість їжі, своєчасність, професіоналізм персоналу, різноманітність меню та цінове сприйняття є найвагомішими факторами, що визначають лояльність клієнтів [42].

Для українського ринку особливо показовим є фактор своєчасності – саме неспроможність конкурувати за швидкістю реакції є головним слабким місцем вітчизняних кейтерингових служб, прив'язаних до ресторанів.

N.K. Salsabila підтверджує, що якість продукту і сервісу є двома незалежними, але взаємопов'язаними детермінантами повторних замовлень у ресторанно-кейтинговому бізнесі [48]. Замовник, задоволений якістю страв, але розчарований організацією обслуговування, скоріш за все не звернеться повторно – і навпаки.

Зарубіжний досвід також свідчить про ефективність партнерської мережі як каналу продажів кейтерингових послуг. У більшості розвинених ринків event-агентства, площадки для заходів та готелі без власного ресторану є первинними генераторами кейтерингових замовлень через реферальні угоди. А.В. Антоненко та Н.М. Стукальська підкреслюють, що розвиток партнерської мережі дозволяє ресторанній кейтерінговій службі отримувати заявки без активного маркетингу [2, с. 145].

В табл. 1.6 систематизовано інформацію про зарубіжний досвід розвитку кейтерингу та можливості його впровадження на українському ринку.

Таблиця 1.6

Кращі практики зарубіжного кейтерингу, адаптовані для умов українського ринку

Практика	Суть (зарубіжний контекст)	Можливість адаптації в Україні
Стандартизовані пакети	США, Польща: каталог з 3–7 фіксованих пакетів, онлайн-вибір та розрахунок	Висока. Потребує лише розробки меню та розміщення на сайті
CRM для кейтерингу	Автоматизована база заявок, нагадування, аналітика повторних клієнтів	Висока. Ринок пропонує доступні рішення (Dineplan, 1С, Bitrix24)
Реферальні партнерства	Велика Британія, Польща: 5–10% комісія event-агентствам	Висока. Не потребує капіталовкладень, лише угоди та моніторинг
NPS-анкетування після заходу	Систематичний збір оцінок і відгуків для управління якістю	Висока. Реалізується через Google Forms або CRM

Закінчення таблиці 1.6

Довгострокові корпоративні контракти	Велика Британія: 1–3 роки, гарантований попит і стабільний дохід	Середня. Потребує довіри корпоративних клієнтів і ресурсів продажів

Джерело: складено автором на основі [27; 2; 48; 42; 50; 23]

Дані табл. 1.6 свідчать, що більшість зарубіжних практик є реально адаптованими для умов українського ринку – і при цьому не потребують значних інвестицій. Стандартизація пакетів, CRM і реферальні угоди є тим мінімальним набором заходів, який здатен принципово змінити позицію ресторанної кейтерингової служби на ринку протягом одного операційного сезону.

Зарубіжний досвід кейтерингу, передусім США, Великої Британії та Польщі, демонструє три ключові характеристики успішних систем: стандартизованість пакетів (що скорочує цикл угоди до 24 годин); технологічну автоматизацію через CRM; розвинену партнерську мережу. Більшість цих практик є реалістично адаптованими для українського ринку без суттєвих капіталовкладень і можуть бути впроваджені закладами ресторанного господарства в стислі терміни.

Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні аспекти кейтерингового обслуговування в ресторанному бізнесі. Визначено сутність та класифікацію кейтерингових послуг, які охоплюють подієвий, соціальний, корпоративний, VIP та транспортний формати. З'ясовано, що ефективна організація кейтерингового обслуговування потребує чіткого операційного циклу з семи етапів, наявності CRM-системи, стандартизованої пропозиції та кваліфікованого менеджера.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (США, Велика Британія, Польща) засвідчив, що ключовими чинниками успішних кейтерингових систем є стандартизація пакетів, технологічна автоматизація та розвинена партнерська мережа, більшість яких є реалістично адаптованими для українського ринку.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ КЕЙТЕРИНГОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В KADORR RESTAURANT

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності KADORR Restaurant з урахуванням кейтерингового обслуговування

KADORR Restaurant - ресторан преміального класу, що функціонує в складі готельного комплексу KADORR City Hotel на Французькому бульварі в Одесі. Підприємство входить до групи компаній KADORR Group і з моменту відкриття у 2016 році послідовно формує позицію одного з провідних закладів ресторанного господарства приморського регіону.

Французький бульвар - один із найпрестижніших туристичних маршрутів Одеси з концентрацією великих готелів, санаторіїв і парковою зоною вздовж Чорного моря - забезпечує постійний приплив потенційних гостей і є стратегічною локаційною перевагою підприємства.

Загальну характеристику KADORR Restaurant в розрізі ключових параметрів наведено у табл. 2.1. Дані систематизовано на основі внутрішньої документації підприємства та відкритих джерел та додатку А,Б.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика KADORR Restaurant (2024 р.)

Показник	Характеристика
Повна назва	KADORR Restaurant
Тип закладу	Ресторан повного сервісу (Fine & Premium Casual Dining)
Адреса	м. Одеса, Французький бульвар, 66/3
Організаційно-правова форма	ТОВ (у складі KADORR Group)
Загальна площа	820 м² (внутрішні приміщення)
Місткість торгового залу	120 посадкових місць
Місткість банкетного залу	40 посадкових місць
Місткість літньої тераси	60 посадкових місць
Режим роботи	Пн-Пт: 08:00-23:00; Сб-Нд: 08:00-00:00
Середній чек (2024 р.)	700-950 грн.
Концепція кухні	Міжнародна (середземноморська та азійська)
Рейтинг Google (2024 р.)	4.7 / 5.0 (413 відгуків)
Кількість персоналу	28 (сезон) / 22 особи (несезон)
Рік відкриття	2016

Джерело: складено автором на основі [13]

KADORR Restaurant функціонує у форматі ресторану повного циклу з розвиненою кейтерингово-банкетною службою. Органічна інтеграція в готельний комплекс формує унікальну синергію: мешканці готелю стають відвідувачами ресторану, корпоративні замовники кейтерингу нерідко обирають готель для проживання своїх делегацій.

Це «замкнуте коло» попиту всередині екосистеми KADORR Group є потужною конкурентною перевагою, недоступною для більшості конкурентів.

Функціональне зонування виробничих і торгових приміщень підприємства наведено у табл. 2.2 і дозволяє оцінити пропорції розподілу площі між сервісними і виробничими зонами.

Таблиця 2.2

Функціональне зонування приміщень KADORR Restaurant

Зона / приміщення	Площа, м²	Частка, %	Основне призначення
Торговий зал	480	41,7	Обслуговування à la carte, бізнес-ланч
Банкетний зал	120	10,4	Банкети, корпоративні заходи
Літня тераса	200	17,4	Сезонне обслуговування
Гарячий цех	65	5,6	Перші та другі страви, гарніри
Холодний цех	40	3,5	Салати, закуски, заготовки для кейтерингу
Кейтерингова зона	45	3,9	Підготовка виїзних заходів, пакування
Комора та холодильники	55	4,8	Зберігання сировини
Службові приміщення	80	7,0	Адміністрація, гардероб персоналу
Заготівельний та кондитерський цехи	65	5,6	Первинна обробка, авторські десерти
Разом	1 150	100,0	

Джерело: складено автором за даними [47]

Кейтерингова зона площею 45 м² є окремим структурним підрозділом, що виділяє KADORR Restaurant серед більшості конкурентів. Наявність спеціалізованого простору для підготовки виїзних заходів і пакування продукції

підтверджує стратегічну вагу цього напряму для підприємства. Зони обслуговування гостей разом займають 800 м² (69,5%), виробничі цехи - 215 м² (18,7%).

Протягом 2022-2024 років підприємство демонструє стабільне зростання за всіма ключовими фінансовими показниками. Детальну динаміку наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності KADORR Restaurant за 2022-2024 рр.

Показники	Значення показників по роках			Зміна значень показників 2024/2022, %
	2022	2023	2024	
Загальний дохід, тис. грн.	21 400	33 920	38 820	+81,4
Дохід від ресторанного залу, тис. грн.	13 020	19 770	20 960	+61,0
Дохід від кейтерингу, тис. грн.	4 180	8 170	10 870	+160,0
Дохід від барного обслуговування, тис. грн.	3 100	4 410	5 430	+75,2
Дохід від доставки, тис. грн.	1 100	1 570	1 560	+41,8
Собівартість продукції (F&B cost), тис. грн.	8 130	11 890	13 250	+63,0
Загальні витрати, тис. грн.	19 180	25 615	28 690	+49,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1 420	4 820	6 150	+332,9
Середній чек, грн.	520	680	820	+57,7
Кількість гостей на рік, осіб	18 200	24 790	27 890	+53,2
F&B cost, %	38,0	35,1	34,1	-3,9 п.п.
Рентабельність продажів, %	6,6	14,2	14,9	+8,3 п.п.
Кількість кейтерингових замовлень, од.	82	148	196	+139,0

Джерело: складено автором за даними управлінського обліку підприємства додатку А, Б.

Динаміка ключових показників KADORR Restaurant за 2022-2024 роки підтверджує сталу тенденцію до зростання. Загальний дохід збільшився на 81,4% - з 21,4 до 38,8 млн грн. Найбільш вражаюче зростання демонструє кейтерингові послуги: +160,0% за доходом і +139,0% за кількістю замовлень. Чистий прибуток зріс у 4,3 рази - з 1420 до 6150 тис. грн. Наочно динаміку доходів за видами послуг зображено на рис. 2.1.

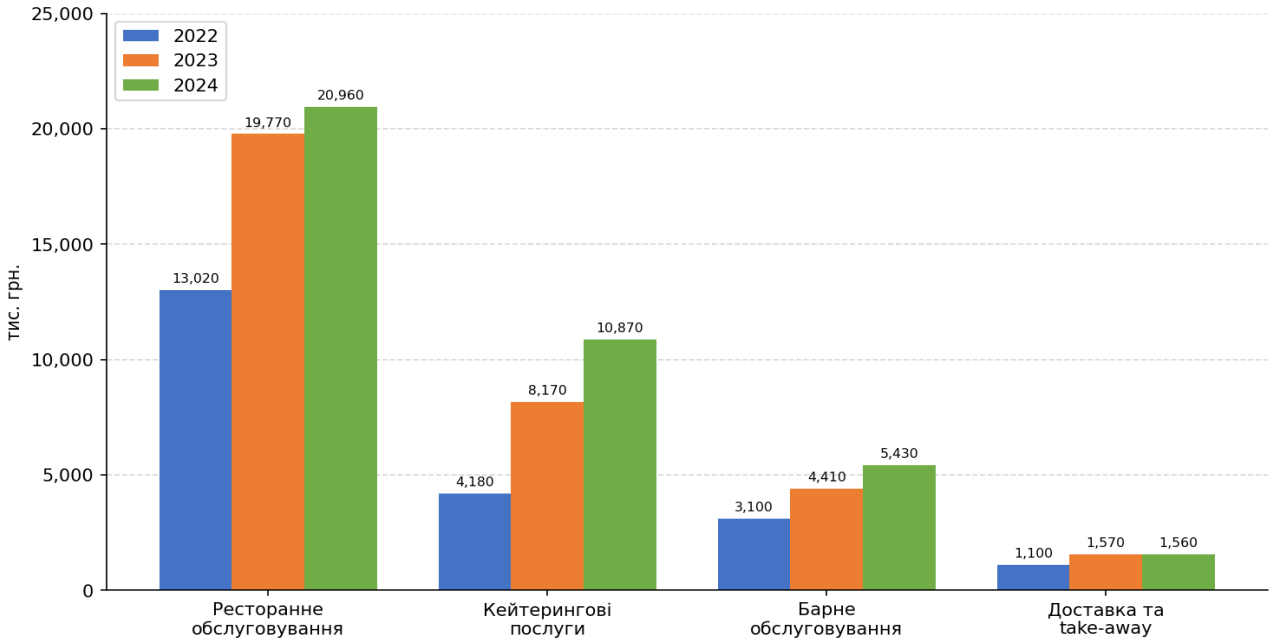


Рис. 2.1. Динаміка доходів KADORR Restaurant за видами послуг
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Представлені дані свідчать, що дохід від кейтерингу у 2024 році перевищив результат 2022-го більш ніж утричі, тоді як аналогічний показник по ресторанному залу зріс лише на 61%. Послідовне зниження F&B cost з 38,0% до 34,1% свідчить про зрілу систему управління закупівлями. Взаємозв'язок між загальним доходом, загальними витратами і F&B cost унаочнено на рис. 2.2.

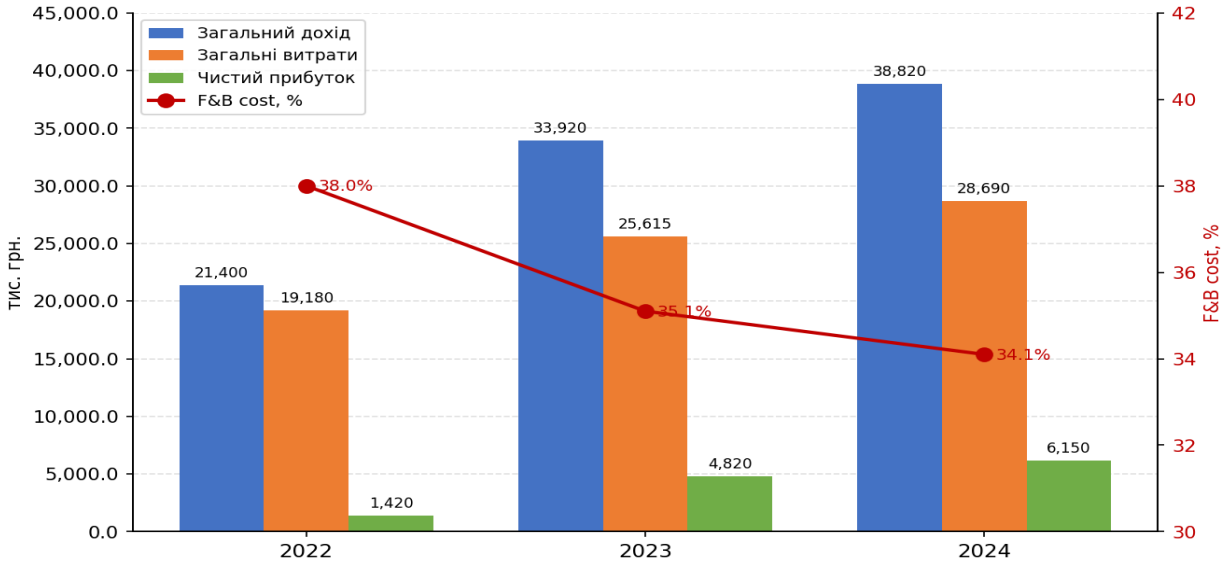


Рис. 2.2. Взаємозв'язок між загальним доходом,
загальними витратами і F&B cost
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Позитивне розходження між темпами зростання доходів (+14,4% у 2024 до 2023) та витрат (+12,0%) підтверджує покращення операційної ефективності підприємства. Структуру доходів за видами послуг у 2024 році відображено у табл. 2.4, а розподіл часток - на діаграмі нижче (рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Структура доходів KADORR Restaurant
за видами послуг у 2022-2024 рр., %

Вид послуг	Значення показників по роках		
	2022	2023	2024
Ресторанне обслуговування à la carte	60,8	58,3	54,0
Кейтерингові послуги	19,5	24,1	28,0
Барне обслуговування	14,5	13,0	14,0
Доставка та take-away	5,2	4,6	4,0
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними управлінського обліку підприємства

Частка кейтерингових послуг у структурі доходів зросла з 19,5% у 2022 до 28,0% у 2024 році. Наочно розподіл за видами послуг у 2024 році відображено нижче.

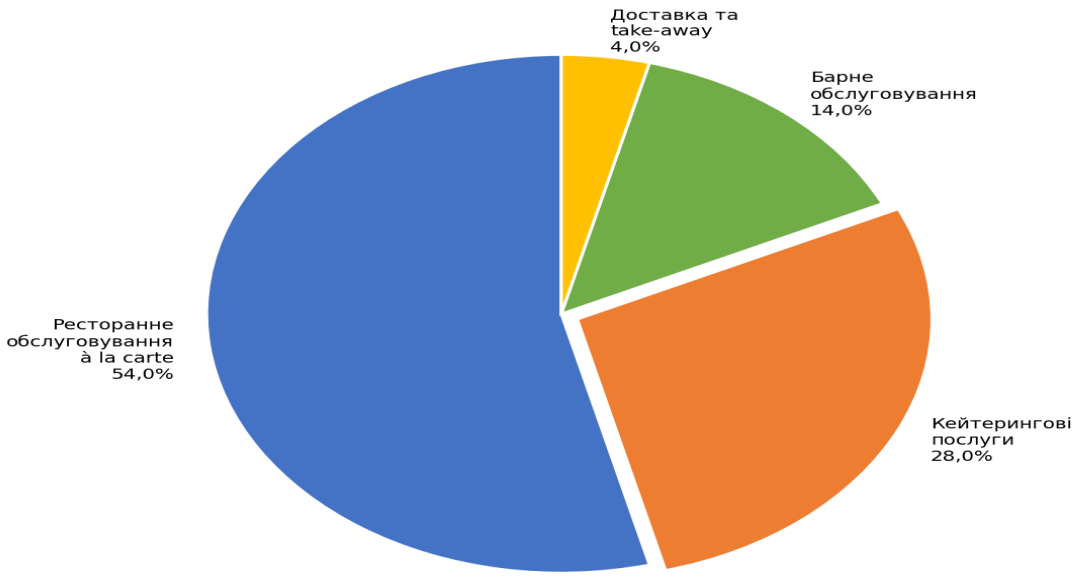


Рис. 2.3 Розподіл за видами послуг у 2024 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Діаграма з рис. 2.3 наочно підтверджує, що кейтеринг займає вже майже третину загального доходу підприємства і є другим за вагою сегментом після ресторанного обслуговування в залі.

Аналіз сезонності завантаження KADORR Restaurant за 2023-2024 роки подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень завантаження KADORR Restaurant за 2023-2024 рр.

Місяць	2023 рік		2024 рік	
	Кількість гостей, осіб	Завантаження, %	Кількість гостей, осіб	Завантаження, %
Січень	1 250	32	1 380	34
Лютий	1 380	35	1 510	37
Березень	1 640	42	1 800	45
Квітень	1 890	48	2 100	52
Травень	2 200	55	2 560	60
Червень	2 730	68	3 100	72
Липень	2 960	74	3 380	80
Серпень	3 140	78	3 600	83
Вересень	2 540	65	2 870	70
Жовтень	1 990	50	2 210	54
Листопад	1 580	40	1 740	43
Грудень	1 490	38	1 640	41
За рік	24 790	52	27 890	56

Джерело: складено автором за даними підприємства

Максимальне завантаження - серпень (78% у 2023 р., 83% у 2024 р.). Сезонна амплітуда між піком та мінімумом становить близько 50 відсоткових пунктів. Динаміку помісячного завантаження унаочнено на графіку нижче (рис. 2.4).

Лінійний тренд чітко демонструє виражену сезонність із різким підйомом з травня по серпень і поступовим спадом у вересні-листопаді. Загальне зростання завантаження у 2024 році порівняно з 2023 роком становить у середньому +4 відсоткових пункти щомісяця, що підтверджує стале нарощування клієнтського потоку.

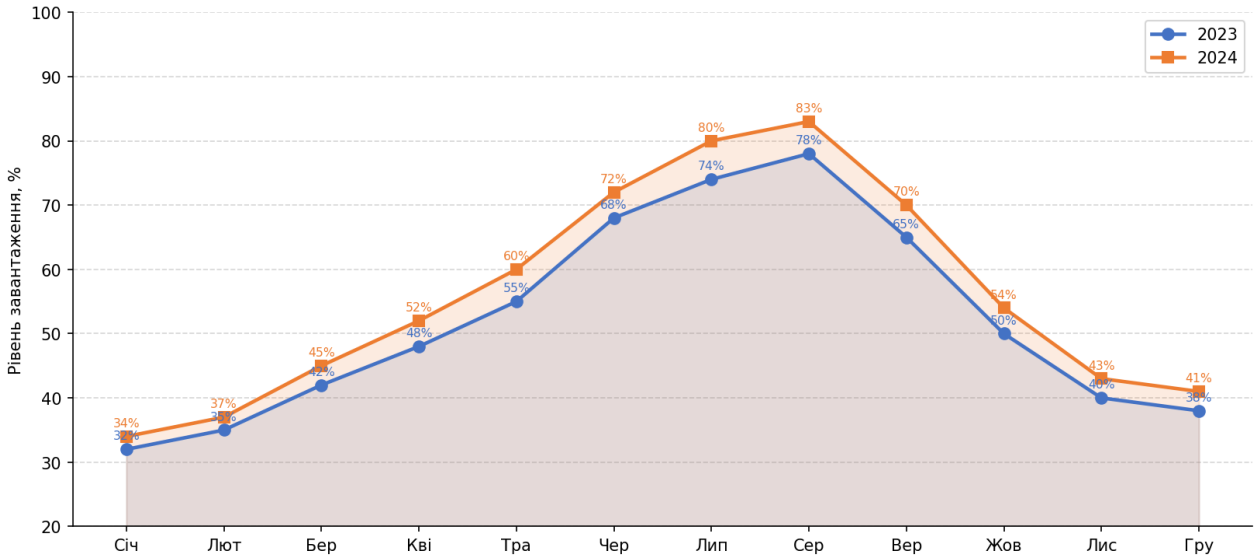


Рис. 2.4. Динаміка помісячного завантаження KADORR Restaurant

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щомісячну динаміку доходів KADORR Restaurant наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Доходи KADORR Restaurant за місяцями у 2023-2024 рр., тис. грн.

Місяць	Значення доходів по роках	
	2023	2024
Січень	1 820	2 050
Лютий	1 950	2 200
Березень	2 200	2 500
Квітень	2 450	2 800
Травень	2 900	3 300
Червень	3 600	4 100
Липень	4 100	4 700
Серпень	4 350	5 000
Вересень	3 700	4 200
Жовтень	2 700	3 100
Листопад	2 100	2 400
Грудень	2 050	2 300
Разом	33 920	38 650

Джерело: складено автором за даними управлінського обліку підприємства

Щомісячний дохід у 2024 році перевищував аналогічний показник 2023-го в кожному місяці. Найбільший абсолютний приріст - у серпні (+650 тис.

грн.) та вересні (+500 тис. грн.). Динаміку щомісячного доходу наведено на рис. 2.5.

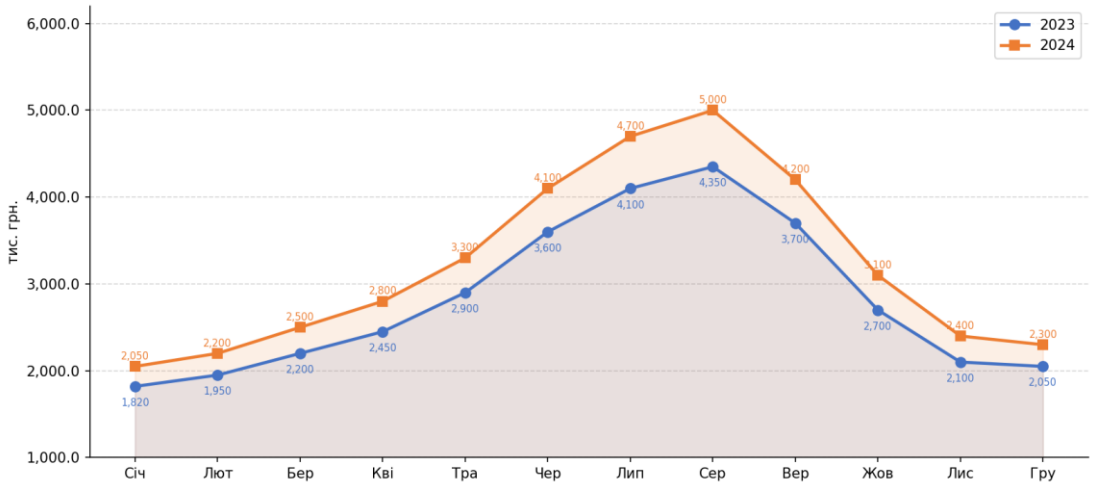


Рис. 2.5. Динаміка щомісячного доходу KADORR Restaurant

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Графік з рис. 2.5 наочно демонструє зміщення «піку» сезону KADORR Restaurant вгору: у 2024 році серпневий дохід вперше перевищив 5 000 тис. грн. Важливо, що в зимові місяці різниця між роками зменшується - це свідчить про те, що зростання у несезон йде переважно за рахунок кейтерингових замовлень, менш залежних від туристичного потоку.

Квартальну динаміку доходів KADORR Restaurant наведено на рис. 2.6.

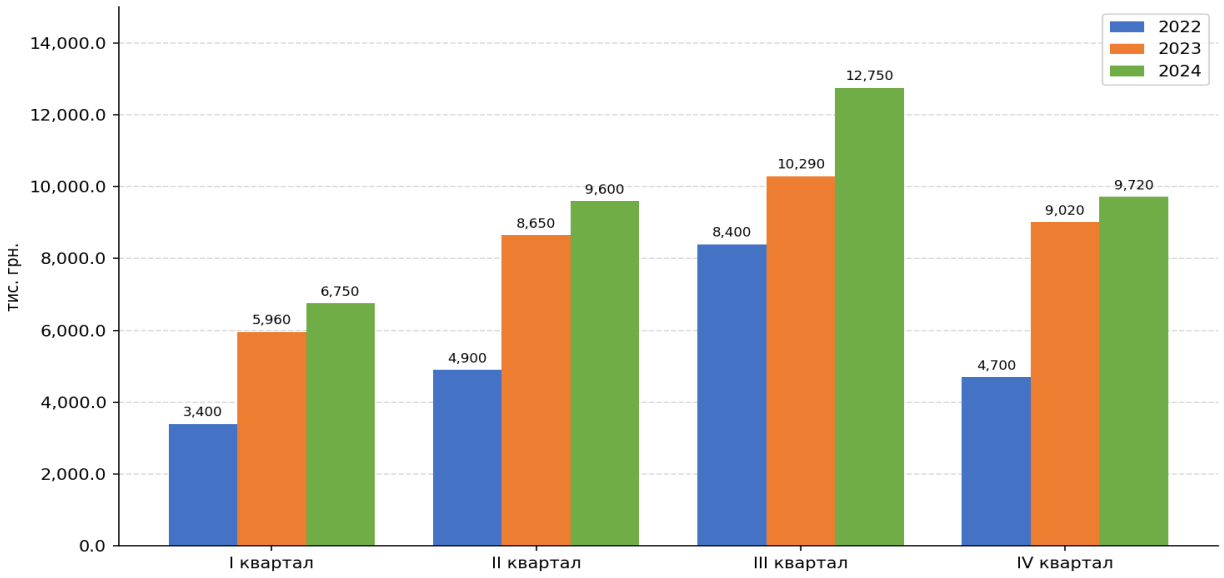


Рис. 2.6. Квартальна динаміка доходів KADORR Restaurant

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Варто зазначити, що в KADORR Restaurant саме III квартал кожного року стабільно є найприбутковішим: у 2024 році він забезпечив 12 750 тис. грн. або 32,9% від річного доходу. Приріст III кварталу за два роки склав +51,8%, тоді як I квартал за той самий період зріс на +98,5% - це свідчить про успішне вирівнювання сезонності саме через несезонні канали, передовсім кейтеринг.

Показники рентабельності підприємства за 2023-2024 роки наведено нижче.

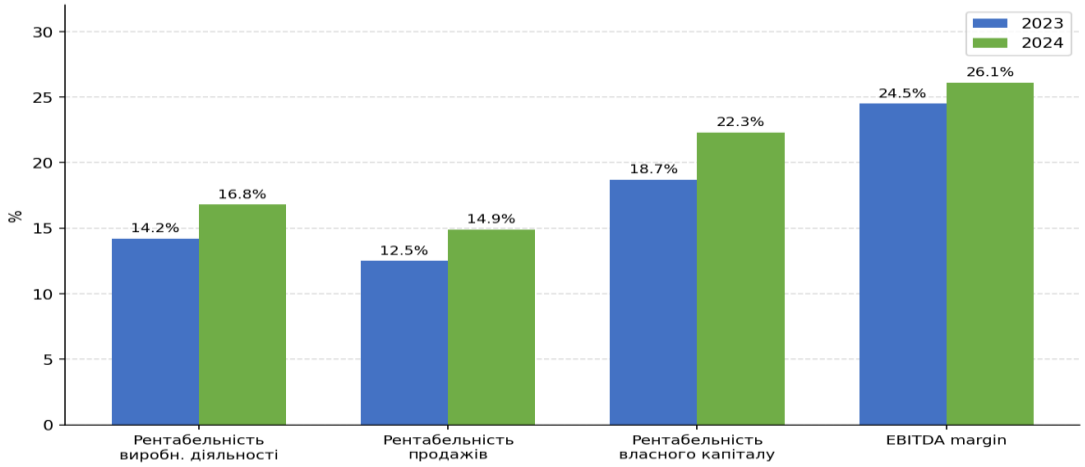


Рис. 2.7. Показники рентабельності підприємства за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Усі показники рентабельності мають позитивну динаміку. EBITDA margin зросла з 24,5% до 26,1%, рентабельність продажів - з 12,5% до 14,9%. Це підтверджує, що зростання доходів від кейтерингу позитивно впливає на загальну прибутковість підприємства.

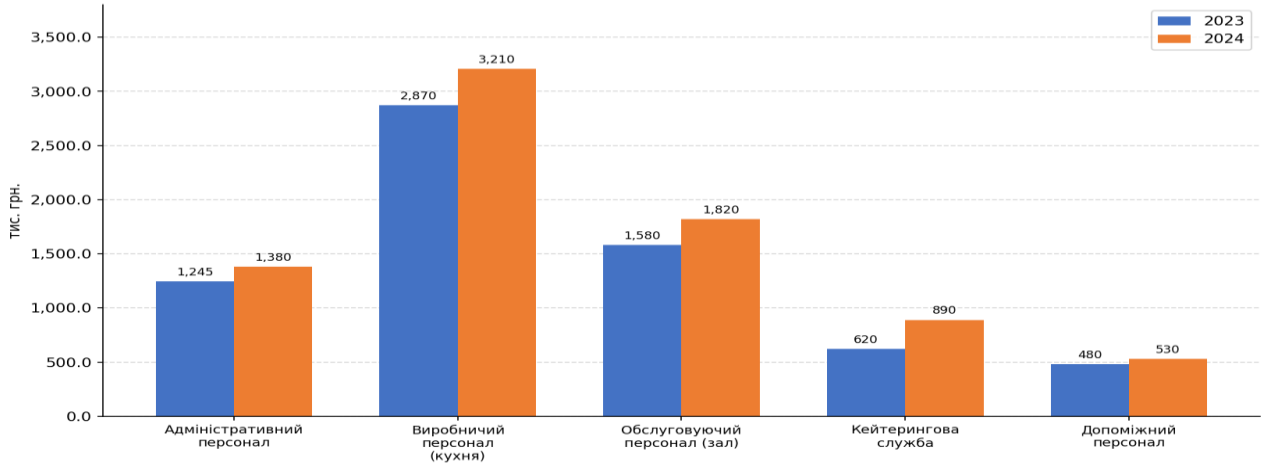


Рис. 2.8. Фонд заробітної плати за підрозділами

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Найбільший приріст ФЗП спостерігається у кейтинговій службі: +43,5% або +270 тис. грн. Загальний ФЗП у 2024 році склав 7 830 тис. грн. (+15,2%). Частка ФЗП від доходу - 20,2%, що відповідає нормі для преміального сегменту (18-25%). Структуру операційних витрат у 2024 році відображено нижче.

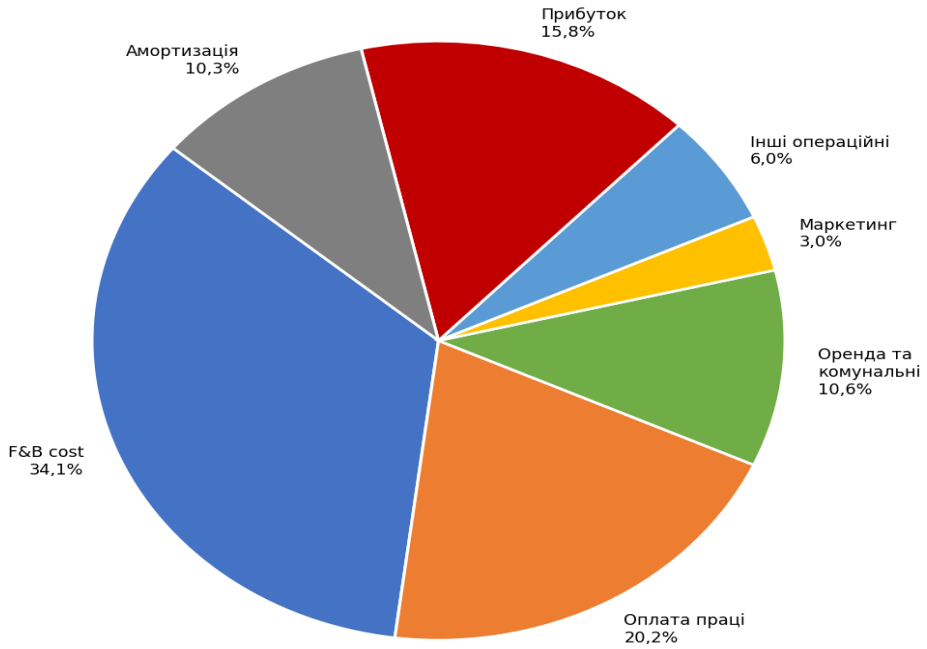


Рис. 2.9. Структура операційних витрат у 2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

F&B cost (34,1%) та оплата праці (20,2%) разом формують 54,3% від загального обороту підприємства - це відповідає загальноприйнятим нормам ресторанної галузі і свідчить про збалансовану структуру витрат.

2.2. Аналіз організації надання кейтерингових послуг в KADORR Restaurant

Кейтерингова служба KADORR Restaurant є структурним підрозділом, введеним у штат підприємства у 2022 році. До цього часу виїзне

обслуговування здійснювалося в рамках загальних функцій ресторанного залу без відокремленої відповідальності та окремого менеджменту.

Рішення про виділення кейтерингу у самостійний функціональний напрям стало реакцією на зростаючий корпоративний попит після початку повномасштабного вторгнення - коли класичне ресторанне обслуговування значно скоротилось, а потреба в корпоративному харчуванні та організації заходів збереглась.

Структуру кейтерингових замовлень за типами у 2022-2024 роках наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура кейтерингових замовлень KADORR Restaurant
за типами у 2022-2024 рр.

Тип замовлення	Значення показників по роках, %			Зміна значень показників 2024/2022 рр., п.п.
	2022	2023	2024	
Корпоративні заходи	28	32	35	+7
Банкети (весілля, ювілеї)	32	30	28	-4
Кава-брейки та фуршети	15	18	20	+5
Ділові сніданки та обіди	12	13	12	0
Виїзні гала-вечері	8	5	3	-5
Інші формати	5	2	2	-3
Разом	100	100	100	

Джерело: складено автором за даними відділу кейтерингу KADORR Restaurant

Корпоративний формат KADORR Restaurant набирає частку (+7 п.п.), тоді як приватні банкети і виїзні гала-вечері скорочуються. Зміна структури свідчить про поступову переорієнтацію кейтерингової служби на B2B-сегмент. Розподіл замовлень за типами у 2024 р. наочно зображено на діаграмі (рис. 2.10).

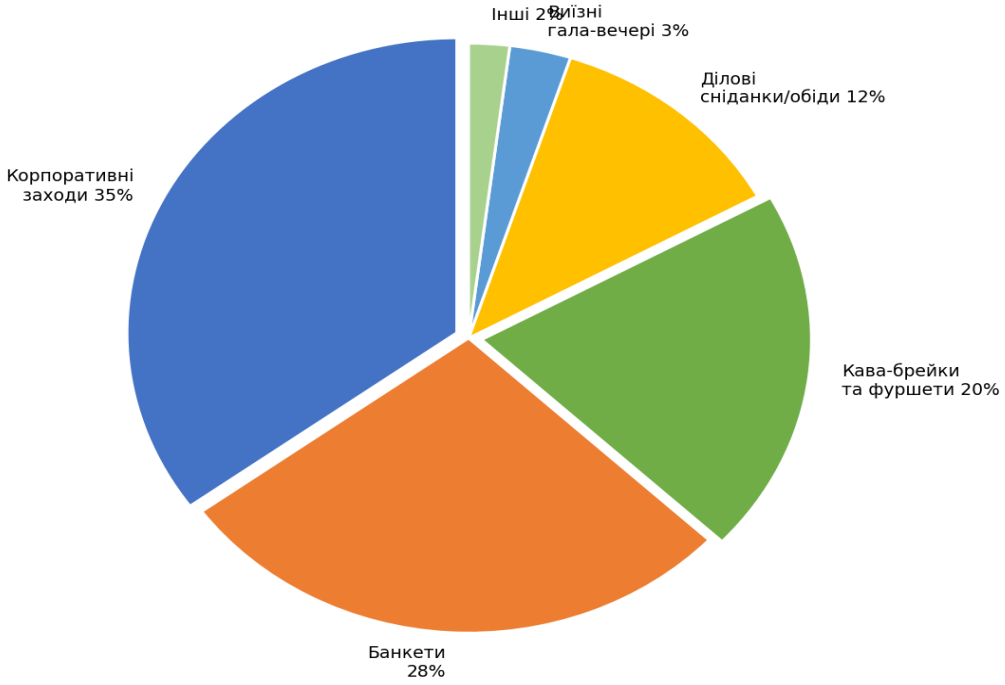


Рис. 2.10. Розподіл замовлень KADORR Restaurant за їх типами у 2024 р.
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Домінуюча позиція корпоративних заходів (35%) і банкетів (28%) у сукупності формує 63% від усіх кейтерингових замовлень KADORR Restaurant.

Кава-брейки та фуршети (20%) мають найбільший потенціал масштабування через відносну простоту організації та короткий цикл підготовки. Динаміку розвитку кейтерингового напряму за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.11.

Так, комбінований графік розвитку кейтерингового напряму KADORR Restaurant демонструє паралельне зростання обох показників: дохід від кейтерингу збільшився з 4 180 до 10 870 тис. грн. (+160%), кількість замовлень - з 82 до 196 одиниць (+139%).

Це означає, що середній дохід з одного замовлення також зріс - з 51,0 до 55,5 тис. грн., що свідчить про зростання масштабу та складності заходів, впроваджених в KADORR Restaurant.

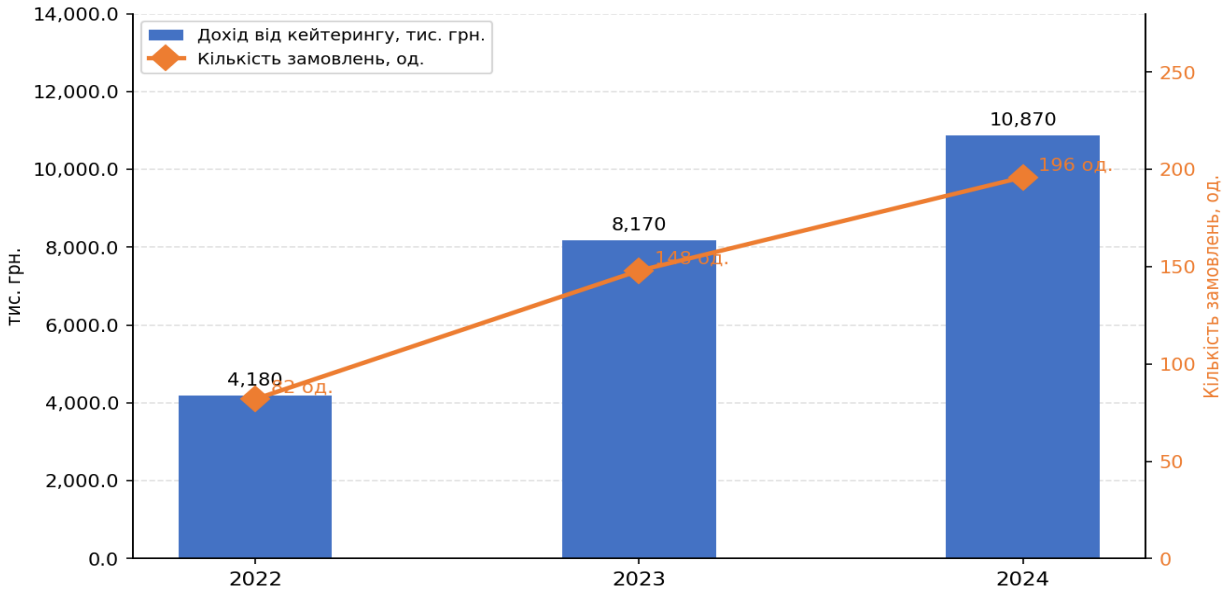


Рис. 2.11. Динаміка розвитку кейтерингового напряму KADORR Restaurant за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансові показники кейтерингового напряму у порівнянні з іншими видами послуг за III кварталом 2023-2024 рр. наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз доходів KADORR Restaurant за джерелами їх походження у III кварталі 2023-2024 рр., тис. грн.

Види доходів залежно від джерел їх походження	Значення показників 2023 р.		Значення показників 2024 р.		Відхилення значень показників 2024 р. від 2023 р.	
	III кв. 2023 р.	Частка, %	III кв. 2024	Частка, %	Абсолютне (тис. грн.)	Відносне (%)
Ресторанне обслуговування (à la carte)	5 830	56,7	6 890	54,0	+1 060	+18,2
Кейтерингові послуги	2 440	23,7	3 570	28,0	+1 130	+46,3
Барне обслуговування	1 450	14,1	1 690	13,2	+240	+16,6
Доставка та take-away	570	5,5	600	4,7	+30	+5,3

Джерело: складено автором за даними управлінського обліку підприємств

Найбільше зростання у III кварталі 2024 р. порівняно з 2023 р. показав кейтеринговий сегмент KADORR Restaurant - +46,3% або +1 130 тис. грн. Частка кейтерингу у структурі квартального доходу зросла з 23,7% до 28,0%.

2.3. Оцінка конкурентної позиції KADORR Restaurant на ринку кейтерингових послуг м. Одеси

Ринок ресторанного господарства Одеси є одним із найбільш насичених серед міст України. За даними Google Maps станом на 2024 рік, у місті функціонує понад 2 000 закладів ресторанного бізнесу різних форматів і сегментів [43].

Для конкурентного аналізу обрано заклади «Три Барашки» та «Дача» – розташовані поблизу KADORR Restaurant і схожі за ключовими параметрами: рівень середнього чека, наявність банкетної зони та кейтерингових послуг.

Ресторан «Три Барашки» (вул. Дерибасівська) – один із найвідоміших ресторанів Одеси, відкритий у 2015 році. Заклад спеціалізується на грузинській та середземноморській кухні, має 80 посадкових місць у залі та банкетний зал на 30 місць. Кейтерингові послуги надаються в обмеженому форматі – переважно банкети та корпоративи без власної кейтерингової зони. Рейтинг у Google Maps – 4,5 за 1 279 відгуками. Серед позитивних відгуків клієнти відзначають автентичну кухню та атмосферу, негативних – тривалий час очікування та обмежений вибір страв для виїзних заходів.

Ресторан «Дача» (вул. Французький бульвар) – заклад, заснований у 2004 році в складі концепції Сави Лібкіна. Вміщує 100 гостей у залі та 40 – у банкетній залі. Кейтерингові послуги надаються в обмеженому обсязі та без спеціалізованої інфраструктури. Рейтинг у Google Maps – 4,6 за 5 475 відгуками, що є найвищим показником кількості відгуків серед аналізованих закладів. Клієнти хвалять домашню атмосферу та якість страв одеської кухні, критикують повільне обслуговування під час великих заходів.

Порівняльна характеристика закладів наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика KADORR Restaurant та конкурентів у 2024 р.

Показники	Заклади-конкуренти		
	KADORR Restaurant	Три Барашки	Дача
Рік заснування	2016	2015	2004
Місткість залу, місць	120	80	100
Середній чек, грн.	700–950	650–900	600–850
Асортимент кейтерингових послуг	Розвинений	Обмежений	Обмежений
Рейтинг Google	4.7	4.5	4.6
Кількість відгуків в Google	413	1279	5475
Місткість банкетного залу, посадкових місць	40 місць	30 місць	40 місць
Власна кейтерингова зона	Так	Ні	Ні
Інтеграція в готель	Так	Ні	Ні

Джерело: складено автором на основі даних Google Maps [43] та офіційних сайтів закладів [30; 31]

Рис. 2.12. Порівняння рейтингів і відгуків закладів-конкурентів Джерело: складено автором на основі даних підприємства

KADORR Restaurant має найвищий рейтинг (4.7) серед аналізованих закладів. Перевагу KADORR забезпечує власна кейтерингова зона та інтеграція в готельний комплекс – це структурні переваги, які конкурентам складно скопіювати. Водночас «Дача» має найбільшу кількість відгуків (5 475), що свідчить про вищу впізнаваність бренду серед широкої аудиторії.

Оцінку конкурентоспроможності закладів у балах наведено у табл. 2.10 (за 10-бальною шкалою).

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз конкурентного середовища KADORR Restaurant

Показники	Ваговий коефіцієнт	KADORR Restaurant		Три Барашки		Дача	
		Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
Якість обслуговування	0,20	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Якість кулінарної продукції	0,20	10	2,0	10	2,0	10	2,0
Рівень кейтерингу	0,20	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Маркетинг та онлайн-присутність	0,15	10	1,5	9	1,35	9	1,35
Цінова доступність	0,10	7	0,7	9	0,9	8	0,8
Інтер’єр та атмосфера	0,10	9	0,9	9	0,9	10	1,0
Локація та доступність	0,05	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Зважена оцінка	1,00	9,2		8,8		9,0	

Джерело: складено автором на основі експертної оцінки та даних відкритих джерел [43; 30; 31]

Зважена оцінка конкурентоспроможності підтверджує лідерство KADORR Restaurant (9,2/10). Найбільший відрив – за рівнем кейтерингу (9 проти 7 у «Трьох Барашків»). Основна позиція, де KADORR поступається, – цінова доступність, що є наслідком свідомого преміального позиціонування.

SWOT-аналіз KADORR Restaurant в розрізі кейтерингового напряму наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Преміальна репутація і рейтинг Google 4.7 – Власна кейтерингова зона та штатний менеджер – Інтеграція в готельну інфраструктуру KADORR Group – Розвинена виробнича база (3 спеціалізовані цехи) – Зростаючий портфель корпоративних клієнтів	– Відсутня CRM-система (облік в Excel) – Тривале узгодження меню (3–5 днів) – Відсутність стандартизованих пакетів на сайті – Несистематичний зворотний зв'язок від клієнтів – Позаштатний персонал без фіксованих стандартів
Можливості (O)	Загрози (T)
– Зростання корпоративного попиту на кейтеринг – Партнерства з event-агентствами – Впровадження CRM і автоматизація продажів – Розширення географії виїзного обслуговування – Розвиток сегменту coffee break та box lunch	– Воєнний стан та економічна нестабільність – Зростання цін на сировину та енергоносії – Дефіцит кваліфікованих кадрів – Поява спеціалізованих кейтерингових компаній – Скорочення корпоративних бюджетів у клієнтів

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз виявляє ключову закономірність: сильні сторони підприємства є стійкими і важкокопійованими конкурентами, тоді як слабкі сторони (відсутність CRM, тривале погодження, брак стандартизації) – цілком усуваються організаційними та технологічними засобами без значних інвестицій.

Таким чином, у другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено організаційно-економічні аспекти кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant. Аналіз господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки показав стале зростання за всіма ключовими показниками: загальний дохід збільшився на 81,4%, а кейтерингові послуги зросли на 160%. Конкурентний аналіз підтверджує лідерство підприємства (зважена оцінка 9,2/10). Водночас

виявлено структурні вразливості системи: відсутність CRM, тривале узгодження замовлень, нестандартизованість пропозиції та брак системного зворотного зв'язку з клієнтами – які будуть усунені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПОСЛУГ В KADORR RESTAURANT

3.1. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення організації кейтерингових послуг в KADORR Restaurant

Система кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant сформувалась протягом 2022-2024 років у відповідь на зростаючий корпоративний попит і наразі перебуває на етапі переходу від «органічного» до «системного» розвитку. Перший етап характеризується нерегламентованим зростанням - коли замовлення залучаються через особисті зв'язки, меню узгоджуються індивідуально, а процеси тримаються «на пам'яті» менеджерів. Другий - системний - передбачає стандартизацію, автоматизацію і масштабування без пропорційного збільшення управлінського навантаження.

Оцінку поточного стану системи кейтерингового обслуговування за ключовими параметрами у порівнянні з галузевими стандартами наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка поточного стану системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant

Параметри	Поточний стан	Галузевий стандарт	Оцінка (1-5)
Час обробки заявки	3-5 днів	До 24 годин	2 - Незадовільно
Наявність CRM	Відсутня (Excel)	Спеціалізована CRM	1 - Критично
Стандартизація пакетів	Часткова (5 пакетів)	Каталог на сайті	3 - Задовільно
Зворотний зв'язок	Несистематичний	Після кожного заходу	2 - Незадовільно
Навчання персоналу	Без формальних стандартів	Регулярні інструктажі	2 – Незадовільно
Партнерська мережа	Поодинокі контакти	5+ системних партнерів	2 - Незадовільно
Якість виробництва	Висока	Висока	5 - Відмінно
Матеріально-технічна база	Достатня	Достатня	4 - Добре

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та галузевих даних [39; 42; 48]

Профіль оцінки чітко розрізняє дві групи параметрів. З одного боку, якість виробництва та матеріально-технічна база отримали найвищі оцінки - 5 та 4 балів відповідно. З іншого - більшість операційних і системних параметрів перебувають у зоні «незадовільно» або «критично». Особливо гострою є проблема часу обробки заявки (2 бали) і відсутності CRM (1 бал). Саме ця дисбалансована картина - сильна виробнича база при слабкій операційній системі - і є центральним викликом для розвитку кейтерингу KADORR.

Виявлені недоліки системи мають різну природу та ступінь критичності. Детальну характеристику ключових проблем, їх причин і наслідків для бізнесу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика ключових проблем системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant

Проблема	Причина	Наслідки для бізнесу	Критичність
Відсутність CRM-системи	Ведення обліку в Excel без автоматизації	Втрата повторних замовлень, ризик помилок у базі клієнтів	Висока
Тривале узгодження меню (3-5 днів)	Відсутність стандартизованих пакетів і шаблонів КП	Клієнти йдуть до конкурентів, що відповідають швидше	Висока
Відсутність системного зворотного зв'язку	Немає формального протоколу post-event комунікації	Низький рівень повторних замовлень, брак даних для управління якістю	Середня
Позаштатний персонал без стандартів	Відсутній формалізований протокол briffingu та чеклисти	Нестабільна якість сервісу на заходах	Середня
Відсутність партнерської мережі	Немає угод з event-агентствами та бізнес-центрами	Обмежений залучальний канал, залежність від прямих звернень	Середня

Джерело: складено автором

Дві проблеми першого рівня критичності - відсутність CRM і тривале узгодження - прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства в сегменті кейтерингу. Конкуруючі кейтерингові агентства здатні закрити цикл погодження за 24 години завдяки стандартизованим пакетам і автоматизованим розрахункам вартості. KADORR Restaurant, маючи значно вищий виробничий потенціал, програє їм за швидкістю реакції - що є неприпустимим у сегменті корпоративних клієнтів, що цінують оперативність.

Система кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant характеризується сильною виробничою базою при слабкій операційній надбудові. Із восьми оцінених параметрів лише два отримали позитивну оцінку (якість виробництва і матеріально-технічна база), решта - від задовільного до критичного рівня.

На основі виявлених проблем і з урахуванням зарубіжного досвіду розроблено чотири взаємопов'язані напрямки удосконалення системи кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant. Кожен із них адресує конкретну вразливість і має чітко вимірюваний цільовий результат.

Напрямок 1. Впровадження CRM-системи для управління кейтеринговими замовленнями. Виходячи з аналізу стану ринку програмного забезпечення для HoReCa в Україні та зарубіжного досвіду, для впровадження рекомендується одне з таких рішень: Dineplan (спеціалізована платформа для ресторанного кейтерингу), адаптований Bitrix24 (з налаштованою воронкою кейтерингових замовлень) або 1С:Ресторан із модулем банкетно-кейтерингового управління.

Функціональне наповнення CRM для кейтерингової служби KADORR Restaurant має охоплювати не менше семи базових модулів, перелічених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Функціональні модулі CRM-системи для кейтерингової служби KADORR Restaurant

Модуль	Функції	Очікуваний ефект
Клієнтська база	Картки клієнтів, контакти, сегментація, теги	Персоналізовані пропозиції, лояльність
Управління заявками	Воронка замовлень, статуси, нагадування	Скорочення часу обробки до 1 дня
Шаблони КП і договорів	Автоматична генерація комерційних пропозицій	Оперативна відповідь на запити
Меню-конфігуратор	Вибір пакету або позицій з онлайн-калькуляцією	Скорочення переговорного циклу
Аналітика	Статистика замовлень, популярність позицій, NPS	Обґрунтовані рішення щодо меню та ціноутворення
Post-event опитування	Автоматична відправка анкети після заходу	Збір NPS, підвищення повторних замовлень
Інтеграція з бухгалтерією	Виставлення рахунків, контроль оплат	Зниження дебіторської заборгованості

Джерело: складено автором на основі [39; 40]

Впровадження CRM напряму вирішує дві критичні проблеми: автоматизує обробку заявок і формує систематичну клієнтську базу замість хаотичних Excel-таблиць. За даними досліджень, впровадження CRM у сервісному бізнесі збільшує рівень повторних замовлень на 15-20% завдяки персоналізованим нагадуванням та пропозиціям [9, с. 145].

Напрямок 2. Стандартизація кейтерингових пакетів і їх розміщення на сайті. В.В. Постова і О. Пахомська підкреслюють: зарубіжний ринок давно перейшов до каталогового підходу в кейтерингу]. Стандартизований пакет - це не обмеження для клієнта, а відправна точка для переговорів. Він дозволяє скоротити цикл погодження з 3-5 до 1 дня і підвищити конверсію заявок у підписані договори.

Таблиця 3.4

Удосконалена структура стандартизованих кейтерингових пакетів KADORR Restaurant

Пакет	Формат	Кількість гостей, осіб	Вартість, грн./осіб	Терміни бронювання	Наповнення
Coffee Break	Кава-пауза	від 10	200-380	3 дні	5 пунктів
Business Lunch	Діловий обід	від 20	480-750	5 днів	8 пунктів
Cocktail Party	Фуршет	від 30	750-1 200	7 днів	20 позицій
Gala Dinner	Банкет	від 20	1 500-2 400	14 днів	5-7 перемін
Corporate Box	Щоденне харчування	від 10	350-520/день	від 1 міс.	3-4 прийоми
Conference Pack	Конференц-сервіс	від 15	450-900	7 днів	CB + lunch

Джерело: розроблено автором на основі аналізу попиту і зарубіжного досвіду [4; 45]

Введення шостого пакету - «Conference Pack» - є прямою відповіддю на зростаючий попит з боку корпоративних клієнтів, що проводять навчальні заходи та конференції. Він об'єднує coffee break і діловий обід у єдиний продукт із гнучким часовим графіком.

Напрямок 3. Розвиток партнерської мережі. Схема партнерської мережі передбачає підписання угод мінімум із 5-7 key-партнерами в першому операційному році. До пріоритетних категорій партнерів відносяться:

– event-агентства Одеси - реферальна комісія 5-7% від вартості замовлення;

– готелі та бізнес-центри без власного ресторану - пріоритетний партнер для корпоративного харчування;

– HR-відділи великих підприємств Одеського регіону - канал для пакету «Corporate Box»;

– весільні агентства і студії декору - канал для пакетів «Gala Dinner» та «Cocktail Party».

А.В. Антоненко та Н.М. Стукальська підкреслюють, що «кейтеринг є запорукою успішного розвитку ресторанного бізнесу» саме тоді, коли підприємство формує сталу мережу рефералів і корпоративних клієнтів [9, с. 144].

Напрямок 4. Системний зворотний зв’язок і управління якістю. Після кожного кейтерингового заходу менеджер надсилає замовнику коротку анкету задоволеності - 5-7 запитань через Google Forms або інтегровану форму у CRM. Оцінюються: якість страв, якість сервісу, пунктуальність, презентація, загальне враження та готовність рекомендувати.

T. Vo-Thanh та ін. встановили, що систематичний збір зворотного зв'язку після заходів прямо корелює з рівнем повторних замовлень [24]. Д.О. Харенко Д. та О.В. Шикіна підкреслюють, що «стандартизація бізнес-процесів» є умовою стабільного управління якістю [28].

Таблиця 3.5

Зведений план заходів з удосконалення системи кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant

Захід	Виконавець	Термін	Цільовий результат
Вибір і налаштування CRM-системи	IT-фахівець + менеджер з кейтерингу	1-2 місяці	Час обробки заявки - до 24 год.
Тренінг персоналу по CRM	Менеджер з кейтерингу	1 місяць	Повна операційна готовність системи
Розробка і затвердження 6 пакетів	Шеф-кухар + менеджер з кейтерингу	2 тижні	Скорочення переговорного циклу до 1 дня
Розміщення пакетів на сайті з калькулятором	Веб-дизайнер + відділ маркетингу	1 місяць	Самостійна конфігурація замовлення клієнтом
Підписання 5+ партнерських угод	Менеджер з кейтерингу + керівник	3 місяці	Нові канали залучення замовлень
Розробка анкети задоволеності	Менеджер з кейтерингу	2 тижні	NPS-моніторинг після кожного заходу
Стандартизація брифінгу позаштатного персоналу	Старший офіціант + менеджер	1 місяць	Стабілізація якості сервісу на заходах
Закупівля термоконтейнерів	Відділ постачання	1 місяць	Розширення радіусу виїзного обслуговування

Джерело: розроблено автором

Зведений план заходів охоплює всі чотири напрямки удосконалення і є логічно взаємопов’язаним: CRM і стандартизовані пакети впроваджуються паралельно і дають максимальний ефект у поєднанні, тоді як розвиток партнерської мережі й системний зворотний зв'язок доповнюють базову операційну реформу. Загальний горизонт реалізації - 3 місяці для оперативних заходів і 6 місяців для повного операційного запуску нової системи.

Розроблено чотири взаємодоповнюючі напрямки удосконалення системи кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant: впровадження CRM-системи, стандартизація кейтерингових пакетів із розміщенням на сайті, розвиток партнерської мережі та запровадження системного зворотного зв'язку. Заходи орієнтовані на усунення виявлених критичних вразливостей і базуються на підтвердженому зарубіжному досвіді.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення системи кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant

Економічне обґрунтування запропонованого комплексу заходів для вдосконалення організації кейтерингового обслуговування в KADORR Restaurant виконано на основі двох підходів: розрахунку витрат на впровадження та прогнозування додаткового доходу від кейтерингового напряму в 2025-2026 роках.

Базою для прогнозу слугують фактичні темпи зростання кейтерингу за 2022-2024 роки та скориговані цільові параметри після реалізації заходів.

Зведений кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на реалізацію заходів з удосконалення системи кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant

Захід	Тип витрат	Вартість, тис. грн.	Примітка
Придбання та налаштування CRM (Bitrix24 або Dineplan)	Разові + підписка	45	Річна підписка 12 тис. грн.
Розробка та розміщення каталогу пакетів на сайті	Разові	35	Веб-дизайн, контент, SEO
Навчання персоналу (2 тренінги)	Разові	18	Зовнішній тренер / онлайн
Розробка стандартів та інструктажів для персоналу	Разові	8	Власними ресурсами
Закупівля термоконтейнерів (4 одиниці)	Разові	32	Для розширення виїзного обслуговування
Маркетинг партнерської мережі (3 міс.)	Поточні (15/міс.)	45	Digital-реклама, матеріали
Разом разових витрат		138	
Разом поточних витрат (рік)		180	Підписка CRM + маркетинг

Джерело: розроблено автором на основі ринкових цін та даних підприємства

Сукупний обсяг разових вкладень становить 138 тис. грн. Це незначна сума для підприємства з чистим прибутком 6 150 тис. грн. на рік - менше 2,3% від річного прибутку. Поточні витрати на підтримку системи (підписка CRM і маркетинг) складуть 180 тис. грн. на рік. Таким чином, загальний бюджет на впровадження і перший рік підтримки - 318 тис. грн.

Прогноз доходів кейтерингового напряму на 2025-2026 роки побудований на основі двох сценаріїв: базового (без реалізації заходів, збереження наявних темпів зростання +25%) і цільового (з реалізацією заходів, прискорення

зростання до 40-45% у 2025 та 35% у 2026). Порівняльну динаміку наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів від кейтерингових послуг в KADORR Restaurant за сценаріями на 2025-2026 рр.

Показники	Факт 2024	Базовий 2025	Цільовий 2025	Цільовий 2026
Дохід від кейтерингу, тис. грн.	10 870	13 590	15 220	20 550
Темп зростання, %	+33,0	+25,0	+40,0	+35,0
Частка в загальному доході, %	28,0	29,0	32,0	38,0
Кількість замовлень, од.	196	235	274	370
Середній дохід від замовлення, тис. грн.	55,5	57,8	55,5	55,5
Додатковий дохід vs базовий, тис. грн.	—	—	+1 630	+6 960

Джерело: розроблено автором на основі фактичних даних підприємства і прогнозних розрахунків

Цільовий сценарій передбачає, що реалізація чотирьох напрямків дозволить збільшити кількість замовлень до 274 у 2025 і до 370 у 2026 році. Додатковий дохід порівняно з базовим сценарієм складе +1 630 тис. грн. у 2025 і +6 960 тис. грн. у 2026 році.

Це не є оптимістичним припущенням: для досягнення цього результату необхідно збільшити кількість замовлень лише на ~40% від рівня 2024 року - при тому, що за 2022-2024 роки їх кількість зросла на 139%.

Розрахунок окупності разових інвестицій наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок економічної ефективності та окупності запропонованих заходів

Показник	2025	2026
Разові інвестиції, тис. грн.	138	—
Поточні витрати (CRM + маркетинг), тис. грн./рік	180	180
Загальні витрати на заходи, тис. грн.	318	180
Додатковий дохід від кейтерингу (vs базовий), тис. грн.	+1 630	+6 960
Рентабельність кейтерингових послуг (умовна), %	34,1	34,1
Додатковий прибуток від кейтерингу, тис. грн.	+556	+2 373
Чистий ефект (додатковий прибуток - витрати), тис. грн.	+238	+2 193
Строк окупності разових інвестицій, місяців	3,2	—
ROI, %	+172	+1 218

Джерело: розраховано автором

Розрахунки підтверджують: при рентабельності кейтерингового напряму 34,1% (відповідає поточному F&B cost підприємства) додатковий прибуток від кейтерингу у 2025 році складе +556 тис. грн. Чистий ефект за вирахуванням усіх витрат на заходи - +238 тис. грн. вже у 2025 році.

Строк окупності разових інвестицій - 3,2 місяці. ROI заходів у першому році - +172%, у другому - +1 218%. Ці показники є переконливим аргументом на користь реалізації запропонованого комплексу заходів.

Для повноти картини важливо оцінити не тільки прямий економічний ефект, але й непрямі переваги від реалізації заходів. Їх систематизацію наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Непрямі ефекти від реалізації заходів з удосконалення кейтерингового обслуговування

Захід	Непрямий ефект	Спосіб вимірювання
CRM-система	Підвищення лояльності корпоративних клієнтів, зростання NPS	NPS-опитування після заходів
Стандартизовані пакети	Спрощення роботи менеджера, зниження помилок при калькуляції	Час формування КП, частота помилок
Партнерська мережа	Зростання впізнаваності бренду KADORR в корпоративному сегменті	Кількість нових клієнтів з партнерських каналів
Зворотний зв’язок	Виявлення операційних проблем до їх ескалації, збереження клієнтів	Частка клієнтів, що повернулись
Тренінги персоналу	Стабілізація якості обслуговування, зниження плинності кадрів	Плинність кадрів, якісні відгуки клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [24; 28; 43]

Непрямі ефекти від реалізації заходів є не менш важливими, ніж прямий фінансовий результат. Зростання NPS і рівня повторних замовлень формують стійку клієнтську базу, яка є найціннішим активом кейтерингової служби. Підвищення впізнаваності бренду через партнерів розширює горизонт залучення без необхідності масштабних рекламних інвестицій. Стабілізація якості через навчання персоналу знижує ризик репутаційних збоїв - особливо критичних для преміального сегменту (див. додаток В)

Загалом реалізація запропонованих заходів дозволить трансформувати кейтеринговий напрям KADORR Restaurant з «органічно зростаючого» у «системно керований», підвищити частку кейтерингу в загальному доході до 32-38% та забезпечити ROI понад 170% вже у першому році.

Ці результати є досяжними без залучення зовнішнього фінансування і реалізуються виключно за рахунок операційних покращень.

Таким чином, у третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та економічно обґрунтовано чотири напрямки вдосконалення системи

кейтерингового обслуговування KADORR Restaurant. Сукупні витрати на впровадження складають 318 тис. грн. у першому році. Чистий ефект – +238 тис. грн. у 2025 році та +2 193 тис. грн. у 2026-му. ROI першого року – +172%. Строк окупності разових інвестицій – 3,2 місяці. Прогнозована частка кейтерингу в загальному доході зросте з 28% (2024) до 32% (2025) та 38% (2026).

ВИСНОВКИ

1. Кейтерингове обслуговування є самостійною і динамічно зростаючою формою ресторанного господарства, що охоплює весь ланцюг організації харчування поза межами стаціонарного закладу – від прийому заявки до прибирання після заходу. Класифікація видів кейтерингу включає подієвий, соціальний, корпоративний, VIP та транспортний формати. Порівняно зі стаціонарним рестораном кейтеринг забезпечує вищу незалежність від сезонності, більше групове замовлення та прогнозованість виробничого навантаження.

2. Операційна ефективність кейтерингового обслуговування визначається якістю семи взаємопов'язаних процесів: від прийому заявки до систематичного зворотного зв'язку після заходу. Ключовими умовами ефективності є: CRM-система для управління клієнтською базою і воронкою замовлень, стандартизована пропозиція (каталог пакетів), відповідні компетенції менеджера з кейтерингу та надійна логістична інфраструктура.

3. Зарубіжний досвід США, Великої Британії та Польщі демонструє три ключові характеристики зрілих кейтерингових систем: стандартизованість пакетів (що скорочує цикл погодження до 24 годин), технологічну автоматизацію через CRM та розвинені партнерські мережі з event-агентствами. Більшість цих практик є реалістично адаптованими для українського ринку без суттєвих капіталовкладень.

4. KADORR Restaurant – ресторан преміального сегменту в складі KADORR City Hotel (Одеса, Французький бульвар, 66/3) – демонструє сталі темпи зростання за всіма ключовими показниками. Загальний дохід за 2024 рік склав 38 820 тис. грн. (+81,4% до 2022), чистий прибуток – 6 150 тис. грн. (+332,9%). Кейтерингові послуги є лідером зростання: +160% за доходом і +139% за кількістю замовлень за два роки. Частка кейтерингу в загальному доході досягла 28% у 2024 році.

5. Конкурентний аналіз підтверджує лідерство KADORR Restaurant у преміальному сегменті кейтерингу Одеси. Зважена оцінка конкурентоспроможності – 9,2/10 – суттєво випереджає найближчих конкурентів («Три Барашки» – 8,8, «Дача» – 9,0). Ключові конкурентні переваги: власна кейтерингова зона, штатний менеджер, інтеграція в готельну інфраструктуру та рейтинг Google 4.7.

6. SWOT-аналіз і детальна оцінка операційних параметрів виявили структурні вразливості системи: відсутність CRM (ведення обліку в Excel), тривале узгодження меню (3–5 днів проти 24 годин у конкурентів), несистемний зворотний зв'язок після заходів, відсутність партнерської мережі та формалізованих стандартів для позаштатного персоналу.

7. Розроблено чотири взаємодоповнюючих напрямки удосконалення системи кейтерингового обслуговування: впровадження спеціалізованої CRM-системи для управління клієнтською базою і воронкою замовлень; стандартизація шести кейтерингових пакетів і розміщення їх з онлайн-калькулятором на сайті; розбудова партнерської мережі (не менше 5 угод з event-агентствами, бізнес-центрами та готелями) на основі реферальної комісії 5–7%; запровадження систематичного NPS-опитування після кожного заходу з обробкою результатів у CRM.

8. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Сукупні витрати на впровадження складають 318 тис. грн. у першому році (138 тис. разових + 180 тис. поточних). Чистий ефект – +238 тис. грн. у 2025 році та +2 193 тис. грн. у 2026-му. ROI першого року – +172%. Строк окупності разових інвестицій – 3,2 місяці. Частка кейтерингу в загальному доході зросте з 28% (2024) до 32% (2025) та 38% (2026).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Н.С., Наумова Т.А., Бойченко Н.В., Горбатюк Н.М. Організаційно-методичні аспекти обліку послуг виїзного кейтерингу на підприємствах ресторанного господарства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1 (19). С. 73–86. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1807.
2. Антоненко А.В., Стукальська Н.М. Кейтеринг – запорука успішного розвитку ресторанного бізнесу. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 24–25.03.2021 р. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 143–146. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/36779.
3. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник. 4-е вид. Київ: Центр учбової літератури, 2026. 280 с.
4. Галасюк С.С., Кертичак Ю.Ю. Реалії розвитку ресторанного бізнесу України під час війни. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 27–28.04.2023 р. Херсон – Хмельницький: ХНТУ, 2023. С. 363–367. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/15999.
5. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Розвиток кейтерингу як перспективний вид діяльності. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 58. С. 44–49.
6. Горшкова Л. О. Особливості кейтерингу в організації мобільного ресторанного обслуговування. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 6 (62). С. 134–138.
7. Готельно-ресторанний бізнес: навчальний посібник / О.А. Ніколайчук та ін.; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид-во ДонНУЕТ, 2022. 255 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua.

8. Гринюк В.І. Кейтеринг як інноваційна форма ресторанного господарства. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Прага: Oktan Print, 2021. С. 60–61.
9. Гуменна М. Проблеми та перспективи розвитку кейтерингу в Україні. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, 19.05.2022 р. Львів, 2022. С. 51–52.
10. Доник О.І., Постова В.В. Кейтеринг як інноваційна послуга у ресторанному бізнесі. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції, 14–15.04.2022 р. Київ: Вид. центр КНУКІМ, 2022. С. 54–56.
11. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004 [Чинний від 2004-07-01]. Київ: Держспоживстандарт, 2004. 16 с. (Національний стандарт України).
12. Зровко М., Шепенда В. Кейтеринг – новий напрямок ресторанного бізнесу в Україні. Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства: матеріали XIII науково-практичної конференції студентів. Ч. 1. Київ: НМЦ «Укоопосвіта», 2016. С. 129–132.
13. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 314–317. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/67.pdf.
14. Кирніс Н.І. Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering): дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. Львів: ЛТЕУ, 2020. 243 с.
15. Кирніс Н.І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.

2016. № 5 (77). URL: http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1704.

16. Кирніс Н.І. Особливості формування іміджу ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Том 6. № 1. С. 37–47. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.1.2023.278470.
17. Криковцова В. В. Організація кейтерингових послуг: переваги та недоліки. Сталий розвиток міст: матеріали XI Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції, 24.04.2018 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. URL: https://eprints.kname.edu.ua/49706/1/ilovepdf_com-166-167.pdf.
18. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13.
19. Нестеренко О.О., Коробкіна І.С. Класифікація кейтерингових послуг для організації їх обліку. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 251–256. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-251_256.pdf.
20. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.
21. Організація ресторанного господарства: методичні рекомендації / О.О. Сімакова, О.А. Боднарук. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 100 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2188/.
22. П'ятницька Г., Григоренко О. Глобальні тренди розвитку кейтерингу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 3. С. 51–68.
23. Пахомська О. Історія розвитку кейтеринг індустрії – від минулого в майбутнє. Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету. 2023. № 12 (1). URL: https://doi.org/10.31388/sbtsatu.v12i1.296.
24. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні: векторний аналіз. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/385198955.

25. Петлін І.В. Вплив сучасних тенденцій на розвиток ресторанного бізнесу з кейтерингговим обслуговуванням. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2025. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1221-2025-42-03.
26. Петлін І.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів з кейтерингом в сучасних умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 23. С. 250–258. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.30.
27. Постова В.В. Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 74. С. 147–150. URL: https://doi.org/10.32843/bses.74-21.
28. Постова В.В. Особливості розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С. 98–103. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-17.
29. Прилепа Н. В. Особливості кейтерингу як нового напряму ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Том 2. С. 287–289.
30. Ресторан «Дача». URL: https://savva-libkin.com/restaurant/odessa/dacha.
31. Ресторан «Три барашки». URL: https://tri-barashka.choiceqr.com.
32. Ресторанна справа: навчальний посібник / С.В. Майкова, О.М. Вівчарук, О.Б. Маслійчук, І.Р. Удуд. Київ: Каравела, 2024. 424 с.
33. Ресторатор UA. Кейтеринг як перспективний напрям ресторанного бізнесу. 2023. URL: https://restorator.ua/ketering-perspektyvnyj-napryam.
34. Сингаєвська А.О., Шніманська В.В. Сучасні event-технології в ресторанному бізнесі. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 357–360.
35. Тищук І. В. Особливості організації кейтерингу у ресторанній сфері: технології та методи. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та

гостинності: глобальні виклики. Харків: ХНУМГ, 2025. С. 103–106. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27840.

36. Тищук І.В., Новосад О.В., Пасічник М.П. Інноваційні підходи до організації кейтерингових послуг у сфері харчування. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-31.
37. Постова В.В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49.
38. ФГРіТБ КНУКМ. Використання CRM-систем у готельно-ресторанному бізнесі. 2023. URL: https://fgritb.knukim.edu.ua.
39. Харенко Д.О, Шикіна О.В., Новічкова Т.П. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93.
40. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89.
41. Яценюк Н.С. Удосконалення системи кейтерингового обслуговування в ресторанах. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / ОНЕУ. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 406–410. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20840.
42. Diaz J. Factors Affecting Customer Satisfaction on Catering Services in General Santos City. Journal of Economics and Business. 2023. Vol. 125–126. No. 106137. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.4609881.
43. Google Maps. URL: https://www.google.com.ua/maps.
44. HoReCa: навчальний посібник: у 3 т. Т. 3. Кейтеринг / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2017. 448 с. URL: https://doi.org/10.31617/np.knute.2017-1504.

45. Ji Y.-G., Ko W.-H. Developing a Catering Quality Scale for University Canteens in China: From the Perspective of Food Safety. Sustainability. 2022. Vol. 14. 1281. URL: https://doi.org/10.3390/su14031281.
46. KADORR Hotels & Restaurants. URL: https://kadorrhotels.com.
47. KADORR Hotels & Restaurants. Звітні документи закладу ресторанного господарства.
48. Salsabila N.K. The Effect of Product Quality and Service Quality on Consumer Repurchase Intention of Alami Restaurant & Catering Service. International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE). 2023. Vol. 3. No. 1. P. 30–51. URL: https://doi.org/10.37715/rmbe.v3i1.3930.
49. Singh R., Sharma G. Operational efficiency and customer satisfaction: Insights from the restaurant industry. Journal of Hospitality Marketing & Management. 2023. Vol. 32. No. 4. P. 392–410.
50. Vo-Thanh T., Zaman M., Thai T.D.H. et al. Perceived customer journey innovativeness and customer satisfaction: a mixed-method approach. Annals of Operations Research. 2024. Vol. 333. P. 1019–1044. URL: https://doi.org/10.1007/s10479-022-05079-3.
51. Zibarzani M., Abumalloh R.A., Nilashi M., Samad S. Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. Technology in Society. 2022. Vol. 70. 101977. URL: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дозвільні документи та сертифікати KADORR Restaurant

№	Документ	Орган, що видав	Дата видачі	Статус
1	Свідоцтво про держ. реєстрацію ТОВ	Реєстраційна служба, м. Одеса	12.03.2016	Чинний
2	Ліцензія на роздрібну торгівлю алкогольними напоями	Держалкогольтютюнсервіс	28.04.2024	Чинна
3	Дозвіл санепідеміологічної служби	Держпродспоживслужба	15.01.2025	Чинний
4	Сертифікат відповідності ДСТУ 4281:2004	Держпродспоживслужба	10.03.2024	Чинний
5	Дозвіл на розміщення літньої тераси	Одеська міська рада	05.04.2024	Чинний
6	Дозвіл органів пожежної охорони	ДСНС, Одеська обл.	18.02.2025	Чинний

Джерело: внутрішні документи підприємства

Додаток Б

Структура постачання KADORR Restaurant у 2024 р.

Категорія	Основний постачальник	Частота доставки	Частка, %	Тип договору
М'ясо та птиця	ФГ «Одещина Прем'єр»	3 рази/тиж.	18	Рамковий
Морепродукти та риба	ТОВ «Чорноморська риба»	2-3 рази/тиж.	22	Рамковий
Овочі та фрукти	ФОП Ковальчук В.В.	Щоденно	12	Регулярний
Молочна продукція	ТОВ «Одеський молокозавод»	4 рази/тиж.	8	Рамковий
Алкогольні напої	ТОВ «Метро Кеш енд Кері»	1 раз/тиж.	14	Роздрібний
Безалкогольні напої	ТОВ «Кока-Кола Україна»	2 рази/тиж.	7	Дистриб.
Борошняні, крупи	ТОВ «Чумак»	1-2 рази/тиж.	6	Рамковий
Імпортні продукти	ТОВ «Metro / Selgros»	1 раз/тиж.	13	Роздрібний
Разом	—	—	**100**	—

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток В

Анкета оцінки якості кейтерингового заходу (NPS-опитування)

Шановний замовнику! Просимо Вас оцінити якість кейтерингового обслуговування, наданого KADORR Restaurant. Ваші відповіді допоможуть нам постійно покращувати сервіс. Анкета анонімна і займе не більше 3 хвилин.

№	Питання	Шкала оцінки	Ваша оцінка
1	Наскільки Ви задоволені якістю страв та напоїв?	1-10	___
2	Оцініть якість та ввічливість обслуговуючого персоналу	1-10	___
3	Чи дотримувались встановлені терміни початку обслуговування?	1-10	___
4	Наскільки Ви задоволені презентацією та оформленням страв?	1-10	___
5	Загальне враження від проведеного заходу	1-10	___
6	Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте KADORR Catering колегам або партнерам?	0-10 (NPS)	___
7	Що можна покращити? (вільна відповідь)	—	_____

Джерело: розроблено автором