

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Впровадження франчайзингової моделі розвитку бізнесу для закладу ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-2

_____ Хрещик Вікторія Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Бортнічук Олег Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) _____ (підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я і прізвище) _____ (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2026 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В. Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса Шаран

“04” грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Хрещик Вікторії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження франчайзингової моделі розвитку бізнесу для закладу ресторанного господарства»

керівник роботи Бортнічук Олег Вікторович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2025 року № 967-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 26 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи дослідження можливості масштабування ТОВ "СУШИ АЙКОНС", м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства м. Києва; Розділ 2 Характеристика закладу ресторанного господарства ТОВ «СУШИ АЙКОНС»; Розділ 3 Інноваційні та управлінські рішення в діяльності закладу SUSHI ICONS; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	<i>4.12.25 р.</i>	<i>16.12.25 р.</i>
<i>Розділ 2</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	<i>17.12.25 р.</i>	<i>31.12.25 р.</i>
<i>Розділ 3</i>	<i>Бортнічук О.В., доцент</i>	<i>01.01.26 р.</i>	<i>16.01.26 р.</i>

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА м. КИЄВА	4.12-16.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
2	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «СУШІ АЙКОНС»	17.12-31.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
3	РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ SUSHI ICONS	01.01-16.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	17.01-24.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	26.01.2026 р.	<i>Виконано</i>

Здобувач _____

(підпис)

Вікторія ХРЕЩИК

Керівник роботи _____

(підпис)

Олег БОРТНІЧУК

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Хрещик Вікторії Олексіївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.

Доценка заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа, освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Впровадження франчайзингової моделі розвитку бізнесу для закладу ресторанного господарства»*

Керівник роботи: Бортнічук Олег Вікторович, доцент

Дата захисту “.....” лютого 2026 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо можливості масштабування діяльності закладу ресторанного господарства на прикладі ТОВ «СУШІ АЙКОНС». У роботі визначено сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу та основні виклики, з якими стикаються заклади сфери HoReCa в умовах високої конкуренції та змін споживчих уподобань.

Окреслено особливості управління ресторанним закладом, зокрема організацію виробничих процесів, систему обслуговування гостей, управління персоналом та економічні аспекти діяльності підприємства. Проведено комплексний аналіз діяльності суші-бару «Sushi Icons», включаючи оцінку його сильних і слабких сторін, а також готовності до впровадження франчайзингової моделі розвитку.

Запропоновано напрями вдосконалення управлінських рішень та інноваційні підходи, що сприятимуть збереженню стандартів якості продукції та сервісу під час розширення мережі закладів. Визначено ефективність запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного розвитку. Проведена оцінка ефективності дозволяє обґрунтувати доцільність масштабування закладу шляхом створення франчайзингової моделі.

Ключові слова: ресторанне господарство, масштабування бізнесу, франчайзинг, управління закладом, HoReCa, інновації.

ABSTRACT

The paper is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for scaling the activities of a restaurant enterprise, using LLC “SUSHI ICONS” as a case study. The research identifies current trends in the development of the restaurant industry and the main challenges faced by HoReCa establishments under conditions of intense competition and changing consumer preferences.

The features of restaurant management are outlined, including the organization of production processes, customer service systems, personnel management, and economic aspects of enterprise activity. A comprehensive analysis of the Sushi Icons sushi bar is conducted, assessing its strengths and weaknesses as well as its readiness for the implementation of a franchising development model.

The paper proposes directions for improving managerial decisions and introducing innovative approaches that ensure the preservation of product quality and service standards during business expansion. The effectiveness of the proposed measures is determined in terms of increasing competitiveness and ensuring sustainable development of the enterprise. The conducted efficiency assessment substantiates the feasibility of scaling the restaurant through the creation of a franchising model.

Keywords: restaurant business, business scaling, franchising, management, HoReCa, innovations.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА м. КИЄВА	11
1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства	11
1.2 Туристична та транспортна інфраструктура Києва та її вплив на ресторанний сектор	13
1.3 Еколого-географічні фактори та їх вплив на діяльність закладів	16
1.4 Соціальна спрямованість закладів ресторанного господарства	19
1.5 Завантаженість, проблемні точки та перспективи розвитку ресторанного сектору Києва	22
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «СУШІ АЙКОНС»	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.1.1 Юридична інформація та історія створення	28
2.1.2 Організаційна структура та підрозділи	30
2.2 Характеристика виробничої програми та послуг	33
2.3 Управлінські та економічні аспекти діяльності закладу	35
2.4 Сильні та слабкі сторони закладу (SWOT-аналіз)	38
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ SUSHI ICONS	41
3.1 Впровадження інновацій у виробничий процес	41
3.2 Інновації в обслуговуванні клієнтів	43
3.3 Управлінські рішення та стратегія розвитку закладу	45
3.4 Перспективні напрямки розвитку закладу	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

54

ДОДАТКИ

57

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасного ресторанного бізнесу важливо не лише готувати смачні страви, а й організувати роботу закладу так, щоб усе працювало чітко та злагоджено. Якщо кухня, бар і персонал не взаємодіють ефективно, це одразу відчувають гості: замовлення можуть довго готуватися, страви подавати несвоєчасно, а персонал — витратити сили даремно. У таких умовах страждає і репутація закладу, і його фінансова ефективність.

Суші-бар «Sushi Icons» у Києві — чудовий приклад того, як навіть невеликий заклад може ефективно організувати роботу та думати про майбутнє масштабування. Я помітила, що тут приділяють увагу не тільки якості страв, а й стандартам приготування, контролю часу обслуговування та навчання персоналу. Така система дозволяє підтримувати високу якість і роботу без хаосу, що особливо важливо, якщо планується відкривати нові точки в інших районах міста. Саме це й визначає актуальність дослідження: створити франчайзингову модель, яка допоможе закладу розвиватися та залишатися впізнаваним у будь-якому місці.

Метою моєї роботи є вивчення процесів роботи суші-бару «Sushi Icons» і розробка франчайзингової моделі, яка допоможе масштабувати бізнес, зберігаючи стандарти якості та зручності для гостей. Це дасть змогу підвищити ефективність персоналу, скоротити втрати продуктів і забезпечити стабільний сервіс у майбутніх точках франшизи.

Щоб досягти цієї мети, я поставила перед собою такі завдання:

- дослідити ринок суші-барів у Києві та визначити позицію «Sushi Icons» серед конкурентів;
- проаналізувати ключові фактори, що впливають на ефективність роботи та готовність закладу до масштабування;
- оцінити організацію роботи кухні, бару та обслуговування гостей;
- розробити пропозиції щодо формування франчайзингової моделі та оптимізації процесів.

У роботі я використала спостереження за роботою закладу, аналіз внутрішніх документів, порівняння практичних результатів із літературними та статистичними даними. Це допомогло мені сформулювати власні висновки та рекомендації, які реально можна застосувати на практиці.

Отримані результати можуть бути використані для підвищення продуктивності та якості обслуговування, а також для створення системи стандартів, що стане основою для відкриття нових франчайзингових точок.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА м. КИЄВА

1.1 Типи та спеціалізація закладів ресторанного господарства

Під час аналізу ресторанного господарства міста Києва основна увага була приділена визначенню типів закладів громадського харчування та їх поділу на категорії відповідно до характерних ознак діяльності. Згідно з українськими нормативними документами, зокрема ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», тип закладу визначається на основі сукупності ознак виробничо-торговельної діяльності, до яких належать асортимент продукції, способи обслуговування, кваліфікація персоналу та рівень матеріально-технічного оснащення. Ці ознаки формують основу для класифікації закладів на конкретні групи, які відрізняються профілем діяльності та рівнем сервісу.

У столиці України така класифікація представлена усіма основними типами закладів ресторанного господарства — ресторанами, кафе, барами та фаст-фудами, кожен із яких має свою специфіку та роль у гастрономічному житті міста. Саме через різноманіття цих закладів Київ став містом зі збалансованою інфраструктурою харчування, де мешканці та гості можуть знайти пропозицію на будь-який смак та бюджет.

Ресторани в Києві — це заклади, які пропонують відвідувачам широкий асортимент страв та напоїв, часто з високим рівнем обслуговування і комфортом. Вони зазвичай орієнтовані не лише на задоволення фізіологічних потреб, але й на створення певної атмосфери, підкреслення кулінарної культури та організацію дозвілля. Бари, навпаки, головним чином спеціалізуються на напоях, коктейлях та легких закусках, у багатьох випадках поєднуючи це з розважальною програмою та музикою, що привертає молодіжну аудиторію. Кафе в Києві найчастіше пропонують спокійну атмосферу для зустрічей, кави, чаю, десертів та легких страв, де господині та господарі намагаються створити затишний простір для

спілкування. Формат фаст-фудів акцентує увагу на швидкому обслуговуванні, стандартизованому меню та можливості споживання їжі з собою, що цінується людьми «у русі» або за обмеженого часу на обід [1].

Таблиця 1.1. Основні типи закладів ресторанного господарства м. Києва

Джерело: розроблене автором

Тип закладу ресторанного господарства	Основна характеристика	Приклади спеціалізації і особливості
Ресторани	Заклади з повноцінним асортиментом страв та сервісом	Висока кухня, офіціантське обслуговування, тематичні концепції
Бари	Заклади із фокусом на напоях	Коктейлі, пивні паби, музична програма
Кафе	Неформальні заклади із легкими стравами	Кавові спеціальності, десерти, сніданки
Фаст-фуди	Формат з прискореним обслуговуванням	Стандартизоване меню, їжа на винос або швидкий прийом

Ця таблиця демонструє не лише теоретичну класифікацію, але й практичний розподіл закладів, який можна спостерігати в сучасному культурно-гастрономічному середовищі Києва.

Крім типів за формою обслуговування, заклади можуть мати різну спеціалізацію асортименту продукції. Це означає, що деякі кафе чи ресторани спеціалізуються на окремих кухнях (наприклад, традиційній українській, італійській чи азійській), інші — на певних сегментах продукції (веганські заклади, кав'ярні або десертні кафе), а ще інші можуть мати вузьку спеціалізацію, наприклад, піцерії або місця з акцентом на певному виді страв. Така диференціація дозволяє не лише задовольнити різні смакові вподобання, а й створювати власну нішу на конкурентному ринку столиці [2].

Таблиця 1.2. Спеціалізація закладів ресторанного господарства за асортиментом продукції

Спеціалізація закладу	Характеристика меню	Значення для відвідувачів
Універсальні ресторани	Широке меню з різних кухонь	Підходять для різних гостей, включно з туристами
Спеціалізовані кафе/ресторани	Фокус на окремих кухнях (італійська, японська тощо)	Глибше ознайомлення з гастрономією певного регіону
Вузькоспеціалізовані заклади	Обмежений асортимент (піца, шашлик тощо)	Яскраво виражена концепція, впізнаваність бренду

Джерело: розроблене автором

Таким чином, ресторанне господарство Києва має широку типологічну основу та різноманітні концепції, що дозволяє задовольнити запити найрізноманітніших груп споживачів — від поціновувачів високої кухні до людей, які цінують швидкі рішення для харчування. Ця різноманітність є важливим елементом формування гастрономічної ідентичності столиці та підтримує її конкурентоспроможність серед інших великих міст України.

1.2 Туристична та транспортна інфраструктура Києва та її вплив на ресторанний сектор

Дослідження показало, що туристична та транспортна інфраструктура столиці є однією з головних складових, які формують попит і впливають на розвиток ресторанного сектору міста. Київ, як культурний, історичний і діловий центр України, має багатовікову історію та значну кількість туристичних ресурсів, серед яких понад 2000 архітектурних пам'яток, музеїв і культурних об'єктів, що представляють велику цінність для подорожуючих з усієї країни та світу. Саме наявність таких пам'яток і активностей сприяє формуванню туристичних потоків, а відтак — і формуванню стабільного потоку відвідувачів у заклади ресторанного господарства столиці [3].

Важливим аспектом формування туристичної привабливості Києва є транспортна інфраструктура міста, що включає різні види перевезень — метро,

трамваї, легкорейковий транспорт, міську електричку, автобуси та інші форми пересування по місту. Система громадського транспорту дозволяє туристам дістатися до ключових туристичних точок, а також створює зв'язок між популярними культурними зонами та гастрономічними кластерами. Наприклад, Київський фунікулер дозволяє зручно піднятися з Подолу до Верхнього міста, де знаходяться численні ресторани та кав'ярні поблизу історичних пам'яток. Також міська електричка та метро забезпечують мобільність туристів і місцевих мешканців між центральними районами та околицями, що сприяє рівномірнішому розподілу потоків відвідувачів у різні частини міста.

Туристична інфраструктура Києва має кілька компонентів, які безпосередньо впливають на ресторанну галузь. Перш за все, це туристичні об'єкти та маршрути, що приваблюють гостей міста, серед яких — історичні цінності (Софійський собор, Києво-Печерська лавра), музейні комплекси, культурні заходи, фестивалі та інші події, що відбуваються протягом року. Наявність такої туристичної пропозиції стимулює створення нових закладів харчування навколо цих місць та підвищує завантаженість наявних рестораних точок у пішій доступності від популярних локацій. Крім того, рівень розвитку транспортної мережі визначає, наскільки швидко і комфортно турист може дістатися в район із високою концентрацією ресторанів чи кафе, що в свою чергу впливає на обсяг продажів, час відвідування та обіг підприємств громадського харчування.

Наведена нижче таблиця дає загальне уявлення про ключові складові транспортної інфраструктури Києва, які впливають на туристичну доступність і, відповідно, на попит у ресторанному секторі:

Таблиця 1.3. Транспортні компоненти інфраструктури Києва

Транспортні компоненти інфраструктури Києва	Опис	Вплив на ресторанний сектор
Київський метрополітен	Основна швидка транспортна система, що охоплює центральну та периферійні частини міста	Забезпечує доступність до районів із великою кількістю ресторанів
Трамваї та легкорейковий транспорт	Розгалужена мережа наземного транспорту	Покращує переміщення туристів між різними частинами міста
Міська електричка	Поясне кільце, що з'єднує райони міста	Дозволяє туристам дістатися віддалених районів із гастрономічними пропозиціями
Київський фунікулер	Зв'язок між історичними районами Подолу та Верхнього міста	Створює зручний доступ до туристичних і ресторанних локацій

Джерело: розроблене автором

Крім чисто транспортних елементів, туристична інфраструктура також включає різноманітні сервіси та послуги, які забезпечують комфорт відвідування міста. Сюди належать туристичні інформаційні пункти, маршрути з екскурсійними гідами, сервісні онлайн-портали (наприклад, популярний туристичний портал GoToKyiv) та QR-путівники, що допомагають гостям орієнтуватися у місті. У 2025 році Київська міська державна адміністрація презентувала концепцію розвитку туризму, де одним із пріоритетів є покращення доступності інформації про туристичні об'єкти, екскурсії та інтерактивні мапи, що сприяє зростанню відвідуваності музеїв, виставок та святкових заходів — це, у свою чергу, сприяє підвищенню відвідування ресторанів та кафе у близьких районах [4].

Отже, туристична та транспортна інфраструктура Києва функціонально взаємопов'язані та формують загальну доступність міста для гостей, що безпосередньо віддзеркалюється у розвитку ресторанного сектору. Там, де є зручний доступ і великий потік туристів, ресторани мають можливість отримувати стабільний потік клієнтів, створювати нові продукти та послуги, адаптуючись до

вимог гастрономічного туризму. Навпаки, в районах із недостатньою транспортною доступністю попит на ресторанні послуги може бути нижчим, що зменшує економічну ефективність закладів і стримує нові інвестиції.

Загалом, можна стверджувати, що якісно розвинена туристична та транспортна інфраструктура є одним із головних драйверів економічної привабливості Києва, оскільки вона не лише сприяє зростанню туристичних потоків, а й створює вигідні умови для розвитку ресторанної галузі, яка відіграє важливу роль у створенні туристичного іміджу столиці та підвищенні якості сервісу для гостей.

1.3 Еколого-географічні фактори та їх вплив на діяльність закладів

Під час вивчення діяльності закладів ресторанного господарства у великому місті виявлено, що екогеографічні фактори мають вагомий вплив на ефективність, конкурентоспроможність і стійкість підприємств. Ці фактори поєднують у собі природні, кліматичні, просторові, екологічні та антропогенні умови середовища, в якому функціонує ресторанний бізнес, і визначають не лише операційні витрати, а й спосіб організації обслуговування, імідж та репутацію закладу.

В першу чергу, серед еколого-географічних чинників, що впливають на ресторанний бізнес, я виділяю кліматичні умови та сезонність. У місті Києві клімат помірно-континентальний, зі значними сезонними коливаннями температури та опадів. Це безпосередньо впливає на потік відвідувачів: у літні місяці, коли встановлюється тепла погода, частіше обирають літні майданчики та тераси ресторанів, кафе під відкритим небом, а взимку попит на такі послуги значно скорочується. В умовах осінньо-зимового періоду ресторани вимушені збільшувати витрати на опалення, енергоносії та створення комфортного простору всередині приміщень, що позначається на собівартості послуг і кінцевих цінах для споживачів — що безпосередньо зумовлено еколого-географічними умовами міста.

Екологічні аспекти взаємодії середовища й ресторанної сфери проявляються у питанні використання природних ресурсів, утилізації відходів, рівня забруднення атмосфери та доступності чистих продуктів харчування. Сучасні наукові дослідження показують, що екологізація діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та привабливості для гостей, адже суспільство дедалі більше цінує екологічно відповідальні практики, використання органічної продукції та системи управління відходами. Це включає впровадження енергоефективних технологій, переробку сміття та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Такий напрям розвитку особливо актуальний в Україні, де заклади намагаються відповідати світовим стандартам сталого розвитку та екологічної сертифікації.

Географічне розташування закладу також визначає багато еколого-географічних умов його функціонування. Наприклад, ресторани, розташовані поруч із парками, набережними чи в рекреаційних зонах, часто залучають більше відвідувачів у теплий сезон, оскільки природний ландшафт створює сприятливу атмосферу для відпочинку. Натомість заклади, що знаходяться в густонаселених центральних районах із високим рівнем транспортного забруднення, можуть мати виклики, пов'язані з якістю повітря та доступом до чистих зовнішніх просторів, що, у свою чергу, впливає на комфорт і здоров'я гостей. Врахування таких природно-географічних умов при виборі локації закладу є важливим елементом маркетингової та стратегічної стратегії ресторанного бізнесу.

Ще одним важливим еколого-географічним фактором є урбанізація та просторове планування міста. Великі міські території, такі як Київ, мають характерні явища урбаністичної екології — високу щільність забудови, теплові островці, рівень шуму та інтенсивність руху транспорту — що впливає на екологічну якість життя та, відповідно, на відвідуваність закладів громадського

харчування. Просторова доступність, транспортна інфраструктура та наявність зелених зон створюють різні екологічні умови для бізнесу — частина гостей надає перевагу ресторанам ближче до парків чи набережних, де повітря чистіше й атмосфера має відпочинковий характер, інші ж відвідувачі надають перевагу доступності й близькості до роботи чи дому. Саме географічне середовище та міський ландшафт формують емоційний контекст споживчої поведінки, який ресторан може використати у своїй маркетинговій політиці [5;6].

Також доцільно розглянути вплив якості природних ресурсів та поставок продуктів на бізнес закладів. Для ресторанного господарства важливо не лише мати доступ до якісних продуктів, а й оптимізувати логістику поставок таким чином, щоб мінімізувати енергетичні витрати, зменшити вплив транспортування на довкілля і забезпечити свіжість інгредієнтів. У сучасних умовах це може включати співпрацю з місцевими фермерськими господарствами, використання сезонних продуктів та зниження «вуглецевого сліду» поставок. Оптимізація таких процесів здебільшого підвищує не лише екологічну відповідальність закладу, а й задоволеність гостей, які цінують локальні та свіжі продукти, що сприяє формуванню сталих економічних зв'язків між містом і аграрним сектором.

Ці фактори можна узагальнити таким чином:

Таблиця 1.4. Основні еколого географічні фактори та їх вплив на діяльність ресторанних закладів

Джерело: розроблене автором

Основні еколого-географічні фактори	Приклад впливу на ресторанний бізнес
Кліматичні умови та сезонність	Зміна попиту на відкриті тераси влітку, витрати на опалення взимку
Якість довкілля (повітря, вода, шум)	Впливає на комфорт гостей і загальний імідж закладу
Географічне розташування (ландшафт, парки)	Залучення гостей до закладів у рекреаційних зонах
Доступність природних ресурсів і продуктів	Співпраця з місцевими фермами, зниження транспортування
Урбаністичні фактори (транспорт, інфраструктура)	Формує логістику, потік клієнтів, доступність

У підсумку, для успішної діяльності ресторанного закладу необхідно враховувати комплекс еколого-географічних факторів, які впливають не тільки на поточну операційну діяльність, але й на довгострокову конкурентоспроможність, імідж та стійкість бізнесу в умовах зміни середовища й тенденцій споживчої поведінки. У сучасному світі, де сталий розвиток та екологічні практики стають дедалі важливішими, ресторани, що інтегрують ці аспекти у свою стратегію, мають більше шансів відповідати очікуванням споживачів і підтримувати високий рівень якості послуг.

1.4 Соціальна спрямованість закладів ресторанного господарства

Соціальна спрямованість закладів ресторанного господарства — це не просто абстрактна ідея, а реальна практика, яка впливає на громаду, персонал, навколишнє середовище та стійкість бізнесу загалом. Під соціальною спрямованістю я розумію усвідомлену діяльність закладів, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на позитивний вплив у суспільстві. В Україні, особливо в умовах сучасних викликів — економічних криз, пандемії та повномасштабної війни — цей аспект став ще більш актуальним, адже багато підприємств галузі гостинності взяли на себе соціальну роль у підтримці людей та громад.

У загальному розумінні соціальна спрямованість включає соціальну відповідальність бізнесу (КСВ) — це сукупність дій, спрямованих на врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів: співробітників, клієнтів, місцевих громад, державних і недержавних організацій. У сфері ресторанного господарства така відповідальність проявляється в різних напрямках: від турботи про персонал до підтримки вразливих верств населення.

Під час дослідження цього питання я звернула увагу на приклади, коли заклади ресторанного господарства активно долучалися до гуманітарних ініціатив, наприклад, у період повномасштабної війни. Частина ресторанів перепрофілювала свої потужності для виробництва продуктів харчування, які передавали на

гуманітарні потреби та для воєнних загонів, або обслуговували внутрішньо переміщених осіб на безоплатній чи пільговій основі. Така діяльність показала, що ресторанний бізнес може бути не лише комерційним суб'єктом, а й важливою соціальною ланкою у складні часи [7].

Щоб краще структурувати підходи до соціальної спрямованості, я виділила основні напрями, за якими заклади ресторанного господарства можуть здійснювати соціально важливу діяльність:

Таблиця 1.5. Основні напрями соціальної спрямованості закладів ресторанного господарства

Джерело: розроблене автором

Основні напрями соціальної спрямованості закладів ресторанного господарства	Характеристика	Приклади практичних дій
Підтримка місцевої громади	Зклади активно взаємодіють із місцевими організаціями, допомагають соціальним ініціативам	Благодійні обіди для людей похилого віку, марафони зі збору коштів
Забезпечення персоналу соціальними гарантіями	Створення гідних умов праці, підтримка здоров'я та навчання	Кваліфікаційні тренінги, медичне страхування
Екологічні практики	Зменшення впливу на навколишнє середовище у процесі діяльності	Сортування сміття, енергозберігаючі технології
Підтримка вразливих верств населення	Надання послуг або ресурсів для людей у складних життєвих обставинах	Безкоштовні обіди для вимушених переселенців, акції для ветеранів
Волонтерська співпраця та гуманітарна допомога	Співпраця з організаціями волонтерів та благодійними фондами	Участь у програмах з харчування потребуючих під час війни

Соціально відповідальний ресторан може не лише підвищити власну репутацію, а й сприяє формуванню довіри громадськості та залученню нових клієнтів, що в довгостроковій перспективі також підтримує фінансову стабільність

підприємства. Це особливо важливо в умовах, коли клієнти дедалі частіше обирають ті бренди, які відображають їхні соціальні цінності.

Для побудови структури соціально спрямованої діяльності мені також здається важливим виділити зв'язки між основними групами стейкхолдерів, які взаємодіють із закладом ресторанного господарства. Ці стейкхолдери виступають як посередники між бізнесом та суспільством, що дозволяє створювати ефективні програми соціальної діяльності.

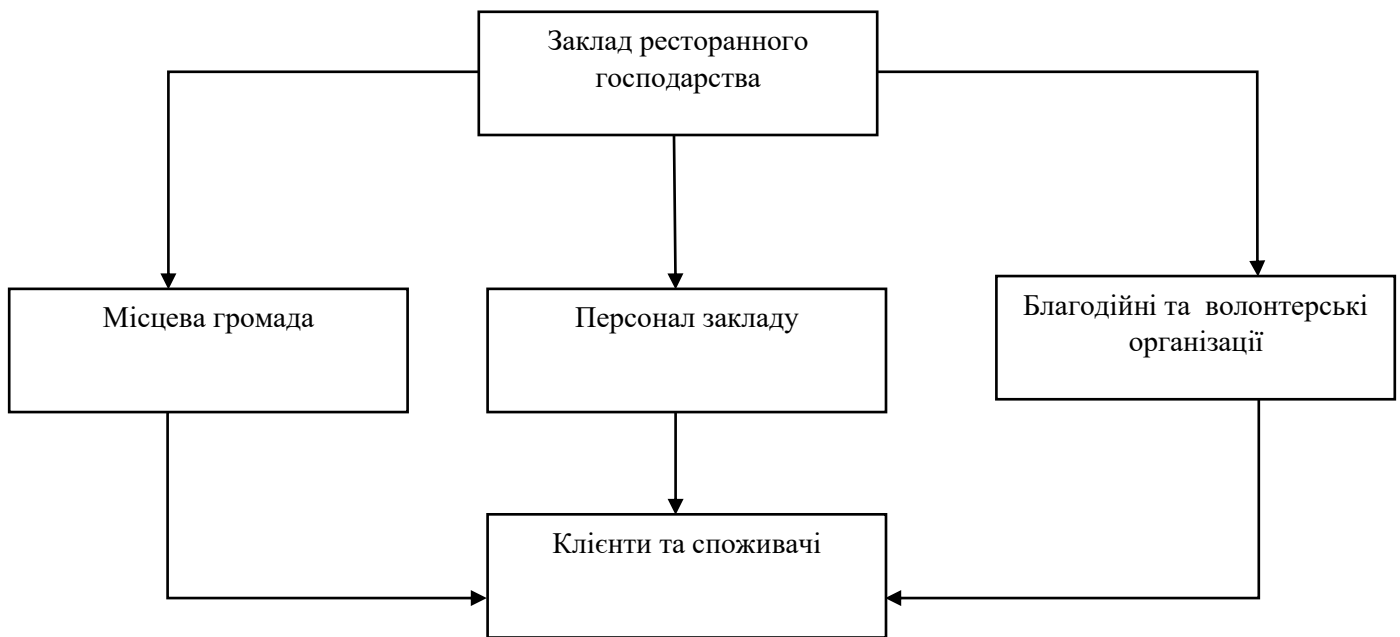


Рис 1.1 - Взаємодія закладу ресторанного господарства з соціальними стейкхолдерами

У цій схемі я показала, що заклад ресторанного господарства є центром взаємодії, який має балансувати між очікуваннями всіх сторін: надавати якісний сервіс клієнтам, створювати справедливі умови праці для персоналу, брати участь у житті громади та співпрацювати з організаціями, що займаються соціальними ініціативами.

Під час аналізу впливу соціальної спрямованості закладів я також помітила, що впровадження екологічних практик стає невід'ємною частиною соціальної

відповідальності і ресторанний бізнес все частіше включає механізми зменшення відходів, впровадження програм енергоефективності, зручних рішень для сортування сміття та використання місцевих екологічних продуктів. Це не лише покращує стан навколишнього середовища, а й формує лояльність екосвідомих споживачів.

У підсумку, соціальна спрямованість закладів ресторанного господарства — це комплексний підхід, який поєднує економічні, екологічні та соціальні цінності. Заклади, що впроваджують ці практики, здатні не лише створити позитивний імідж, а й забезпечити довгострокову стійкість як бізнесу, так і громади загалом.

1.5 Завантаженість, проблемні точки та перспективи розвитку ресторанного сектору Києва

Аналіз сучасного стану ресторанного сектору Києва демонструє неоднозначну ситуацію. Столиця зберігає статус головного гастрономічного центру України, забезпечуючи значну частку доходів галузі харчування, водночас заклади громадського харчування стикаються з економічними труднощами, нестачею кваліфікованого персоналу та соціальними викликами. Київські ресторани та кафе виконують важливу функцію в житті міста, залишаючись місцем для зустрічей, святкувань і дозвілля, але сучасні умови роботи потребують уважного аналізу завантаженості, виявлення вузьких місць та визначення напрямів розвитку для підвищення ефективності діяльності закладів.

До початку повномасштабного військового вторгнення ресторанний сектор Києва демонстрував стабільне зростання: відкриття нових закладів, інвестиції в інтер'єри та бренди, поява міжнародних і локальних гастрономічних концепцій. Проте в останні роки динаміка змінилася. За даними аналітики Opendatabot, у 2025 році в Україні відкрито 13 373 нових підприємця у сфері харчування, тоді як 10 645 припинили діяльність. Це означає, що хоча кількість нових закладів ще

перевищує закриті, приріст значно сповільнився у порівнянні з попереднім роком [8].

Також варто відзначити, що частина закладів не витримують й року на ринку: близько 50 % підприємств припиняють роботу вже через півтора року, а приблизно 25 % — менш ніж за шість місяців. Це показує, що завантаженість не завжди переходить у стабільну діяльність та прибутковість.

Важливо відзначити, що саме Київ є лідером у створенні нових закладів: у 2025 році найбільше нових підприємців у галузі ресторанного бізнесу зареєстровано саме у столиці — понад 1 600. Це свідчить про те, що попри складну економічну ситуацію, ресторатори все ще вбачають у Києві потенціал для розвитку бізнесу [9].

Насамперед, головним викликом для ресторанного сектору є кадрова криза. Через мобілізацію, виїзд частини населення та дефіцит робочих місць, більшість закладів відчувають нестачу кваліфікованих працівників — кухарів, офіціантів, бариста. Експерти зазначають, що через це зростають витрати на оплату праці, але при цьому знайти співробітника, який працюватиме ефективно, дуже складно [10].

Крім того, високі витрати на продукцію та енергоносії створюють додатковий тиск на власників: зростання цін на продукти, необхідність резервного живлення (генератори) та підвищення зарплат призводять до того, що рентабельність бізнесу значно знижується. Частина рестораторів вимушена утримувати ціни на меню на прийнятному рівні, бо споживачі поступово втрачають платоспроможність, і підвищення цін може відлякувати гостей.

Це призводить до того, що відвідуваність закладів падає, особливо серед середнього та нижчого класу, які більше реагують на економічний тиск. За прогнозами аналітичного центру «Restaurants of Ukraine», до кінця 2025 року до 20 % ресторанів у Києві можуть закритися саме через поєднання зниження споживчої активності та високих витрат підприємств.

Ще однією серйозною проблемою є невизначеність через тривалі повітряні тривоги та психологічну напругу населення, що також впливає на відвідуваність. Урядові та муніципальні обмеження, викликані безпековою ситуацією, змушують частину гостей обмежувати виходи, що прямо відображається на доходах закладів [11].

Таблиця 1.6 - Основні проблемні точки ресторанного бізнесу Києва

Джерело: розроблене автором

Проблема	Опис впливу на бізнес
Кадрова криза	Нестача співробітників, зростання зарплат, падіння рівня сервісу
Високі витрати	Зростання цін на продукти, енергоносії, резервне живлення
Падіння відвідуваності	Менша кількість гостей через економічну невпевненість
Закриття закладів	Очікуване закриття до 20 % ресторанів у 2025 р.
Невизначеність безпеки	Психологічний фактор та тривоги впливають на відвідування

Незважаючи на низку викликів, я впевнена, що ресторанний сектор має потенціал для розвитку, якщо адаптуватися до нових умов. Однією з головних перспектив є розвиток сервісу доставки та цифрових сервісів, який за умов безпеки та зручності для споживачів може стати додатковим джерелом доходу. Частина рестораторів вже фіксує зростання замовлень доставки, що формує нову сферу діяльності в межах ресторанного бізнесу.

Також у майбутньому важливим чинником може стати подальше залучення інвестицій у ресторани проєкти, особливо після стабілізації економічної та безпекової ситуації. Після завершення війни очікується відновлення індустрії гостинності, зростання туризму та повернення іноземних гостей, що суттєво розширить потенційний ринок [12].

Крім того, адаптація до сучасних тенденцій — таких як розвиток тематичних кафе, організація гастрономічних фестивалів, більш тісне поєднання з культурними і музичними подіями міста — може зміцнити зв'язок ресторанів із локальною аудиторією та підвищити лояльність споживачів.



Рис 1.2 - Динаміка відкриття та закриття закладів [8]

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТОВ «СУШІ АЙКОНС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СУШІ АЙКОНС» є сучасним підприємством ресторанного господарства, що здійснює свою діяльність під брендом суші-бару Sushi Icons. Заклад функціонує на ринку з 2017 року та за період своєї роботи сформував стійку репутацію надійного оператора у сфері приготування та доставки страв японської кухні. Основна діяльність підприємства зосереджена на виробництві, реалізації та доставці кулінарної продукції, орієнтованої на міського споживача, який цінує поєднання якості, швидкості та стабільного смаку [22].

Юридична особа зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю «СУШІ АЙКОНС» (ідентифікаційний код 45770381) 05 грудня 2024 року відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб України. Статутний капітал компанії становить 100 000 грн. Керівником (директором) підприємства є Рудень Євгенія Олегівна, а засновником і 100 % власником — Панішев Єгор Сергійович (основний учасник юридичної особи) .

Основний вид економічної діяльності (КВЕД) юридичної особи зазначений як 77.40 — Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, а також компанія має додаткові види діяльності, серед яких: 58.29 — Видання іншого програмного забезпечення, 62.01 — Комп'ютерне програмування, 63.11 — Оброблення даних; розміщення інформації на веб-вузлах, 63.99 — Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., 70.22 — Консультування з питань комерційної діяльності й управління, 73.11 — Рекламні агентства, Оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування через мережу Інтернет та Діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування .

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю — забезпечує прозорість господарської діяльності, можливість масштабування бізнесу та чіткий розподіл управлінських функцій. Юридична та фактична діяльність закладу зосереджена у місті Києві, що є логістично вигідним з огляду на високу щільність споживачів, розвинену інфраструктуру доставки та значний попит на послуги ресторанного господарства у форматі delivery. Розташування підприємства в столиці дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові формати обслуговування та розширювати географію присутності бренду [13].

Sushi Icons спеціалізується на японській кухні з акцентом на приготування суші, ролів, боулів, гунканів та сашімі. Асортимент закладу сформований таким чином, щоб поєднувати класичні рецептури, добре знайомі споживачеві, з авторськими позиціями, розробленими з урахуванням сучасних гастрономічних трендів. Виробнича концепція підприємства базується на використанні свіжої сировини, контрольованих технологічних процесах та чіткому дотриманні стандартів якості, що дозволяє забезпечувати стабільний результат незалежно від обсягу замовлень.

Формат роботи закладу орієнтований насамперед на доставку готової продукції, що зумовлює специфіку організації виробничого простору та обслуговування клієнтів. Основні потужності підприємства спрямовані на ефективну роботу кухні, зони пакування та логістики, а не на обслуговування великої кількості гостей у залі. Такий підхід відповідає сучасним умовам розвитку ресторанного бізнесу, коли попит на швидку та якісну доставку значно перевищує традиційний формат відвідування закладів.

Цільова аудиторія Sushi Icons є досить широкою та включає як індивідуальних споживачів, так і корпоративних клієнтів. Заклад активно працює з офісами, компаніями та приватними замовниками, пропонуючи кейтерингові послуги, Pop-up формати, подарункові сертифікати та тематичні гастрономічні

заходи. Така диверсифікація клієнтських сегментів дозволяє підприємству зменшувати ризики сезонних коливань попиту та забезпечувати стабільний обсяг реалізації продукції.

Важливою складовою діяльності ТОВ «СУШІ АЙКОНС» є внутрішня організація виробничих і управлінських процесів. Кухня закладу обладнана сучасною професійною технікою, а робочі місця персоналу спроектовані з урахуванням принципів ергономіки та раціонального використання простору. Логістика доставки вибудована таким чином, щоб мінімізувати час очікування замовлення клієнтом і зберегти належний температурний режим готової продукції. Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних норм та вимог безпеки харчових продуктів, що є критично важливим для закладів, які працюють із сировою рибою та морепродуктами [14;19].

Протягом усього періоду діяльності Sushі Icons дотримується принципу стабільності якості. Незалежно від обсягу замовлень чи зовнішніх умов, підприємство підтримує єдині стандарти приготування, оформлення та пакування страв. Це формує довіру споживачів і сприяє формуванню постійної клієнтської бази. Простота процесу замовлення, зрозуміле меню та прогнозований результат є тими чинниками, які визначають конкурентні переваги закладу на ринку.

Отже, ТОВ «СУШІ АЙКОНС» є сучасним підприємством ресторанного господарства, діяльність якого поєднує чітку організацію виробництва, орієнтацію на потреби споживача та адаптацію до актуальних тенденцій ринку. Обраний формат роботи, спеціалізація на японській кухні та системний підхід до якості дозволяють закладу впевнено утримувати свої позиції серед провідних сервісів доставки у місті Києві.

2.1.1 Юридична інформація та історія створення

Підприємство ресторанного господарства «Sushі Icons» здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України у сфері господарської та

підприємницької діяльності. Заклад функціонує як юридична особа — товариство з обмеженою відповідальністю «СУШІ АЙКОНС», що передбачає наявність статуту, чітко визначеної організаційної структури управління та регламентованого порядку ведення фінансово-господарської діяльності. Така форма господарювання дозволяє підприємству працювати легально, укладати договори з постачальниками, орендодавцями та партнерами, а також нести відповідальність за свої зобов'язання у межах, визначених законодавством.

Юридичний статус ТОВ забезпечує підприємству стабільність у веденні бізнесу та можливість планування довгострокового розвитку. Реєстрація підприємства здійснена відповідно до встановленої процедури, що дозволяє закладу провадити діяльність у сфері ресторанного господарства, надавати послуги з приготування та реалізації харчової продукції, а також організувати доставку та кейтерингове обслуговування. Діяльність підприємства регулюється нормами податкового, трудового та санітарного законодавства, а також внутрішніми нормативними документами [13].

Історія створення «Sushi Icons» пов'язана з активним розвитком ринку доставки готових страв у великих містах України. Заклад було засновано у 2017 році як відповідь на зростаючий попит на якісну японську кухню у форматі швидкого та зручного обслуговування. На початковому етапі діяльності підприємство працювало з обмеженим асортиментом страв і зосереджувалося переважно на відпрацюванні технологічних процесів, формуванні стандартів якості та налагодженні логістики доставки.

У процесі розвитку підприємство поступово розширювало масштаби діяльності, вдосконалювало внутрішні управлінські механізми та адаптувалося до вимог ринку. Важливим етапом становлення стало впровадження чіткої системи контролю якості, стандартизація рецептур і технологічних операцій, а також формування власного стилю та впізнаваного бренду. Саме послідовність у прийнятті управлінських рішень та орієнтація на довгострокову перспективу

дозволили закладу закріпитися серед конкурентів у сегменті доставки японської кухні.

Таким чином, юридична форма та історія створення ТОВ «СУШІ АЙКОНС» свідчать про планомірний розвиток підприємства ресторанного господарства, яке від початкової ідеї поступово трансформувалося у стабільний бізнес із чітко визначеною структурою, правовим забезпеченням діяльності та сформованими підходами до організації виробничих і сервісних процесів.

2.1.2 Організаційна структура та підрозділи

Організаційна структура закладу ресторанного господарства Sushi Icons побудована таким чином, щоб забезпечувати максимальну ефективність виробничих процесів, точність виконання замовлень та високу якість обслуговування клієнтів. Заклад функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє легально здійснювати діяльність у сфері кейтерингу та доставки японської кухні. Організаційна модель поєднує традиційний розподіл відповідальності з сучасними технологічними та управлінськими рішеннями, що дає змогу швидко реагувати на зміну попиту та оптимізувати роботу персоналу [20].

Система управління в Sushi Icons включає кілька ключових рівнів: стратегічний, оперативний та виконавчий. Стратегічне керівництво здійснює генеральний директор у співпраці з менеджером закладу, які відповідають за довгострокове планування, фінансову стабільність та розвиток бренду. Оперативний рівень представлений адміністраторами та логістами, які контролюють прийом замовлень, роботу кур'єрів, дотримання графіків та швидкість обслуговування. Виконавчий рівень охоплює кухонний персонал і пакувальників, які безпосередньо готують страви, упаковують їх і передають для доставки [19].

Структура закладу поділена на функціональні підрозділи, кожен із яких має чітко визначені завдання, що забезпечують безперебійну роботу Sushi Icons.

Таблиця 2.2 - Основні підрозділи та функції закладу

Підрозділ	Основні функції	Ключовий персонал	Час роботи / зміни
Кухня	Підготовка та нарізка сировини, приготування страв, складання ролів та боулів	Шеф-кухар, кухарі	09:00–22:00 (ранкова 09:00–17:00, вечірня 14:00–22:00)
Зона пакування	Герметичне пакування замовлень, маркування, передача кур'єрам	Пакувальники	10:00–22:00
Служба доставки	Доставка замовлень, контроль термосумок та дотримання маршруту	Кур'єри	10:00–22:00 (змінність за піковими періодами)
Адміністративний відділ	Прийом замовлень, контроль роботи служби доставки, робота з CRM	Адміністратори, логісти	10:00–22:00 (гнучкий графік)
Відділ закупівель та складу	Приймання, зберігання та контроль якості сировини, підтримка температурних режимів	Кладовники, оператори складу	09:00–18:00
Відділ контролю якості	Вхідний, виробничий та вихідний контроль страв, дотримання HACCP	Інспектори якості	Впродовж усієї зміни
Маркетинговий відділ	Промоція, робота з соціальними мережами, програми лояльності	Маркетологи	10:00–18:00
Відділ навчання та розвитку	Проведення тренінгів, тестування персоналу, внутрішні конкурси	Тренери, HR-менеджери	За графіком навчання

Джерело: розроблене автором

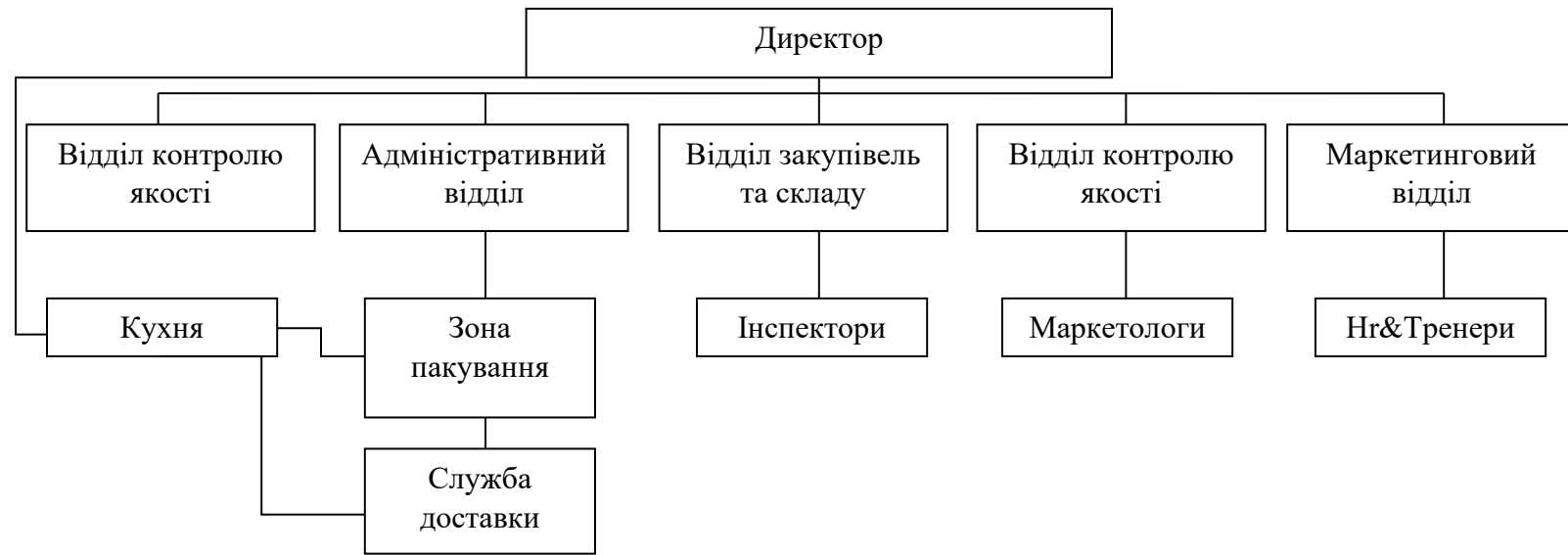


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління закладом харчування

Джерело: розроблене автором

Кожен підрозділ тісно взаємодіє з іншими, що дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує швидку передачу замовлень від кухні до клієнта. Наприклад, зона пакування безпосередньо координує свою роботу із службою доставки, щоб забезпечити дотримання температурного режиму та часу доставки, а адміністративний відділ веде облік замовлень у CRM-системі, що дозволяє кухні планувати виробниче навантаження і уникати простоїв.

Особливу увагу в організаційній структурі приділено технологічним і безпековим аспектам. Кухонний персонал працює на сучасному обладнанні, що оптимізує приготування страв, скорочує час виконання замовлень та підтримує стабільну якість продукції. Впроваджені системи HACCP, цифровий контроль температури та аналітичні інструменти дозволяють оперативно відслідковувати якість інгредієнтів і готових страв [17;18].

Також у Sushi Icons передбачена гнучка система графіків роботи, що враховує пікові навантаження. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси: кухарі і пакувальники працюють у дві зміни, кур'єри — у три пікові блоки, адміністрація

— за гнучким графіком. Такий підхід забезпечує стабільність роботи, знижує перевантаження персоналу та підвищує продуктивність.

Таблиця 2.3 - Графіки роботи ключового персоналу

Підрозділ	Зміна	Час роботи	Особливості розподілу
Кухня	Ранкова	09:00–17:00	Підготовка сировини та ранкових замовлень
	Вечірня	14:00–22:00	Основний обсяг приготування, пікові замовлення
Пакувальники	Основна	10:00–22:00	Паралельна робота з кухнею та доставкою
Кур'єри	Ранкова	10:00–14:00	Доставка замовлень ранкових клієнтів
	Денна	14:00–18:00	Пік доставки середньої активності
	Вечірня	18:00–22:00	Максимальний потік замовлень
Адміністратори/логісти	Гнучка	10:00–22:00	Перехресні зміни для контролю процесів

Джерело: розроблене автором

Таким чином, організаційна структура Sushi Icons інтегрує функціональну ієрархію з гнучким управлінням графіками та інноваційними технологіями. Кожен підрозділ виконує конкретні завдання, спрямовані на забезпечення якості продукту, швидкості доставки та високого рівня обслуговування клієнтів. Така структура дозволяє закладу ефективно працювати навіть під час пікових навантажень і підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

2.2 Характеристика виробничої програми та послуг

Виробнича програма та спектр послуг суші-бару «Sushi Icons» сформовані таким чином, щоб забезпечувати максимальну задоволеність клієнтів та оперативне виконання замовлень. Основний фокус закладу з 2017 року спрямований на доставку страв японської кухні та реалізацію авторських кулінарних розробок шеф-кухарів. Це дозволяє одночасно обслуговувати різні

категорії споживачів: індивідуальних замовників, корпоративних клієнтів та гостей, які відвідують Pop-up формати або беруть участь у майстер-класах.

Виробнича програма закладу включає класичні суші та ролі, макі, спрінг-ролі, гункани та сашімі, а також боули з морепродуктами та овочами. Меню розроблено з урахуванням сезонності продуктів та гастрономічних тенденцій, що дозволяє підтримувати баланс між традиційними смаками та новаторськими кулінарними ідеями [22]. У додатку Б буде наведено зображення продукції закладу.

Виробничі приміщення закладу організовані за принципом оптимізації робочих потоків та дотримання санітарних норм. Основна кухня поділена на зони: підготовки морепродуктів і овочів, приготування рису та соусів, складання ролів та боулів. Важливою складовою є зона пакування та відправки замовлень, обладнана герметичною і термічною упаковкою, що забезпечує збереження температури та зовнішнього вигляду страв до моменту доставки. Складські приміщення підтримують необхідні температурні режими для різних видів продуктів, а адміністративні простори забезпечують контроль за прийманням замовлень та координацією кур'єрів [21].

Технологічний процес готування включає декілька послідовних етапів: підготовка сировини, приготування основи страв (рису, соусів, маринованих інгредієнтів), формування ролів, гунканів, боулів та сашімі, контроль якості порцій та зовнішнього вигляду страв, а також пакування та передача кур'єрам із дотриманням температурного режиму [15].

Сервіс закладу організовано з акцентом на цифровізацію та персоналізацію обслуговування. Замовлення приймаються через мобільний додаток та сайт, інтегровані з CRM-системою для формування персоналізованих пропозицій, знижок та бонусів у програмі лояльності «Icons Bonus». Крім стандартної доставки, клієнти можуть відвідати Pop-up формати або майстер-класи, що підвищує взаємодію з брендом та створює додаткову цінність [17;18].

Таблиця 2.1 - Послуги, що надає Sushi Icons [22]

Вид послуги	Опис	Переваги для клієнта
Доставка страв	Прямо до дому або офісу, у термоупаковці	Швидкість, свіжість, зручність
Кейтеринг	Обслуговування корпоративних заходів	Персоналізоване меню, професійна подача
Рор-уп формати	Тимчасові локації у різних містах	Можливість спробувати нові страви офлайн
Майстер-класи	Навчання приготуванню ролів та боулів	Підвищення лояльності та взаємодія з брендом
Програма лояльності	«Icons Bonus» з накопичувальними балами	Персональні знижки, бонуси та акції

Таким чином, виробнича програма Sushi Icons поєднує ефективну організацію кухні, високі стандарти якості, сучасні технології приготування та інноваційні підходи до обслуговування клієнтів. Це дозволяє закладу підтримувати стабільну продукцію, задовольняти різноманітні потреби споживачів і утримувати лідируючі позиції на ринку доставки японської кухні в Києві.

2.3 Управлінські та економічні аспекти діяльності закладу

Діяльність суші-бару «Sushi Icons» від початку свого функціонування поєднує управлінські підходи із чіткою економічною стратегією, що забезпечує ефективність роботи підприємства та стабільність фінансових показників. Заклад організований у формі ТОВ, що дозволяє централізовано контролювати всі операційні процеси: від закупівлі свіжих інгредієнтів до доставки готових страв

кінцевому споживачу. Ключовим завданням менеджменту є підтримка високого рівня якості продукції, швидкості обслуговування та контролю витрат.

Організаційна структура підприємства включає адміністративний блок, кухню, відділ пакування та логістики, а також службу продажів та маркетингу. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків і дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту. Зокрема, адміністративний персонал відповідає за контроль за графіками змін, ведення документації, моніторинг ефективності роботи кухарів та кур'єрів, а служба маркетингу — за формування акцій та залучення нових клієнтів через CRM-систему та цифрові канали [20].

Економічна діяльність закладу базується на оптимізації витрат та максимізації доходу від замовлень. Для цього ведеться систематичний аналіз собівартості страв, включно з витратами на сировину, оплату праці, енергоресурси та логістику. Менеджмент постійно відстежує співвідношення витрат та прибутку, що дозволяє коригувати закупівлі та формувати конкурентну цінову політику. Наприклад, середньоринкова ціна на популярні страви порівнюється з цінами конкурентів, а акції та програми лояльності дозволяють залучати нових клієнтів та утримувати постійних.

Таблиця 2.2 - Порівняння витрат та доходів на прикладі типових замовлень, що дозволяє оцінити ефективність економічного управління [22]

Страва	Середня собівартість, грн	Продажна ціна, грн	Маржа, %
Рол Філадельфія (8 шт)	270	649	58,4
Рол Каліфорнія з лососем (8 шт)	295	699	57,8
Спрінг-рол з тигровою креветкою (4 шт)	230	519	55,7
Боул з креветкою	290	549	47,1
Сашімі з лосося (5 шт)	400	749	46,6

Як видно з таблиці, структура ціноутворення дозволяє закладу отримувати стабільний прибуток, водночас залишаючись конкурентним на ринку доставки японської кухні. Особлива увага приділяється оптимізації витрат на сировину та управлінню запасами. Впроваджені системи контролю залишків та автоматизоване поповнення складу мінімізують втрати продуктів і забезпечують безперервність виробничого процесу.

Управлінські аспекти діяльності закладу включають також планування робочих змін і мотивацію персоналу. Графіки кухарів, пакувальників та кур'єрів складаються з урахуванням пікових годин замовлень, що забезпечує оптимальне навантаження та швидку обробку 200–300 замовлень на день. Менеджмент мотивації поєднує фінансові стимули (премії за виконання плану замовлень, бонуси за відгуки клієнтів) та нефінансові (навчання, внутрішні конкурси, командні заходи). Такий підхід дозволяє утримувати кваліфікованих працівників і підтримувати стабільність процесів [19].

Окремим економічним аспектом є маркетингова діяльність та формування стратегії продажів. Sushi Icons активно використовує цифрові канали: мобільний додаток, чат-боти, CRM-систему, а також соціальні мережі для просування акцій та програм лояльності. Це дозволяє не лише збільшувати обсяг замовлень, а й аналізувати поведінку клієнтів для подальшого коригування асортименту та цін.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники роботи закладу за місяць

Показник	Значення	Коментар
Середньоденна кількість замовлень	250	Включає індивідуальні та корпоративні замовлення
Середній чек	490 грн	Враховує акції та знижки
Загальний дохід	122 500 грн	При 250 замовленнях на день
Середня собівартість	70% від доходу	Включає продукти, зарплату та логістику
Прибуток	36 750 грн	Чистий прибуток після всіх витрат

Джерело: розроблене автором

Управлінські та економічні аспекти діяльності закладу взаємопов'язані: ефективне управління ресурсами, контроль за витратами, планування змін і мотивація персоналу формують фінансову стабільність Sushi Icons. Системний підхід дозволяє закладу не лише підтримувати високі стандарти обслуговування, а й впевнено розвиватися, розширювати присутність на ринку та впроваджувати інноваційні рішення у виробництві та сервісі.

2.4 Сильні та слабкі сторони закладу (SWOT-аналіз)

Аналіз сильних і слабких сторін Sushi Icons дозволяє комплексно оцінити внутрішні фактори, що впливають на ефективність роботи закладу та його позиції на ринку доставки японської кухні. Заклад, що працює з 2017 року, сформував чіткий бренд, стабільні виробничі та сервісні процеси, а також сучасну логістичну інфраструктуру. Ці характеристики слугують базою для визначення ключових переваг, водночас демонструючи сфери, де можлива подальша оптимізація.

Серед сильних сторін Sushi Icons варто виділити високий рівень організації виробничих процесів. Кухня обладнана сучасними рисоварками, холодильними камерами з цифровим контролем температури, тепловими шафами та професійними кухонними комбайнами, що дозволяє забезпечувати стабільну якість страв та скорочує час їхнього приготування. Ретельно продумані робочі зміни кухарів, пакувальників і кур'єрів забезпечують швидке виконання замовлень у пікові години, що особливо важливо для доставки та кейтерингу. Крім того, система контролю якості на всіх етапах виробництва — від приймання сировини до передачі готових замовлень кур'єрам — гарантує безпеку продуктів та відповідність високим стандартам ресторанного сервісу.

Інноваційна діяльність закладу дозволяє підвищувати ефективність процесів та поліпшувати взаємодію з клієнтами. Використання технологічних рішень, таких як автоматичні рисоварки, кухонні дисплеї, вакууматори, шоківі охолоджувачі та електронні журнали HACCP, зменшує вплив людського фактора та сприяє

підвищенню продуктивності. Цифрові сервіси для клієнтів — онлайн-замовлення через додаток і сайт, персоналізовані пропозиції через CRM-систему, чат-боти, концепція “Welcome Kitchen” — покращують клієнтський досвід і сприяють лояльності. Системний підхід до мотивації персоналу, який включає фінансові та нефінансові стимули, гнучкі графіки та внутрішнє навчання, допомагає утримувати кваліфіковані кадри та підтримувати стабільний рівень продуктивності.

Разом із цим заклад має певні слабкі сторони, які потребують уваги та вдосконалення. Основний бізнес, зосереджений на доставці та кейтерингу, обмежує можливості залучення клієнтів, які віддають перевагу класичному ресторанному відпочинку. У святкові періоди можливе перевантаження кухні та кур’єрської служби, що може впливати на швидкість доставки. Висока залежність від постачальників свіжих морепродуктів і сезонних овочів створює потенційні ризики перебоїв у поставках. Також інтеграція нових технологій потребує постійних інвестицій та додаткового навчання персоналу, що є природною умовою для підтримки конкурентоспроможності.

Нижче наведено зведену таблицю SWOT-аналізу Sushi Icons, яка систематизує ключові сильні та слабкі сторони підприємства:

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз Sushi Icons

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво та технології	Сучасне обладнання (рисоварки, комбайни, холодильні камери); оптимізовані робочі місця; високий рівень санітарії	Залежність від постачальників свіжої сировини; ризик перевантаження в пікові періоди; можливість додаткової оптимізації робочих процесів
Сервіс та обслуговування	Швидка доставка; інтерактивні цифрові сервіси; персоналізовані пропозиції; висока лояльність клієнтів	Обмежені можливості для офлайн-відвідувань; необхідність постійного навчання персоналу для роботи з технологіями; потенціал для розширення клієнтського досвіду
Менеджмент та організація	Ефективне планування змін; система мотивації персоналу; контроль якості на всіх етапах	Високі витрати на впровадження нових технологій; залежність від стабільності кадрового складу; можливості

		вдосконалення управлінських процесів
Інновації	Автоматизація виробництва; аналітика попиту; цифрові рішення для клієнтів; розвиток авторських та здорових продуктів	Потреба в постійному оновленні обладнання та софту; потенційна складність інтеграції нових технологій; необхідність пошуку нових інновацій для підвищення ефективності

Джерело: розроблене автором

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що Sushi Icons має чітко сформовані конкурентні переваги, проте усвідомлення слабких сторін дає змогу визначати шляхи їхнього вдосконалення. Це створює основу для стратегічного розвитку закладу на ринку японської кухні в Києві та інших містах України, водночас підкреслюючи прагнення до постійного покращення.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ SUSHI ICONS

3.1 Впровадження інновацій у виробничий процес

Аналізуючи можливості розвитку Sushi Icons у форматі франчайзингу на сучасному ресторанному ринку Києва, можна стверджувати, що інновації у франчайзинговому процесі для закладу не є разовими рішеннями або маркетинговим ходом, а виступають логічною відповіддю на потребу стандартизації, розширення мережі та підтримки єдиного рівня якості у всіх франчайзингових точках. Франчайзинг японської кухні у форматі delivery передбачає необхідність забезпечення стабільності смаку, швидкості виконання замовлень та збереження стандартів бренду незалежно від регіону, а отже — потребує системного підходу до організації франчайзингової мережі із застосуванням сучасних технологічних та управлінських інструментів.

Передусім інноваційність франчайзингового процесу Sushi Icons проявляється у стандартизації операційної діяльності партнерів. На відміну від окремих закладів, що працюють автономно, франчайзингові точки функціонують за чіткими регламентами: від приймання сировини та підготовки продуктів до формування страв, пакування та доставки замовлень. Такий підхід мінімізує ризики відхилення від стандартів бренду, дозволяє контролювати якість у різних локаціях та забезпечує уніфікований досвід для клієнтів.

Важливу роль у впровадженні інновацій відіграє навчання та підтримка франчайзі. Sushi Icons розробила систему навчальних програм, що охоплює технології приготування страв, організацію кухні, управління запасами та взаємодію з клієнтами. Крім того, застосовується дистанційне консультування та контроль за виконанням стандартів через цифрові платформи, що дозволяє

швидко інтегрувати нові франчайзингові точки та забезпечувати стабільність процесів незалежно від досвіду персоналу [17;18].

Окрему увагу приділено організації поставок та логістики для франчайзі. Використання централізованих постачальників та системи контролю якості сировини дозволяє гарантувати, що всі партнери отримують продукцію однакової якості, а стандарти зберігання та обробки дотримуються у кожному закладі. Це особливо важливо для японської кухні, де свіжість інгредієнтів критична для смаку та безпеки продукту.

Для наочності основних інноваційних рішень у франчайзинговому процесі доцільно подати їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1 - Інноваційні рішення у франчайзинговому процесі Sushi Icons

Напрямок впровадження	Суть інновації	Вплив на франчайзингову мережу
Стандарти операцій	Чіткі регламенти роботи закладу	Уніфікований досвід клієнтів, стабільна якість
Навчання франчайзі	Онлайн та офлайн тренінги для персоналу	Швидка інтеграція нових партнерів, підвищення компетенції
Централізовані поставки	Єдині постачальники сировини	Забезпечення якості та безпеки продуктів
Цифровий контроль	CRM та системи моніторингу виконання стандартів	Прогнозування навантаження, контроль якості
Джерело: розроблене автором		

Джерело: розроблене автором

Не менш важливим елементом інноваційного процесу є цифровізація управління франчайзинговою мережею. Sushi Icons активно використовує інтегровані платформи, які дозволяють відстежувати продажі, запаси та виконання замовлень у реальному часі, а також прогнозувати потреби окремих точок. Це дає можливість франчайзеру оперативно надавати підтримку, оптимізувати логістику та уникати перевантажень у пікові години [17;18].

Інноваційність простежується і в підході до розвитку бренду. Для франчайзі розроблені стандартизовані рішення щодо маркетингу, акцій та пакування продукції, що зберігає візуальну ідентичність та впізнаваність Sushi Icons у всіх локаціях.

Для узагальнення впливу франчайзингових інновацій на ефективність роботи мережі доцільно подати наступну таблицю.

Таблиця 3.2 Вплив франчайзингових інновацій на ефективність мережі Sushi Icons

Показник	До впровадження франчайзингу	Після впровадження
Стабільність смаку	Варіювалася від точки до точки	Стандартизована у всіх франчайзингових точках
Швидкість інтеграції нових точок	Довга, залежала від досвіду партнерів	Скорочена завдяки навчальним програмам та цифровим інструментам
Контроль якості	Частково ручний, неуніфікований	Цифровий, централізований
Координація франчайзі	Нерівномірна, хаотична	Системна, прогнозована
Джерело: розроблене автором		

Джерело: розроблене автором

Таким чином, впровадження інновацій у франчайзинговий процес Sushi Icons має комплексний характер і охоплює організаційні, управлінські та цифрові аспекти. Мережа не обмежується передачею технології приготування, а вибудовує цілісну систему взаємодії франчайзера та франчайзі, орієнтовану на стандартизацію, контроль та прогнозовану ефективність роботи. Такий підхід дозволяє Sushi Icons розширювати франчайзингову мережу, залишатися конкурентоспроможною та швидко адаптуватися до вимог ринку.

3.2 Інновації в обслуговуванні клієнтів

Під час аналізу розвитку франчайзингової мережі Sushi Icons стає очевидним, що успіх у сегменті доставки японської кухні значною мірою залежить від уніфікованого та стандартизованого обслуговування клієнтів у всіх франчайзингових точках. Для мережі франчайзі важливо не лише дотримуватися технологій приготування страв, а й забезпечувати однаковий рівень сервісу, швидкість обслуговування та комфорт на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Саме тому інновації в обслуговуванні у франчайзинговому форматі стають критичною складовою підтримки конкурентоспроможності та впізнаваності бренду [24].

Одним із ключових напрямів інновацій є стандартизовані цифрові платформи для замовлень. Кожен франчайзі інтегрується у загальну CRM-систему, яка забезпечує автоматизоване управління замовленнями, зберігає історію покупок клієнтів та дозволяє пропонувати персоналізовані рекомендації та акції на основі попередніх замовлень. Такий підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, а й дозволяє мережі прогнозувати навантаження, уникати перевантаження окремих точок та забезпечувати стабільну швидкість доставки [24].

Не менш важливою інновацією є уніфікація пакування та доставки. Для франчайзі розроблені стандартизовані рішення щодо матеріалів упаковки та способів транспортування, що зберігають температуру та зовнішній вигляд страв, водночас відповідають принципам екологічної відповідальності. Централізовані рекомендації щодо пакування дозволяють франчайзі підтримувати імідж бренду, формувати довіру клієнтів та мінімізувати втрати продукції під час доставки.

Ще одним напрямом інновацій у франчайзинговому обслуговуванні є система дистанційної підтримки та навчання персоналу. Кожен франчайзі має доступ до онлайн-інструкцій, вебінарів та відеотренінгів, що охоплюють стандарти обслуговування, правила взаємодії з клієнтами та алгоритми роботи з онлайн-замовленнями. Це дозволяє швидко інтегрувати нові точки, підтримувати

високий рівень сервісу та знижувати вплив людського фактора на якість обслуговування [25].

Особливу увагу мережа приділяє взаємодії з клієнтами через соціальні мережі та комунікаційні канали. Для франчайзі створено уніфіковані інструменти: онлайн-опитування щодо якості страв, акції, конкурси та інтерактивні огляди, що дозволяють франчайзі підтримувати імідж відкритості та прозорості бренду. Такий підхід формує відчуття залученості у клієнтів та стимулює повторні замовлення.

Не можна не відзначити і інноваційні підходи до обслуговування корпоративних клієнтів у франчайзингових точках. Sushi Icons розробила стандартизовану систему кейтерингу та Pop-up форматів, що дозволяє франчайзі швидко адаптувати меню та сервіс під конкретні заходи, забезпечуючи відповідність вимогам клієнта та підтримуючи брендовану якість обслуговування.

Підсумовуючи, інновації в обслуговуванні клієнтів у франчайзинговій мережі Sushi Icons охоплюють цифрові інструменти, стандартизацію сервісу, екологічно відповідальні рішення та активну взаємодію з аудиторією. Завдяки таким підходам мережа франчайзі забезпечує уніфіковану якість обслуговування, формує довіру та лояльність клієнтів, а також підтримує ефективну експансію бренду на ринку Києва та інших регіонів [24;25].

3.3 Управлінські рішення та стратегія розвитку закладу

Управлінські рішення в ТОВ «СУШІ АЙКОНС» у контексті розвитку франчайзингової мережі формуються на основі багаторічного досвіду роботи підприємства у сфері ресторанного господарства та системного аналізу ринку Києва та регіонів. Кожне стратегічне рішення обґрунтовується потребами франчайзі, очікуваннями кінцевих споживачів, умовами конкуренції та внутрішніми ресурсами закладу. Одним із ключових аспектів управлінської політики є орієнтація на підтримку єдиних стандартів приготування продукції та

ефективність організації доставки, що забезпечує стабільність бренду у всіх франчайзингових точках.

Стратегія розвитку франшизи Sushi Icons ґрунтується на принципах поступового масштабування та підтримки якості на всіх рівнях мережі. Заклад активно відстежує тенденції гастрономічного ринку, поведінку клієнтів у різних локаціях та ефективність роботи партнерів, що дозволяє своєчасно адаптувати стандарти і формати обслуговування. Наприклад, після аналізу успішності тестових франчайзингових точок було прийнято рішення про включення боулів та авторських ролів у базове меню для всіх франчайзі, що забезпечило більш збалансоване навантаження на кухню та відповідало очікуванням клієнтів щодо здорового харчування.

Ключовим елементом стратегії є стандартизація технологічних і управлінських процесів. Керівництво закладу впроваджує централізовану систему навчання франчайзі та персоналу, що включає онлайн- та офлайн-тренінги, контроль дотримання технологічних карт, управління запасами та моніторинг виконання замовлень через цифрові платформи. Такий підхід дозволяє зменшити ризики помилок, забезпечити стабільну якість продукції та ефективну координацію мережі [17;18].

Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури франчайзі та комунікації з клієнтами. Стратегія передбачає не лише стандартизоване виконання замовлень, але й активне залучення клієнтів через маркетингові кампанії, соціальні мережі, акції та інтерактивні програми. Це рішення базується на аналізі поведінкових факторів споживачів та їх очікувань щодо швидкого та персоналізованого обслуговування.

Ще одним напрямом стратегії є дорожня карта розвитку франшизи Sushi Icons, яка включає кілька ключових етапів:

Таблиця 3.3 - Дорожня карта розвитку франшизи Sushi Icons

Етап	Завдання	Очікуваний результат
1. Пілотна точка	Відкриття тестової франчайзингової локації у Києві	Визначення оптимальних операційних та маркетингових стандартів
2. Масштабування	Відкриття 3–5 франчайзингових точок у столиці	Перевірка адаптації стандартів у різних умовах, формування єдиної системи контролю
3. Регіональна експансія	Вихід на ринки обласних центрів та великих міст України	Розширення мережі, підвищення впізнаваності бренду
4. Цифровізація мережі	Впровадження єдиної CRM та системи моніторингу франчайзі	Прогнозування попиту, оперативна підтримка партнерів, контроль якості
5. Додаткові сервіси	Впровадження кейтерингу, корпоративного обслуговування, тематичних заходів	Диверсифікація доходів, зменшення сезонності, підвищення економічної стійкості

Джерело: розроблене автором

Таким чином, управлінські рішення в Sushi Icons у франчайзинговому контексті є системними та взаємопов'язаними, спрямованими на підтримку стабільності, підвищення ефективності та розширення мережі. Стратегія розвитку поєднує стандартизацію процесів, навчання та підтримку франчайзі, цифровий контроль, маркетингову активність і поступове масштабування, що дозволяє бренду залишатися конкурентоспроможним та ефективно адаптуватися до умов ринку [26].

3.4 Перспективні напрямки розвитку закладу

У контексті розвитку франчайзингової мережі Sushi Icons можна виділити кілька ключових напрямків, які дозволяють не лише закріпити наявні позиції на ринку, а й створити нові можливості для масштабування бренду. Перш за все, важливо звернути увагу на стандартизацію процесів та підтримку якості у всіх франчайзингових точках. Ефективний франчайзинг передбачає, що кожна нова точка працює за єдиними регламентами, включно з технологіями приготування страв, організацією робочих зон та системами управління замовленнями. Відповідно, перспективним є впровадження централізованих цифрових рішень для

контролю виробничих процесів, управління запасами та моніторингу показників ефективності франчайзі в режимі реального часу [17;18]. Це дозволяє забезпечити стабільність операцій і дотримання стандартів бренду незалежно від географії точки.

Другим напрямком розвитку є розширення франчайзингової мережі через стратегічне визначення локацій. Аналіз ринку свідчить про високий попит на доставку японської кухні в густонаселених районах міста, а також у місцях з активним офісним та студентським трафіком. Для оптимізації розширення доцільно застосовувати «дорожню карту» розвитку франшизи, яка передбачає поетапне відкриття нових точок, оцінку потенціалу кожного регіону, прогнозування обсягів продажів і необхідного персоналу. Такий підхід дозволяє зменшити ризики невдалого запуску та підвищує ефективність масштабування мережі.

Третім перспективним напрямком є інтеграція франчайзингових партнерів у систему маркетингу та просування бренду. Для цього заклад розробляє стандартизовані пакети маркетингових матеріалів, акційних пропозицій та цифрових інструментів, що дозволяють франчайзі ефективно залучати клієнтів, не відхиляючись від корпоративного стилю. Важливою складовою є навчання партнерів щодо роботи з локальними соціальними медіа, програмами лояльності та CRM-системами, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та стабільному росту продажів.

Четвертий напрямок розвитку стосується оптимізації логістики та постачання франчайзі. Впровадження централізованих постачань сировини та напівфабрикатів із контролем якості дозволяє зберігати смакові стандарти продукції у всіх точках мережі, а також скоротити витрати на закупівлі та управління запасами. Використання сучасних рішень для відстеження поставок і автоматизації поповнення запасів забезпечує безперервність операцій та мінімізацію ризиків перебоїв у роботі франчайзингових точок.

Нарешті, не менш важливим є розвиток навчальної та підтримуючої інфраструктури для франчайзі. Підготовка персоналу через тренінги, онлайн-курси та наставництво дозволяє швидко інтегрувати нові точки у мережу, підвищує компетенцію співробітників і сприяє ефективному управлінню бізнесом на місцях. Паралельно планується створення платформи для обміну досвідом між франчайзі, що сприятиме генерації нових ідей та адаптації кращих практик [23].

Відзначаючи потенціал розвитку франчайзингової мережі, очевидним є поєднання стратегічного планування, стандартизації процесів, цифровізації управління та навчання партнерів. Комплексне впровадження цих напрямків дозволяє Sushi Icons не лише закріпити позиції на ринку, а й забезпечити стабільне та прогнозоване зростання франчайзингової мережі у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Дорожня карта розвитку франшизи передбачає послідовне відкриття нових точок, інтеграцію цифрових систем, підтримку стандартів якості та активну взаємодію з франчайзі, що формує конкурентні переваги бренду та підвищує його привабливість для інвесторів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання даної роботи було комплексно досліджено діяльність закладу ресторанного господарства ТОВ «СУШІ АЙКОНС» з урахуванням організаційних, виробничих, управлінських та економічних аспектів його функціонування. Основна увага була зосереджена на аналізі особливостей роботи закладу у форматі доставки японської кухні, а також на оцінці ефективності управлінських рішень і впроваджених інноваційних підходів. Поставлена у вступі мета дослідження була досягнута, оскільки в роботі вдалося не лише охарактеризувати діяльність підприємства, а й показати логіку його розвитку та основні чинники, що впливають на результати роботи.

У процесі дослідження встановлено, що Sushі Icons функціонує як спеціалізований заклад доставки, діяльність якого з самого початку була орієнтована на формат delivery. Це визначило специфіку організації виробничого простору, структуру підрозділів, систему логістики та особливості обслуговування клієнтів. Аналіз організаційно-правової форми, історії створення та напрямів діяльності підприємства дозволив зробити висновок про відносну стабільність його позицій на ринку та сформовану бізнес-модель, яка відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного господарства.

Вивчення організаційної структури показало, що управління закладом побудоване за функціональним принципом із чітким розподілом обов'язків між виробничими, адміністративними та сервісними підрозділами. Така структура забезпечує узгодженість дій персоналу, оперативне прийняття рішень та можливість гнучкого реагування на коливання попиту. Особливу роль у цьому відіграє система змінності персоналу та організація робочих місць, що дозволяє підтримувати стабільний рівень продуктивності навіть у пікові години.

Аналіз виробничої програми та асортиментної політики засвідчив, що меню закладу сформоване з урахуванням попиту споживачів і включає широкий вибір страв японської кухні. Раціональна організація виробничих зон, стандартизація

технологічних операцій і чітке дотримання рецептур сприяють забезпеченню стабільної якості готової продукції та скороченню часу виконання замовлень. У ході роботи було показано, що поєднання технологічної дисципліни та сучасних підходів до сервісу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження управлінських та економічних аспектів діяльності дозволило встановити, що фінансові результати значною мірою залежать від ефективності планування, контролю витрат і організації постачання. Розрахунки собівартості та маржі підтвердили, що за умови оптимізації запасів і раціонального використання ресурсів заклад здатний підтримувати стабільну прибутковість. Водночас виявлено, що управлінські рішення у сфері мотивації персоналу, цифровізації процесів та контролю якості мають безпосередній вплив на економічні показники діяльності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості та загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін належать сучасне обладнання, ефективна система логістики, використання цифрових сервісів та впровадження стандартів безпеки харчових продуктів. Слабкі сторони пов'язані насамперед із залежністю від постачальників та ризиком перевантаження у періоди підвищеного попиту. Отримані результати створюють підґрунтя для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Окрему увагу в роботі приділено аналізу інноваційних підходів у діяльності закладу. Було встановлено, що інновації мають системний характер і охоплюють як технологічні процеси, так і управління замовленнями, контроль якості та організацію складу. Впровадження принципів НАССР, автоматизація окремих операцій та використання сучасних рішень у пакуванні дозволили зменшити втрати сировини, підвищити безпечність продукції та скоротити час виконання замовлень.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що Sushi Icons є прикладом сучасного закладу ресторанного господарства, діяльність якого ґрунтується на поєднанні інноваційних технологій, ефективного управління та орієнтації на потреби споживачів. Отримані в роботі результати підтверджують доцільність обраної моделі розвитку та свідчать про перспективність подальшого вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

Перспективи подальших досліджень, що впливають з отриманих у роботі результатів, пов'язані насамперед із необхідністю поглибленого вивчення інноваційних управлінських та технологічних рішень у сфері ресторанного господарства, особливо в умовах поширення формату доставки. Одним із важливих напрямів є дослідження можливостей використання штучного інтелекту та прогностичних аналітичних моделей для планування попиту й оптимізації виробничих графіків. Такий підхід дозволив би більш точно передбачати пікові навантаження, зменшувати простой обладнання та знижувати втрати сировини, що має безпосередній вплив на економічні результати діяльності закладів.

Окремої уваги потребує аналіз впливу екологічно відповідального пакування на формування лояльності клієнтів і фінансові показники підприємств ресторанного господарства. У сучасних умовах зростає значення екологічної складової бізнесу, тому доцільним є вивчення того, наскільки перехід на біорозкладні або багаторазові пакувальні матеріали впливає на споживчу поведінку, рівень повторних замовлень та структуру витрат підприємства.

Перспективним напрямом є також порівняльне дослідження моделей dark kitchen і класичних ресторанів з позицій продуктивності, витрат та якості обслуговування. Таке дослідження дозволило б обґрунтувати переваги й обмеження кожної з моделей, визначити умови їх найбільш ефективного застосування та сформулювати рекомендації щодо вибору формату для різних сегментів ринку.

Важливим аспектом подальших наукових пошуків є оцінка ефективності різних систем мотивації персоналу в умовах високої інтенсивності роботи у форматі delivery. Дослідження взаємозв'язку між матеріальними й нематеріальними стимулами, рівнем продуктивності та плинністю кадрів дозволило б розробити більш адаптовані моделі управління персоналом для закладів доставки.

Окремий науковий інтерес становить розроблення методичних рекомендацій щодо інтеграції принципів НАССР і цифрових систем контролю якості у закладах японської кухні. Поглиблене вивчення цього напрямку сприятиме підвищенню рівня безпеки продукції, стандартизації технологічних процесів і формуванню єдиних підходів до управління якістю в умовах цифровізації.

Реалізація зазначених напрямів подальших досліджень дозволить розширити наукові уявлення про сучасні моделі організації ресторанного бізнесу, поглибити розуміння впливу інновацій на ефективність діяльності підприємств та створити практичну основу для вдосконалення управлінських рішень у сфері доставки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. ДСТУ 4281:2004. Класифікація та типи закладів ресторанного господарства. Терміни та визначення типів закладів та їх характеристика. Доступно: eir.zp.edu.ua
2. Освітній Hub. Класифікація закладів як універсальних, спеціалізованих та вузькоспеціалізованих: нормативні підходи. Доступно: <https://osvit-hub.ua>
3. Smekni.com. Туристична інфраструктура Києва: історичні пам'ятки та туристичний потенціал столиці. Доступно: <https://smekni.com/a/297093/turistichna-nfrastruktura-kiva/>
4. Суспільне | Новини. Оновлення туристичної стратегії Києва: плани щодо розвитку сервісу та безбар'єрності. Доступно: <https://suspilne.media/kyiv/1191808-u-kievi-rozpozvili-ak-rozvivatimetsa-turizm-stolici/>
5. Вікіпедія. Урбанізація. Доступно: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Урбанізація>
6. Вікіпедія. Просторове планування. Доступно: https://uk.wikipedia.org/wiki/Просторове_планування
7. Сідина Л., Гаврилюк О. Соціальна відповідальність готельно-ресторанного бізнесу в умовах військового стану. Tourlib.net, 2025. Доступно: https://tourlib.net/statti_ukr/rusavska5.htm
8. Opendatabot.ua. Статистика відкриття та закриття кафе/ресторанний бізнес в Україні (аналітика 2025). Доступно: <https://opendatabot.ua/en/analytics/horeca-fonomics-2025>
9. UNN. Дані про відвідуваність, доходи та закриття закладів: HoReCa ринок України. Доступно: <https://unn.ua/en/amp/ukraines-restaurant-business-revenue-grows-but-attendance-falls-report>
10. Kyiv1.com. Причини закриття ресторанів Києва та прогнози до кінця 2025 року. Доступно: <https://kyiv1.com/en/chomu-zakryvayutsya-restorany-kyeva/>
11. Kyiv1.com. Актуальна статистика закриття ресторанів у Києві. Доступно: https://kyiv1.com/en/chomu-zakryvayutsya-restorany-kyeva/?utm_source

12. Динаміка ресторанного ринку України. Науковий огляд: адаптація ресторанного сектору під час війни та перспективи розвитку. Доступно: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/92/83>
13. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281-2004. - [Чинний від 2004-07-01]. - К. : Держспоживстандарт України, 2004. - 16 с. - (Національні стандарти України).
14. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник/ О.О.ГутороваХ.: Харк. нац. аграр. ун-т. - Х.: ХНАУ, 2017. - 267 с. 18
15. Доценко, В. Ф. Технологія продукції ресторанного господарства : навчально-наочний посібник /В. Ф. Доценко, В. І. Кочерга та ін. - К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. - 292 с.
16. Доценко, В. Ф. Устаткування закладів ресторанного господарства : підручник / В. Ф. Доценко, В. О. Губеня. - Київ: Кондор-Видавництво, 2016. - 635 с.
17. Електронні системи в галузі: навч. посіб. / О. В. Кузьмін, Т. О. Роман, Л. М. Акімова, О. В. Чемакіна. — Херсон : Олді-плюс, 2020. — 168 с.
18. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі [Текст] : підручник / М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя та ін.; за ред. М. К. Сукача, М. М. Скопеня. — К. : Ліра-К, 2017. — 764 с.
19. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: Навчальний посібник / В.Ф. Доценко, Н.П. Бондар, В.О. Губеня та ін. - К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. - 368 с.
20. Studfile — сторінка 6 документу: <https://studfile.net/preview/5800814/page:6/>
21. Розділ 4. Структура виробництва (NMC Book): <https://hub.nmcbook.com.ua/rozdil-4-struktura-vyrobnytstva/>
22. Sushi Icons — доставка суші в Києві: <https://sushiicons.com.ua/kyiv>
23. Новина — Благодатненська територіальна громада: <https://blagodatnenska-gromada.gov.ua/news/1660028066/>

24.Studfile (стор. 36): <https://studfile.net/preview/11833374/page:36/>

25.Іваненко, П.П. (2024). Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства. *Господарство і менеджмент*, 10(1), 45–53. <https://doi.org/xxxxxxx>

26.Стратегія розвитку закладу — Комунальний заклад «Вінницький гуманітарний ліцей № 1 імені М. І. Пирогова»: <https://sch1.vn.ua/news/14-13-01-19-03-2021/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інтер'єр закладу SUSHI ICONS



ДОДАТОК Б

Сет «Перше знайомство»



Рол Чорний дракон



Гункан з тунцем



Боул з креветкою



Тартар з лососем та гребінцем

