

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю організації, на прикладі ТОВ «ФУДІ-КЕЙТИРИНГ»

Виконав: студент

4 курсу, групи БМ-41

спеціальності

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Шпарук Д.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)





## АНОТАЦІЯ

**Шпарук Д. А. Удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю організації, на прикладі ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 6 рисунків, 23 таблиці, \_\_\_ додатків, 27 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю організації.

**Об’єкт дослідження** – процес управління кейтеринговою діяльністю підприємства ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ».

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ».

**Методи дослідження** – аналіз і синтез, порівняння, графічний, табличний та статистичний методи, SWOT-аналіз, методи фінансово-економічного аналізу та оцінки ефективності інвестицій (NPV).

У роботі систематизовано теоретичні підходи до управління кейтеринговою діяльністю, проведено діагностику системи управління досліджуваного підприємства та виявлено ключові проблеми: зниження рентабельності, високу плинність кадрів і недостатній рівень цифровізації. Запропоновано напрями оптимізації управління персоналом та виробничими процесами, обґрунтовано економічну ефективність цифрової трансформації й автоматизації управлінського обліку.

Одержані результати проведеного дослідження можна використати в роботі ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» для підвищення рентабельності, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

**Ключові слова:** кейтеринг, система управління, управління персоналом, цифрова трансформація, рентабельність, плинність кадрів, оптимізація, ресторанне господарство.

## SUMMARY

**Shparuk D. A. Improving the management system of an organization's catering activities (case study: LLC «FOODI-CATERING»).**

Qualifying bachelor work consists of 69 pages, 6 figures, 23 tables, \_\_\_ appendices, and 27 references.

**The subject of investigation** is the theoretical, methodical and practical principles of improving the management system of the catering activities of an organization.

**The object of investigation** is the process of managing the catering activities of the enterprise LLC «FOODI-CATERING».

**The aim of the work** is to substantiate theoretical provisions and to develop practical recommendations for improving the management system of the catering activities of LLC «FOODI-CATERING».

The results are obtained with the following research methods: analysis and synthesis, comparison, graphical, tabular and statistical methods, SWOT analysis, methods of financial-economic analysis and investment efficiency assessment (NPV).

The work systematizes the theoretical approaches to catering management, diagnoses the management system of the studied enterprise and identifies key problems: declining profitability, high staff turnover and an insufficient level of digitalization. Directions for optimizing personnel and production process management have been proposed, and the economic efficiency of digital transformation and the automation of management accounting has been substantiated.

The research results could be implemented at the LLC «FOODI-CATERING» to increase profitability, reduce staff turnover and strengthen the competitive position of the enterprise.

**Key words:** catering, management system, personnel management, digital transformation, profitability, staff turnover, optimization, restaurant industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1 Сутність та особливості кейтерингу як об’єкту управління.....	10
1.2 Теоретичні підходи та світовий досвід управління кейтеринговою діяльністю .....	15
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ”</b>	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....	21
2.2 Діагностика системи управління кейтеринговою діяльністю ТОВ “ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ” .....	26
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ”</b>	
3.1 Оптимізація системи управління персоналом ТОВ “ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ” ..	34
3.2 Економічна ефективність цифрової трансформації та автоматизації управлінського обліку підприємства .....	41
<b>РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>	
4.1 Правові та організаційні засади охорони праці на кейтеринговому підприємстві.....	55
4.2 Характеристика шкідливих і небезпечних виробничих факторів та заходи охорони праці в діяльності ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» .....	58
ВИСНОВКИ.....	63
БІБЛІОГРАФІЯ .....	66
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

Сфера ресторанного господарства за останнє десятиліття змінилася докорінно, і кейтеринг із допоміжної послуги перетворився на самостійний високотехнологічний напрям індустрії гостинності. Уміння розгорнути повноцінне харчування поза стінами стаціонарного закладу — від корпоративного фуршету просто неба до щоденного забезпечення дієтичних раціонів у лікарні — потребує складної координації виробничих, логістичних і сервісних процесів, які розділені в часі та просторі. Через це система управління кейтеринговою діяльністю перетворюється на вирішальний чинник, що визначає прибутковість, керованість і саму життєздатність підприємства.

Актуальність обраної теми багаторазово зростає в умовах, у яких сьогодні працюють вітчизняні оператори. Воєнний стан, віялові відключення електроенергії, інфляційний тиск на вартість продуктів і пального, кадровий дефіцит унаслідок мобілізаційних процесів — усе це створює безпрецедентне навантаження на менеджмент галузі. Особливо вразливими виявляються підприємства, що працюють за фіксованими річними контрактами у сегменті медичного аутсорсингу харчування: будь-який стрибок цін на сировину чи дизель вони змушені покривати власним коштом. За таких обставин пошук внутрішніх резервів зниження собівартості, утримання персоналу та цифровізації управлінського обліку перестає бути бажаним напрямом розвитку і стає питанням виживання бізнесу.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених організації ресторанного господарства, проблематика управління саме кейтеринговим підприємством, що поєднує планове стаціонарне обслуговування й спонтанний виїзний напрям, залишається недостатньо опрацьованою. Бракує комплексних досліджень, які пов'язали б діагностику фінансового стану, аналіз плинності кадрів та обґрунтування цифрової трансформації в єдину систему управлінських рішень із кількісною оцінкою їхньої ефективності. Потреба в науковому осмисленні та

практичному вирішенні цих питань на прикладі конкретного підприємства й зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ».

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

- дослідити сутність та особливості кейтерингу як об'єкта управління;
- розкрити теоретичні підходи науковців і висвітлити світовий досвід управління кейтеринговою діяльністю;
- надати загальну характеристику господарської діяльності та оцінити фінансові результати ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»;
- провести діагностику системи управління кейтеринговою діяльністю підприємства, виявивши ключові проблеми його функціонування;
- обґрунтувати напрями оптимізації управління персоналом та виробничими процесами;
- оцінити економічну ефективність цифрової трансформації та автоматизації управлінського обліку підприємства;
- розглянути правові й організаційні засади охорони праці та схарактеризувати шкідливі і небезпечні виробничі фактори в діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління кейтеринговою діяльністю підприємства ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ». **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління кейтеринговою діяльністю організації.

Для розв'язання поставлених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: методи аналізу та синтезу (для опрацювання теоретичних засад кейтерингу як об'єкта управління); метод порівняння (для зіставлення поглядів науковців і платформ автоматизації обліку); графічний і табличний методи (для візуалізації організаційної структури, бізнес-процесів та динаміки показників); статистичний метод і прийоми фінансово-

економічного аналізу (для оцінки техніко-економічних показників, ліквідності та структури витрат підприємства); метод SWOT-аналізу (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз); методи оцінки ефективності інвестицій, зокрема розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV), точки беззбитковості й періоду окупності (для обґрунтування доцільності запропонованих заходів).

Інформаційною базою роботи послуговували фінансова та статистична звітність ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» за 2024-2026 рр., установчі й реєстраційні документи підприємства, дані тендерних процедур платформи Prozorro, нормативно-правові акти України у сфері ресторанного господарства й безпеки харчових продуктів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів та матеріали офіційних інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи з реформування кадрової політики, цифрової трансформації та зниження операційних ризиків можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» для підвищення рентабельності, зменшення плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку кейтерингових послуг Західної України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та особливості кейтерингу як об'єкту управління

Трансформаційні процеси, що охопили світову та вітчизняну індустрію гостинності протягом останніх десятиліть, зумовили появу та стрімкий розвиток принципово нових форм організації бізнесу. Однією з найбільш динамічних та перспективних моделей функціонування ресторанного господарства в сучасних умовах є кейтеринг, який трансформувався з простої доставки їжі у складну багатокomпонентну систему обслуговування, що базується на принципах мобільності, інноваційності та високої сервісної орієнтованості. Як об'єкт управління, кейтеринг представляє собою специфічну сукупність виробничих, логістичних та сервісних процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів у харчуванні та організації дозвілля за межами стаціонарних закладів, що потребує принципово нових підходів до менеджменту.

Наукове розуміння кейтерингу постійно еволюціонує, відображаючи зміни в економічному та соціальному середовищі. Етимологічне походження терміну від англійського «cater» (постачати провізію) закладає первинну функціональну основу цього виду діяльності, проте сучасні українські науковці розширюють це поняття, розглядаючи його як цілісну екосистему послуг. У працях таких дослідників, як Л. Л. Івашина та Н. О. П'ятницька, кейтеринг визначається не просто як спосіб надання послуг, а як інноваційна стратегія розвитку ресторанного бізнесу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільних ринкових умов [5; 8].

Для глибшого розуміння сутності кейтерингу необхідно проаналізувати погляди провідних науковців, які формують теоретичну базу цього терміну (табл. 1.1).

Сучасний кейтеринг – це складний об'єкт управління, що поєднує в собі кулінарне виробництво, логістику, сервіс та івент-дизайн. Ця діяльність охоплює як

корпоративний сектор (харчування персоналу), так і приватні заходи, вимагаючи високої координації на кожному етапі. В Україні робота галузі регулюється нормами щодо безпеки та якості, де ключовим орієнтиром залишається ДСТУ 4281:2004. Попри свій вік, цей стандарт і сьогодні є базовим фундаментом для класифікації послуг і визначення місця кейтерингу в системі ресторанного господарства [4].

Таблиця 1.1 – Погляди науковців до визначення “кейтеринг”

Автор / Джерело	Концептуальний підхід до визначення	Характерні особливості дефініції
І. Фельдман	Ресторанно-сервісний підхід	Акцентує увагу на ресторанному рівні обслуговування на територіях, що не є ресторанами за своєю суттю.
Р. А. Браймер	Територіально-функціональний підхід	Розглядає кейтеринг як обслуговування за межами основного приміщення підприємства харчування.
ДСТУ 4281:2004	Нормативно-правовий підхід	Класифікує кейтеринг як сферу діяльності, пов'язану з постачанням продукції та наданням послуг за замовленням.
Н. В. Якименко-Терещенко	Технологічно-цифровий підхід	Фокусується на інтеграції digital-рішень у процес організації виїзного обслуговування.

Сучасне реформування системи соціального харчування в Україні, закріплене Постановою КМУ №305 та Стратегією до 2027 року, визначає кейтеринг пріоритетним напрямом для освітніх та оздоровчих закладів. Це відкриває нові ринки, але водночас вимагає від операторів суворого дотримання санітарних норм і обов'язкового впровадження системи НАССР. Специфіка управління таким бізнесом суттєво відрізняється від стаціонарних ресторанів, адже виїзне обслуговування потребує особливого контролю температурних режимів під час логістики. Таким чином, успішна діяльність у цій сфері залежить від специфічних управлінських компетенцій та адаптованих методів планування в межах оновленого

правового поля [11].

Головною відмінною рисою кейтерингу є те, що процеси приготування, транспортування та споживання їжі розділені у часі та просторі. Це створює додаткові ризики для якості продукції. Управління в кейтерингу вимагає ретельного планування логістики, яке включає [1]:

- вибір спеціалізованого транспорту з терморегуляцією;
- використання інноваційного термоустаткування для збереження органолептичних властивостей страв;
- точний розрахунок часу доставки («just-in-time»), оскільки найменша затримка може зіпсувати сервісну складову заходу;
- розробку меню з урахуванням технологічних обмежень (уникнення страв, що швидко втрачають вигляд при зберіганні в термосах).

На відміну від традиційного ресторану з фіксованою площею та обладнанням, кейтерингова компанія повинна мати можливість розгорнути повноцінну кухню та сервісну зону в будь-якій локації – від офісного приміщення до лісової галявини. Це вимагає від менеджменту:

- попереднього технічного аудиту локації (оцінка водопостачання, електромереж, евакуаційних виходів);
- наявності мобільного інвентарю та меблів, що легко транспортуються;
- забезпечення екологічної безпеки на місці проведення, особливо при організації барбекю або пікніків на природі.

Кейтеринг часто використовує модель залучення персоналу під конкретний проект. Це створює виклики для управління якістю сервісу, оскільки команда офіціантів та кухарів може бути непостійною. Менеджмент повинен забезпечити високий рівень підготовки та координації персоналу, де кожен знає свою роль у короткостроковому, але інтенсивному циклі обслуговування [8].

Для ефективного управління кейтерингом необхідно розуміти різноманітність його форм, кожна з яких потребує різного набору ресурсів та стратегій. У сучасній літературі виділяють наступні види кейтерингу, що проаналізовані у табл. 1.2.

Особливої уваги заслуговує «еко-кейтеринг», який стає мейнстрімом у 2024-2025 роках. Управління таким об'єктом передбачає пріоритет закупівлі місцевих продуктів, використання біорозкладного посуду та раціональне управління відходами, що мінімізує вплив на довкілля.

Таблиця 1.2 – Характеристика типів кейтерингу

Тип кейтерингу	Специфіка об'єкта управління	Ключові вимоги
1. Подієвий	Обслуговування урочистостей, весіль, корпоративів.	Креативність, дизайн столу, складне сервірування.
2. Соціальний	Харчування в школах, лікарнях, армії.	Суворе дотримання бюджету та нутріціологічних норм.
3. МІСЕ-кейтеринг	Обслуговування конференцій, виставок, ділових зустрічей.	Таймінг (кава-брейки), наявність ділового етикету.
4. VIP-кейтеринг	Ексклюзивне обслуговування з індивідуальним меню.	Висока якість продуктів (еко), персоналізований сервіс.
5. Авіа- та транспортний	Харчування на бортах літаків, поїздів, суден.	Специфічна упаковка, безпека харчування в закритому просторі.

В умовах цифрової трансформації економіки кейтеринг еволюціонує в бік використання високотехнологічних рішень. Діджиталізація дозволяє оптимізувати бізнес-процеси [9]. Сучасні системи управління (ERP), такі як UGLA ERP, пропонують комплексні інструменти для автоматизації кейтерингу, що зазначені на рисунку 1.1.

Масштабування сучасного кейтерингу потребує впровадження штучного інтелекту для аналізу попиту, проте справжнім іспитом для галузі стала повномасштабна війна, що змусила бізнес радикально змінити моделі управління. Замість традиційних банкетів пріоритетними стали кейтеринг-бокси, гуманітарне та військове харчування, а також адаптація меню з акцентом на національну ідентичність. Криза трансформувала галузь у високотехнологічну сервісну систему, де менеджмент поєднує виробничу жорсткість стандартів безпеки із надзвичайною гнучкістю. Сьогодні успішний кейтеринг – це мобільна та адаптивна структура,

здатна забезпечити якісний сервіс у будь-яких локаціях та критичних умовах [10].



Рисунок 1.1 – Інструменти автоматизації кейтерингу

Чинниками успіху кейтерингового підприємства є:

- високий рівень діджиталізації всіх управлінських ланок;
- ефективна логістична модель, що мінімізує ризики псування продукції;
- професійний менеджмент персоналу, здатний працювати в умовах високої інтенсивності;
- відповідність сучасним трендам екологічності та соціальної відповідальності.

Розвиток кейтерингу в Україні продовжуватиметься під впливом інноваційних цифрових рішень та необхідності адаптації до складних умов зовнішнього середовища, що робить його одним із найбільш інтелектуально містких секторів індустрії гостинності.

## **1.2 Теоретичні підходи та світовий досвід управління кейтеринговою діяльністю**

Теоретичне осмислення кейтерингу базується на його етимології від англійського «cater» (постачати провізію), що історично трансформувалося від античних традицій обслуговування бенкетів до сучасної цілісної системи ресторанного господарства на віддалених локаціях. Якщо раніше це сприймалося як задоволення базових потреб поза стаціонарним закладом, то сьогодні наукова думка розглядає кейтеринг як складний професійний напрям, що охоплює авіацію, готельний сервіс та природні локації. На вітчизняних теренах активна еволюція управлінських систем розпочалася у 90-х роках ХХ століття, коли під впливом західних стандартів відбувся перехід від звичайного «виїзного обслуговування» до високотехнологічної індустрії з особливим акцентом на естетику та сервіс [4].

Науковці І. В. Тищук, О. В. Новосад та М. П. Пасічник пропонують розглядати кейтеринг як спеціалізований сегмент сфери гостинності, що вимагає специфічних технологічних та організаційних підходів до управління. У їхніх працях акцентується увага на тому, що ефективне управління базується на синергії виробничих процесів, гнучкого формування меню та персоналізації сервісу. Дослідник Р. А. Браймер зазначає, що ключовою характеристикою кейтерингу є обслуговування найчастіше за межами приміщень підприємства харчування, що накладає особливі вимоги на менеджмент логістичних ланцюгів. Президент Асоціації ресторанного бізнесу Ісай Фельдман доповнює це визначення, вказуючи, що кейтеринг – це професійне ресторанне обслуговування заходів у локаціях, які первісно не призначені для функціонування закладів громадського харчування [6].

Для глибшого розуміння об'єкта управління доцільно систематизувати погляди провідних науковців та галузевих експертів щодо сутності кейтерингових послуг (див. табл. 1.3).

Система управління кейтерингом потребує значно вищої гнучкості порівняно з традиційною ресторанною моделлю через роботу на мінливих локаціях та з обмеженими ресурсами.

Таблиця 1.3 – Погляди науковців щодо сутності кейтерингових послуг

Автор / Джерело	Ключовий акцент у визначенні	Управлінський контекст
І. В. Тищук, О. В. Новосад	Поєднання виробництва, логістики та івент-організації.	Акцент на комплексності бізнес-процесів та цифровому контролі.
Н. С. Стамат	Виїзне ресторанне обслуговування за спеціальним замовленням.	Орієнтація на індивідуалізацію та специфіку «тайм-кейтерингу».
І. О. Чуєва	Інструмент конкурентоспроможності в індустрії гостинності.	Розгляд кейтерингу як інноваційної форми розширення ринку.
Р. А. Браймер	Позастаціонарне обслуговування клієнтів.	Фокус на територіальній мобільності та адаптивності сервісу.
Ю. Цимбаліст	Мультимовний процес, що вимагає високого професіоналізму.	Управління деталями, декором та координацією підрядників.

Міжнародний досвід підтверджує, що успіх галузі базується на стандартизації маркетингового комплексу в поєднанні з глибокою адаптивністю до місцевих культурних особливостей. Ключовим рушієм розвитку стала Digital-трансформація: провідні компанії ЄС та США активно впроваджують штучний інтелект для прогнозування попиту, IoT-датчики для контролю безпеки під час транспортування, а також технології VR для візуалізації декору. Така інтеграція цифрових рішень та Big Data дозволяє не лише забезпечити прозорість сервісу для клієнта, а й критично мінімізувати витрати та харчові відходи, виводячи менеджмент на рівень високотехнологічної екосистеми [7].

У сегменті MICE-кейтерингу управління фокусується на створенні комплексного досвіду, де їжа стає частиною комунікації через гастро-меппінг та інтерактивні кулінарні станції. Паралельно з цим глобальним трендом є імплементація принципів ESG, що передбачає перехід до «зеленого» менеджменту: використання екопакування, мінімізацію вуглецевого сліду та підтримку локальних

фермерів. Такі стратегії не лише відповідають запитам на етичне споживання в преміальному сегменті, а й вимагають чіткої диференціації видів діяльності. Розуміння цієї специфіки та розгалужена класифікація послуг стають фундаментом для побудови ефективної моделі менеджменту, адаптованої під конкретну цільову аудиторію та локацію.

Управління кейтеринговими послугами за характером взаємодії з клієнтом та локацією зазвичай поділяється на наступні види, що наведені на рис. 1.2.

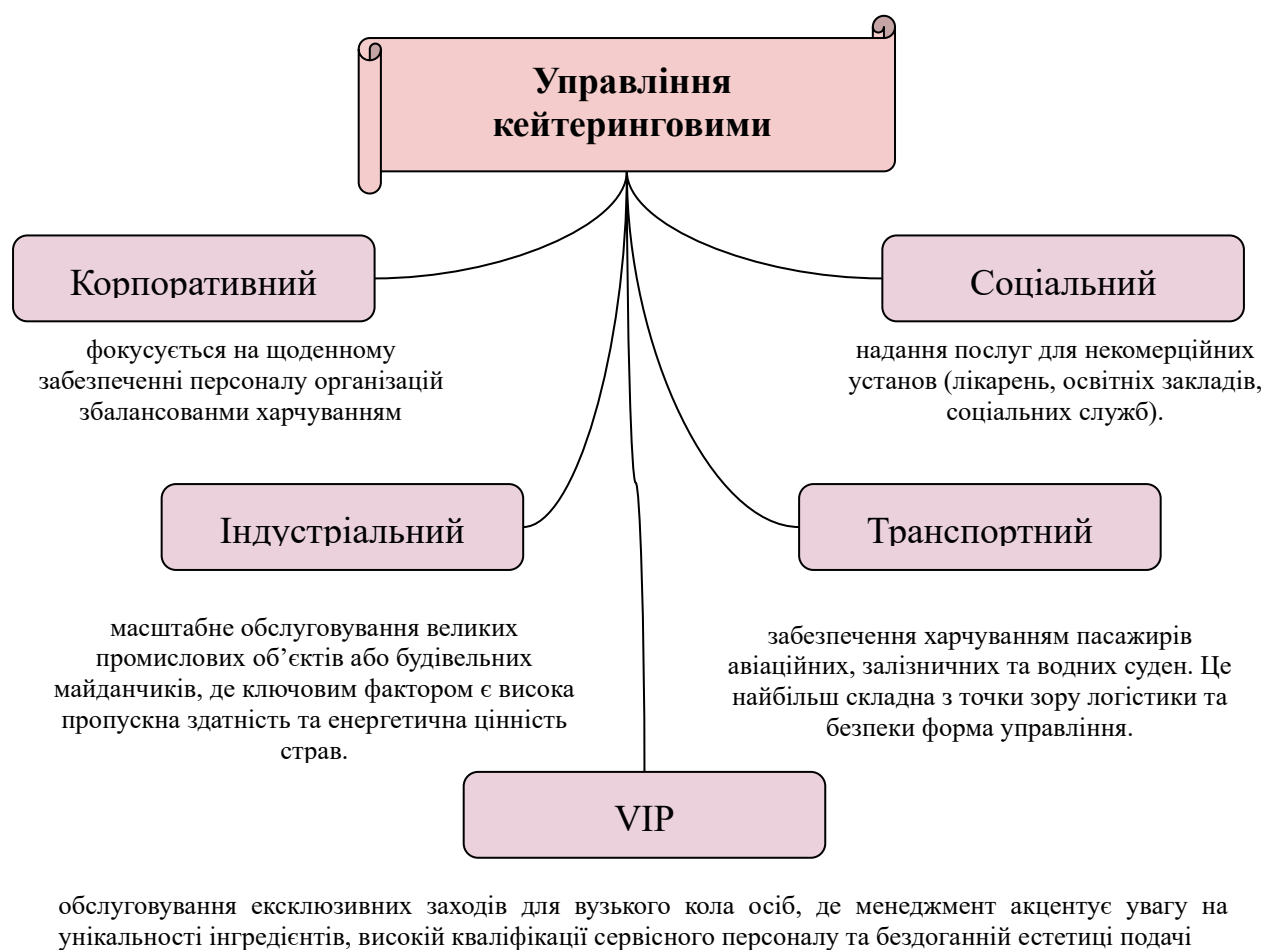


Рисунок 1.2 – Види управління кейтеринговими послугами

Окрім цього, у світовій практиці виділяють специфічні формати обслуговування, кожен з яких потребує окремого набору управлінських інструментів [9]:

- банкет: традиційна форма з повною сервіровкою та зміною страв, що

вимагає детального планування таймінгу роботи офіціантів;

- фуршет: формат, де гості вільно пересуваються залом, самостійно обираючи закуски. Менеджмент зосереджений на постійному поповненні ліній роздачі та естетичному оформленні мініатюрних страв;

- коктейльний ресепшн: мобільний формат, ідеальний для нетворкінгу, де обслуговування здійснюється «в обнос» офіціантами.

Управління кейтеринговою діяльністю в Україні здійснюється в межах загального правового поля, що регулює сферу ресторанного господарства. Відсутність вузькоспеціалізованого закону про кейтеринг змушує суб'єктів господарювання керуватися сукупністю нормативних актів, що встановлюють вимоги до безпеки, якості та захисту прав споживачів [7].

Ключовими елементами нормативної бази є:

- Господарський та Цивільний кодекси України: регулюють договірні відносини між виконавцем та замовником кейтерингових послуг;

- Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»: встановлює обов'язковість впровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) на всіх етапах виробництва та доставки;

- ДСТУ 3862-99 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення»: є основоположним документом для ідентифікації термінологічного апарату галузі;

- ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»: надає критерії для поділу підприємств за типами та рівнем сервісу.

Важливою частиною системи управління є відповідність КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності). Для кейтерингових компаній основними є коди 56.21 «Постачання готових страв для подій» та 56.29 «Постачання інших готових страв». Ефективний менеджмент передбачає не лише формальне дотримання цих норм, а й побудову внутрішніх систем контролю якості, що перевищують мінімальні державні вимоги, особливо при роботі з вразливими категоріями споживачів або при організації міжнародних івентів [3].

Ефективне управління кейтерингом базується на точному економічному розрахунку, де, на відміну від стаціонарних ресторанів, переважають змінні

витрати, що потребують математичного моделювання за принципом «трьох складових» (продукти, праця, накладні витрати). Проте український досвід останніх років вніс унікальні корективи у світові теорії менеджменту, змусивши компанії інтегрувати сценарне планування на випадок повітряних тривог чи знеструмлень, забезпечувати повну енергонезалежність мобільних кухонь та диверсифікувати постачальників. Сучасна вітчизняна система управління трансформувалася у стійку модель, де технологічна автономність та гнучка логістика поєднуються з високою соціальною відповідальністю, зокрема через підтримку ЗСУ та волонтерських ініціатив, що формує нову етику бізнесу в умовах війни [10].

Науковець І. Чуєва зазначає, що стратегічні механізми управління в умовах воєнного стану повинні базуватися на принципах стійкості (resilience) та інноваційної гнучкості. Це включає імплементацію дуальних моделей навчання персоналу, цифровізацію моніторингу безпеки та активний пошук грантової підтримки для модернізації обладнання згідно з вимогами «зеленого» курсу ЄС (European Green Deal) [11].

У кейтерингу, як у сфері, де «товаром» є послуга, що виробляється та споживається одночасно, роль людського фактора є вирішальною. Управління персоналом у кейтерингових системах відрізняється від традиційного ресторанного менеджменту необхідністю швидкого формування тимчасових проектних команд та високою мобільністю кадрів.

Ефективна система управління людським капіталом включає:

- постійне навчання: тренінги з етики ділового спілкування, правил протокольної розсадки та вирішення конфліктних ситуацій на місці проведення заходу;

- мультифункціональність: вимога до персоналу володіти навичками як сервірування, так і базового декорування чи координації логістичних процесів;

- інклюзивність: залучення різних категорій працівників та створення умов для професійного розвитку ветеранів та осіб із особливими потребами, що відповідає глобальним трендам соціальної відповідальності [4].

Якість кейтерингового обслуговування неможливо виміряти лише матеріальними показниками; вона відчувається через рівень гостинності, естетику презентації страв та здатність персоналу передбачати бажання гостя ще до того, як вони будуть озвучені. Саме тому інвестиції в «soft skills» співробітників стають одним із найбільш окупних напрямів інвестування в сучасних системах управління.

Аналіз теоретичних підходів та світового досвіду дозволяє констатувати, що формування ефективних систем управління кейтеринговими послугами - це динамічний процес, що базується на інтеграції технологічних інновацій, суворого дотримання стандартів безпеки та високої сервісної культури. Світові тенденції до цифровізації (Digital transformation), екологізації (Greening) та персоналізації стають безальтернативним шляхом розвитку для українських компаній, які прагнуть інтегруватися в європейський ринок гостинності [8].

Сучасна модель управління кейтерингом в Україні, сформована під впливом безпрецедентних викликів, демонструє унікальну здатність до адаптації, що може стати цінним внеском у глобальну теорію менеджменту. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності бізнесу гармонізувати національні традиції з міжнародними стандартами якості (ISO, HACCP) та впроваджувати інтелектуальні системи контролю на всіх етапах життєвого циклу послуги.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

#### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Операційна діяльність ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» демонструє нестандартну траєкторію масштабування на вітчизняному ринку послуг. Засноване 13 червня 2018 року в місті Луцьк, підприємство пройшло еволюцію від класичного івент-формату до статусу потужного системного оператора медичного аутсорсингу [12]. Правовий статус товариства з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом у розмірі 5000 грн. дозволяє гнучко розподіляти ризики між засновниками.

Корпоративна структура чітко диверсифікована: Коваль Т.В. володіє 40% активів та виступає кінцевим бенефіціарним власником, тоді як Бондарук О.В., Ковальській М.О. та Коломоєць Т.А. належить по 20% корпоративних прав. Керівний склад зазнав суттєвих трансформацій наприкінці 2025 року, коли директором було призначено Нетюхайла А.І. Зміна топ-менеджменту вказує на глибокий перегляд стратегічних цілей. Організація працює на загальній системі оподаткування, виступає платником ПДВ, ведучи діяльність повністю в легальному правовому полі. Прозорий фінансовий статус надає критичну перевагу під час участі у державних закупівлях через платформу Prozorro [12].

Місія ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» полягає у забезпеченні безперебійного, безпечного, нутриціологічно збалансованого харчування як для комерційного сектора, так і для соціально значущих об'єктів (лікарень, реабілітаційних центрів). Стратегічна мета зводиться до закріплення лідерських позицій у ніші медичного аутсорсингу Західного регіону України шляхом інтеграції систем управління якістю, оптимізації логістичних ланцюгів.

Спеціалізація та асортимент формують двоконтурну бізнес-модель, розраховану на різні цільові аудиторії з кардинально відмінними вимогами до сервісу. Перший контур охоплює класичні напрямки: вишукані фуршети, кави-

брейки, корпоративне харчування, весільний кейтеринг. Другий, значно масштабніший контур, реалізується під брендом Foodicine (або у тісній синергії з ним) – організація харчування у медичних закладах.

Аутсорсинг медичного харчування генерує левову частку стабільного доходу. Показовим кейсом виступає підписання контрактів із Ковельським міськрайонним територіальним медичним об'єднанням на 2025 рік загальною вартістю понад 30 мільйонів гривень [5]. Підприємство зобов'язалося забезпечити чотириразове харчування (сніданок, обід, полуденок, вечеря) для пацієнтів-військовослужбовців та інших хворих із потребами різних форм дієт. Вартість одного такого ліжко-дня для військових становить 280 гривень, покриваючи чітко регламентоване меню: від гречаної каші з маслом до курячих парових котлет [5].

Функціонування в умовах змінного українського ринку вимагає глибокого розуміння мікросередовища та макросередовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність довгострокових багатомільйонних контрактів (лікарні).</li> <li>2. Розгалужена інфраструктура (центральна кухня, автопарк).</li> <li>3. Успішний юридичний досвід роботи на тендерних майданчиках.</li> <li>4. Впроваджена та сертифікована система НАССР.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень плинності лінійного персоналу.</li> <li>2. Системне зниження показників рентабельності попри ріст доходів.</li> <li>3. Сильна залежність від стабільності гуртових цін на продукти.</li> <li>4. Складність контролю якості страв під час доставки на віддалені локації.</li> </ol>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення географії тендерних перемог у сусідніх областях Західної України.</li> <li>2. Автоматизація процесів завдяки впровадженню AI та хмарних ERP-систем.</li> <li>3. Вихід конкурентів з ринку через жорсткі податкові штрафи.</li> <li>4. Впровадження трендових еко-рішень та інтерактивних станцій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тотальний дефіцит електроенергії та зростання вартості кіловата від генераторів.</li> <li>2. Інфляційні процеси, які невпинно з'їдають маржу фіксованих річних контрактів.</li> <li>3. Кадровий голод через мобілізаційні процеси в країні.</li> <li>4. Радикальні податкові зміни 2025 року.</li> </ol>

Дефіцит енергоресурсів змушує ресторанний бізнес інвестувати у дизельні генератори, перетворюючи капітальні інвестиції на щоденні операційні збитки [2]. Податкове законодавство у 2025 р. стало значно агресивнішим щодо порушників касової дисципліни.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» за 2024-2025 рр. подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» у 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Темп росту, %
Чистий дохід, тис. грн	164 936,7	165 888,0	100,58%
Чистий прибуток, тис. грн	6 094,1	6 5 01,5	106,68%
Рентабельність продажів, %	4,75%	3,94%	-0,81 п.п.
Вартість активів, тис. грн	27 303,5	35 942,0	131,63%
Поточні зобов'язання, тис. грн	17 992,7	20 129,7	111,87%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	154	214	138,96%
Дохід на одного працівника, тис. грн	1 071,0	775,1	72,37%

Стрибок доходу до 164,9 мільйона у 2024 році свідчить про агресивну експансію та виграш низки великих тендерів. Водночас 2025 рік показав абсолютну стагнацію виторгу (ріст склав мізерні 0,58% в абсолютних цифрах, що в умовах інфляції означає реальне падіння обсягів). Чистий прибуток досяг позначки у 6,5 мільйона гривень. Головною тривоною для новопризначеного директора має стати безперервне падіння рентабельності. Першопричина падіння прибутковості ховається в останніх рядках економічної таблиці.

Підприємство найняло величезну кількість лінійного персоналу для фізичного обслуговування нових контрактів (пакувальники термобоксів, експедитори, вантажники, кухонні робітники), але загальна продуктивність праці знизилася. Чисельність персоналу підприємства зросла з 154 до 214 осіб протягом одного року. Пропорційно дохід на одного працівника обвалився з 1,07 млн. грн. до

775 тис. грн.

Динаміку чистого прибутку підприємства у 2024-2025 рр. подано на рисунку 2.1.

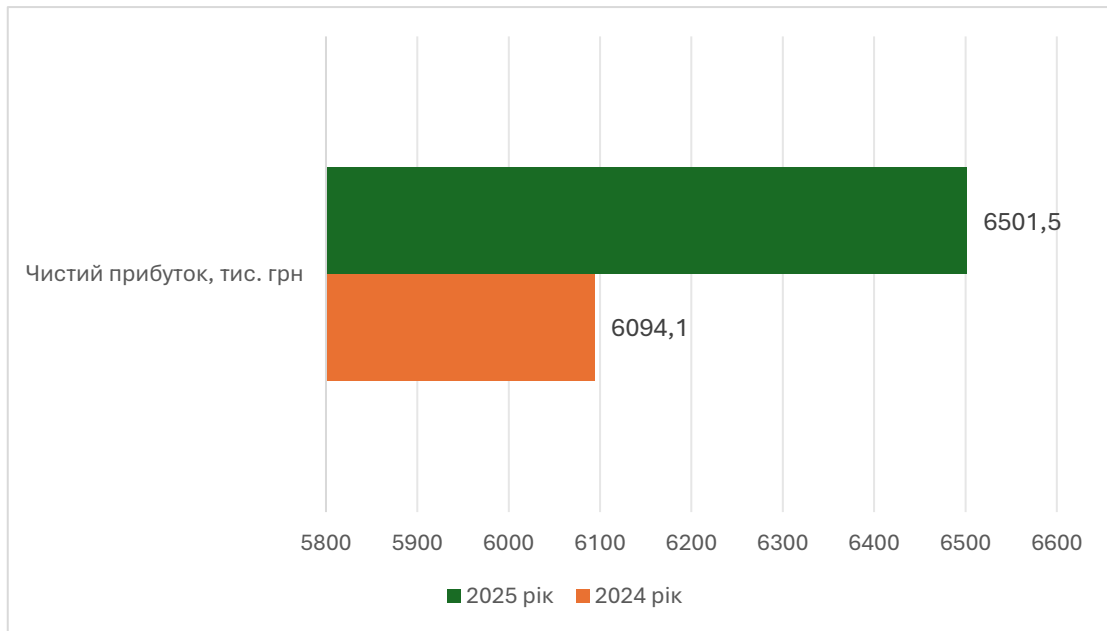


Рисунок 2.1 – Гістограма динаміки чистого прибутку

Представлена динаміка чистого прибутку ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» показує зростання його обсягу на 407,4 тис. грн. або 6,7% у 2025 р. порівняно із 2024 р., що вказує на позитивну тенденцію у діяльності підприємства.

На сьогодні досліджуване підприємство взяло участь у 140 тендерах (послуги із організації харчування пацієнтів лікарень, послуги з постачання готової їжі для харчування стаціонарних хворих, кейтерингові послуги, послуги по забезпеченню харчування військовослужбовців). Замовниками таких послуг виступають комунальні некомерційні підприємства (лікарні, медичні заклади, медичні об'єднання, медичні реабілітаційні центри), а також загальноосвітні школи [16].

На рисунку 2.2 зображено організацію процесу приготування та видачі лікувального харчування персоналом даного кейтерингового підприємства ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» в закладі охорони здоров'я – КНП «Хустська ЦЛ ім. Віцинського О.П.».



Рисунок 2.2 – Організація процесу приготування та видачі лікувального харчування персоналом ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» в лікарні

В таблиці 2.3 представлено результати аналізу обсягів продажу через участь підприємства у тендерах у 2021-2026 рр.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу обсягів продажу через участь ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» у 2021-2026 рр.

Рік	Обсяг продажів через участь у тендерах, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
2022	17 984		
2023	120 141	102 157	568,05%
2024	417 407	297 266	247,43%
2025	165 823	-251 584	-60,27%
2026 (4 місяці)	165 015	-808	-0,49%

Для 2022-2024 рр. для досліджуваного підприємства характерним є стрімке зростання для обсягів продажу через участь у тендерах. Так, обсяг продажу через участь у тендерах у 2023 р. порівняно із 2022 р. зріс на 102157 тис. грн. або на 568%; у 2024 р. порівняно із 2023 р. зріс на 297266 тис. грн. або на 247,4%. Кейтерингова бізнес-діяльність підприємства досягла свого піку у 2024 році з показником понад 417,4 млн. грн.

У 2025 році відбулося різке скорочення обсягів продажів через участь у тендерах ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ». Таке скорочення було більше ніж удвічі, що вказує на втрату великого тендерного договору. За 4 місяці 2026 року ситуація покращилася, оскільки різке падіння припинилося, а обсяг реалізації продажів через участь у тендерах становив 165 млн. грн., тому до кінця 2026 р. можна очікувати зростання даного показника, що позитивно відобразиться на роботі досліджуваного підприємства.

## **2.2 Діагностика системи управління кейтеринговою діяльністю ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»**

Для дослідження системи управління кейтеринговою діяльністю досліджуваного підприємства спершу зупинимося на вивченні організаційної структури. Структура управління ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» зображена на рисунку 2.3 вказує на змішаний тип управління. Представлена організаційна структура є лінійно-функціональною та складається з чотирьох блоків, підпорядкованих директору.

Директор здійснює централізоване управління фінансами, закупівлями, тендерною документацією та маркетингом. Виробничий підрозділ охоплює центральну кухню в Луцьку та точки при лікарнях разом із кухарями, технологами й логістами. Фінансово-економічний та тендерний відділи забезпечують ведення бухгалтерії, планування, юридичний супровід і закупівлі. Окремий вертикальний блок маркетингу та продажів координує роботу менеджерів, SMM-фахівців, а також лінійного сервісного персоналу – офіціантів та адміністраторів заходів.

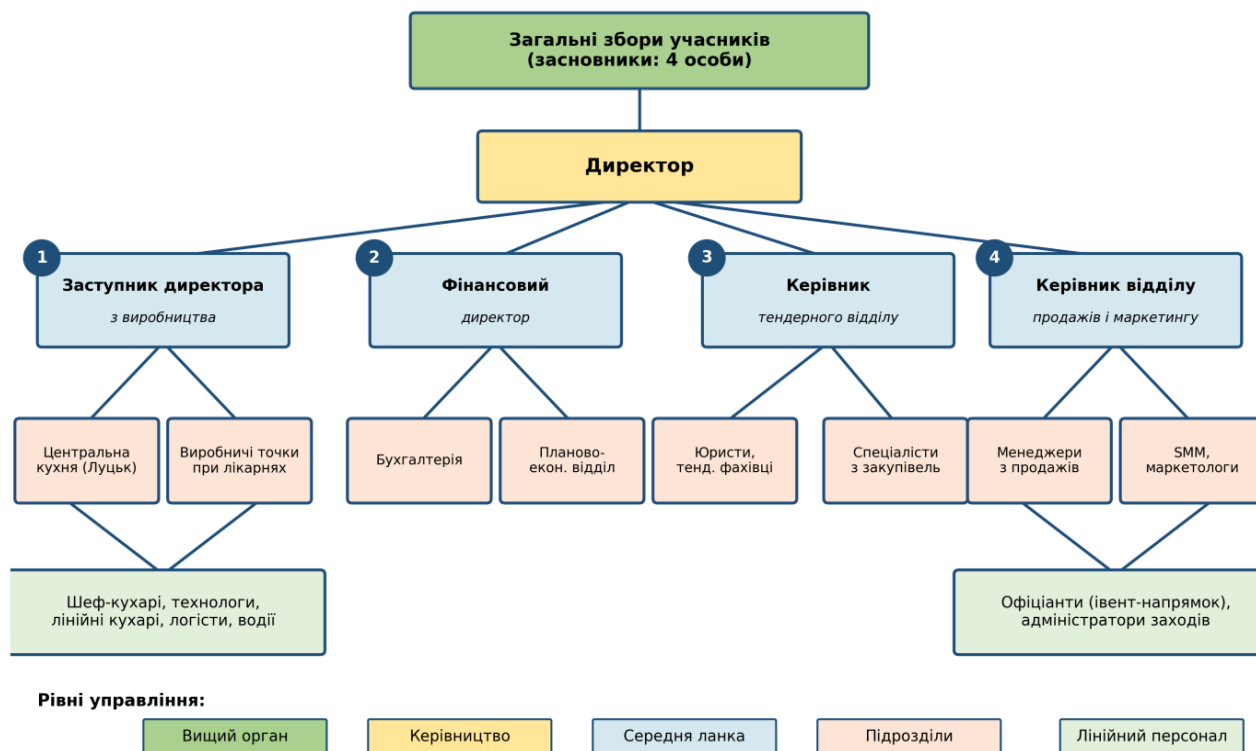


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Збільшення чисельності персоналу до 214 осіб у 2025 році позначилося негативно на систему внутрішніх комунікацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Штатний розпис та плинність кадрів у 2025 р.

Категорія персоналу	Затверджена штатна чисельність, ос.	Фактично зайнято, ос.	Коефіцієнт плинності, %
Топ-менеджмент та керівники відділів	12	12	8%
Тендерні спеціалісти, юристи	5	5	0%
Шеф-кухарі, технологи, су-шефи	24	21	15%
Лінійні кухарі (універсали)	65	52	34%
Офіціанти (івент-напрямок, позаштат)	40	25	68%
Допоміжний персонал (пакувальники, мийниці)	45	38	55%
Логісти, експедитори, водії	23	18	42%

Менеджмент середньої ланки просто не встигає за темпами найму працівників. Кваліфікація допоміжного персоналу на кухні залишається невисокою, вимагаючи безперервного навчання базовим санітарним нормам. Плинність кадрів серед кухонних працівників та водіїв сягає високих показників (понад 40-50%). Фізично виснажлива робота в умовах літньої спеки, відключень світла, шуму працюючих генераторів змушує HR-відділ працювати в режимі постійного гасіння пожеж.

Специфіка медичного кейтерингу диктує суворі правила: кухарі зобов'язані неухильно дотримуватися технологічних карт дієтичних столів. Будь-яка імпровізація зі спеціями чи пропорціями, властива класичній ресторанній індустрії, тут жорстко карається системою контролю. Творчим кухарям нудно працювати на конвеєрі відварної курятини та гречаних каш, що додатково стимулює звільнення.

Логістичний ланцюг ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» поділяється на два діаметрально протилежні за рівнем складності потоки: планове стаціонарне обслуговування лікарень та спонтанне виїзне обслуговування заходів.

Управління обома напрямками в межах однієї організації генерує системні конфлікти за виробничі потужності. Підприємство бере на себе приготування та доставку у великих промислових термобоксах до лікарень, медичних закладів, медичних об'єднань, медичних реабілітаційних центрів.

Карта бізнес-процесу «Виконання замовлення на виїзне обслуговування заходу» представлена на рисунку 2.4. На ній відображено послідовність дій та взаємодію підрозділів досліджуваного кейтерингового підприємства під час підготовки та проведення різноманітних заходів. Вона деталізує шлях замовлення від початкового контакту менеджера з клієнтом і закупівлі інгредієнтів тендерним відділом до безпосереднього приготування страв на центральній кухні й обслуговування гостей офіціантами. Ця карта є важливим інструментом для оптимізації внутрішньої логістики ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ», контролю якості обслуговування на кожному етапі та підвищення загальної ефективності командної роботи.

Карта бізнес-процесу «Виконання замовлення на виїзне обслуговування»

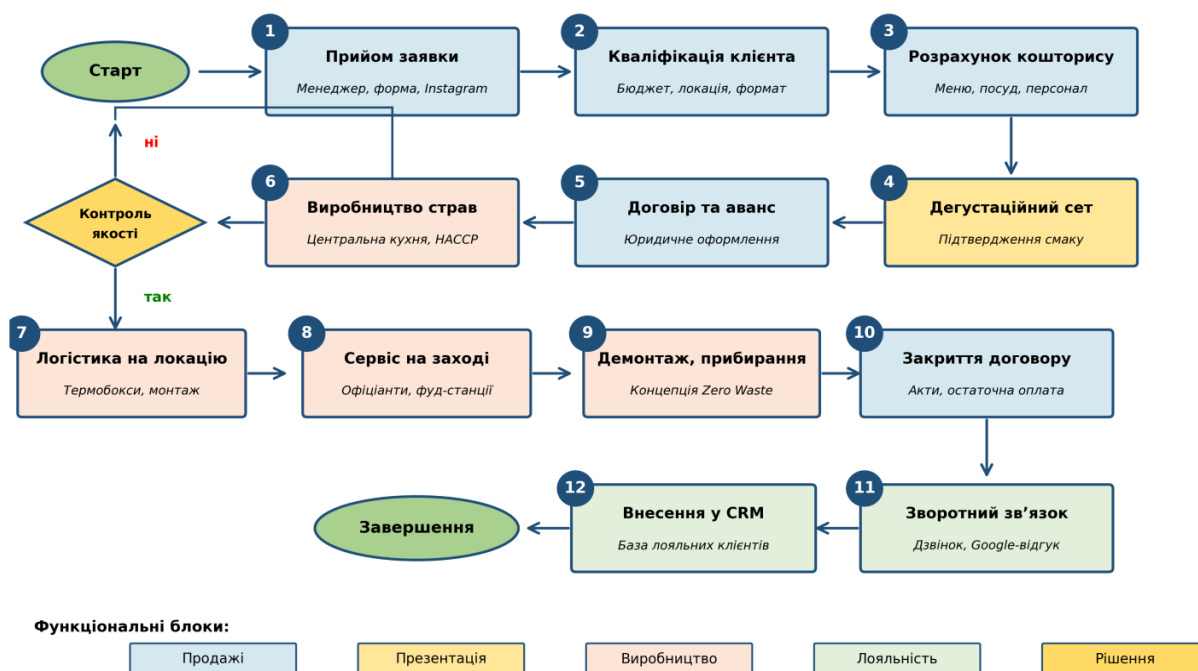


Рисунок 2.4 – Карта бізнес-процесу «Виконання замовлення на виїзне обслуговування»

Для івент-кейтерингу важливим є індивідуальний підхід, персоналізація меню та візуальна естетика. Тренди весільного ринку 2025-2026 років диктують впровадження інтерактивних фуд-станцій, використання еко-матеріалів, локальних фермерських продуктів та проведення бар-шоу.

Безкомпромісним аспектом операційної діяльності виступає контроль харчової безпеки. Ризик масового отруєння здатен миттєво зруйнувати репутацію та призвести до кримінальної відповідальності. ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» здійснило значні інвестиції у розробку системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) [2]. Процедура вимагає ведення десятків паперових та електронних журналів: фіксації температурних режимів холодильних камер кожні кілька годин, графіків санітарних обробок поверхонь, бракеражу готових страв перед видачею.

Для підвищення ефективності виробництва підприємство намагається інтегрувати елементи філософії ощадливого виробництва (Lean) та систему 5S (Сортування, Систематизація, Сяйво, Стандартизація, Самодисципліна) [13].

Попри наявність сертифікатів ISO 22000, реальне виконання суворих санітарних протоколів лінійним персоналом (який має високу плинність) потребує невинного моніторингу з боку внутрішніх санітарних аудиторів.

Сезонність безпосередньо формує графік завантаження потужностей. У пікові місяці керівництво змушене орендувати додатковий транспорт та залучати десятки тимчасових офіціантів, що створює ризики падіння якості сервісу.

Глибокий розбір внутрішньої фінансової звітності розкриває архітектуру виживання підприємства у кризовий період. Як зазначалося у попередньому підрозділі, прибутковість неухильно знижується. Препарування структури витрат надає вичерпні відповіді щодо причин фінансової деградації [9].

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» представлено у таблиці 2.5. Якщо собівартість продуктів сягає майже 40%, а зарплати з податками забирають ще 32%, у компанії залишається менш як третина валової маржі для покриття всієї логістики, оренди, палива для генераторів, податку на прибуток та, власне, генерації дивідендів для засновників. Кожен запущений генератор під час віялового відключення світла взимку або влітку буквально зрізає частку чистого прибутку, адже вартість кіловата від дизельної установки в рази перевищує стандартний мережевий тариф. Лікарняні контракти підписані на рік вперед, ціна зафіксована на рівні 280 гривень за денний раціон. Будь-який стрибок цін на моркву чи дизель організація покриває власними коштами.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу структури операційних витрат підприємства у 2025 р.

Стаття витрат	Частка у загальних витратах, %
Собівартість продуктів (Food Cost)	38,5%
Фонд оплати праці (Labor Cost) + податки	32,0%
Логістика, паливо, амортизація авто	11,5%
Оренда та утримання виробничих площ	8,0%
Енергоносії (вкл. пальне для генераторів)	6,5%
Маркетинг, ІТ-інфраструктура, зв'язок	2,0%
Інше (амортизація інвентарю, канцелярія)	1,5%

Розрахунок точки беззбитковості (Break-even point) базової операційної точки подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок точки беззбитковості (Break-even point) базової операційної точки

Показник	Значення
Середній чек (одна порція/раціон), грн.	280
Змінні витрати на одиницю (продукти, пакування), грн.	165
Прибуток з одиниці, грн.	115
Умовно-постійні витрати на місяць, грн.	1 500 000
Точка беззбитковості (кількість порцій на місяць), порцій	13 043
Точка беззбитковості (у грошовому вимірі), грн.	3 652 040

Зростання постійних витрат (наймання територіальних менеджерів, оренда додаткових кухонь, оплата послуг юристів) змістило точку беззбитковості різко вгору. Підприємство змушене генерувати величезні обсяги щоденних відвантажень просто для того, щоб вийти в нуль.

Оцінка ліквідності та платоспроможності дозволяє перевірити стійкість бізнес-моделі до макроекономічних шоків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Показник	2024 рік	2025 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,51	1,78	> 1,5
Коефіцієнт автономії (фін. незалежності)	0,34	0,44	> 0,5
Рентабельність активів (ROA)	22,3%	18,1%	> 10%

Отже, згідно даних таблиці можна зробити висновок, що дане підприємство зберігає високу платоспроможність.

Маркетинговий підхід ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» чітко розмежовується на два автономні вектори: 1) лікарні, державні установи та 2) приватні замовники, корпоративи. Взаємодія з державним сектором практично не потребує класичних інструментів просування (таргетування, SMM, PR). Вирішальним аргументом тут

виступає бездоганна репутація, відсутність податкових боргів, наявність сертифікатів НАССР та здатність запропонувати найнижчу ціну під час редукціону на Prozorro [15]. Натомість івент-напрямок функціонує на висококонкурентному ринку Волинської області, де за увагу платоспроможних замовників змагаються десятки ресторанів з послугою виїзного обслуговування. Для глибокого аудиту ефективності маркетингових процесів застосовано методологію Customer Journey Map (CJM) – детальну карту шляху клієнта [14].

Дослідимо типовий шлях HR-директора місцевої IT-компанії, яка шукає кейтеринг для літнього корпоративу на 200 осіб.

Customer Journey Map (CJM) клієнта ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»:

1. Етап усвідомлення та пошуку (Awareness): замовник формує запит у Google «кейтеринг Луцьк фуршет на природу» або шукає естетичні рекомендації в Instagram. Знайомство з брендом відбувається через контекстну рекламу.

2. Етап взаємодії (Touchpoint) та дзвінок: замовник залишає заявку на сайті через форму зворотного зв'язку. Швидкість обробки ліда визначає фінальний успіх. Менеджер телефонує протягом 15 хв., проводить розмову із клієнтом про бюджет, локація, формат заходу. Тут менеджер демонструє глибоку експертність та ставить правильні запитання.

3. Етап розгляду пропозиції (Consideration): підприємство розробляє та надсилає персоналізовану презентацію у форматі PDF з візуалізацією страв, варіантами посуду (від сучасного еко-картону до преміум-порцеляни) та детальним прозорим кошторисом.

4. Етап контракування (Purchase): підписання договору, погодження таймінгу, внесення авансового платежу. Обов'язкове обговорення плану «Б» на випадок раптового дощу чи тривалого відключення світла на локації.

5. Етап реалізації (Event): день корпоративу. Кейтирингова команда приїжджає заздалегідь, офіціанти у чистій уніформі. Інтерактивна фуд-станція (зокрема, приготування паельї на відкритому вогні) стає гастрономічним магнітом для гостей. Як наслідок, клієнт задоволений успішним організуванням заходу.

6. Етап післяпродажного обслуговування (Post-event/Loyalty): швидкий

демонтаж обладнання та прибирання локації згідно з концепцією Zero Waste. Наступного дня персональний менеджер телефонує для отримання зворотного зв'язку. Клієнт залишає позитивний відгук на платформі Google Maps, автоматично потрапляючи у CRM-базу для розсилки акційних пропозицій на зимові свята.

Слабким місцем такого маршруту систематично виявляється найперший етап – присутність у соціальних мережах та швидкість відповіді в директ Instagram, на які має вплив перевантаженість адміністраторів.

Порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» та інших учасників ринку подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» та інших учасників ринку

Критерій оцінки (від 1 до 10 балів)	ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»	Ресторани з опцією виїзду	Дрібні локальні кейтеринги
Цінова політика та гнучкість	8 (Здатні до знижок)	6 (Преміум-сегмент)	9 (Демпінг ціною)
Ширина асортименту страв	9	7	5
Швидкість підготовки до заходу	7	5	8
Наявність власного інвентарю	9 (Повний цикл)	6	4 (Повна оренда скла)
Досвід масових заходів (>500 ос.)	10	4	2
Візуальна естетика та тренди	7	9 (Авторська кухня)	5

Аналіз доводить те, що підприємство виграє у масштабних проектах завдяки наявності власної потужної матеріально-технічної бази. Дрібні конкуренти фізично не здатні самостійно обслужити тисячу осіб, оскільки їм доведеться орендувати буквально все – від келихів до мармітів та генераторів, що робить їхню математику абсолютно збитковою. Проте у вузькому сегменті преміум-естетики (весілля з надзвичайно високим чеком) місцеві ресторани створюють відчутну конкуренцію завдяки впізнаваним іменам шеф-кухарів та фокусу на авторській подачі.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЕЙТЕРИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

### 3.1 Оптимізація системи управління персоналом ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Аналіз, проведений у попередньому розділі, зафіксував критичний рівень плинності кадрів у лінійних підрозділах підприємства – від 34% серед кухарів до 68% у категорії позаштатних офіціантів. Подібна ситуація є не просто управлінською проблемою – це наскрізна фінансова кровотеча, яка підточує рентабельність підприємства знизу. Для її усунення необхідна системна реформа кадрової політики, що охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів: перегляд системи матеріальної мотивації, впровадження структурованого адаптаційного механізму для новоприйнятих працівників, реорганізацію нормування праці та формування корпоративної культури утримання персоналу.

Насамперед необхідно усвідомити реальну вартість плинності кадрів, яку більшість підприємств традиційно недооцінює. Згідно з актуальними дослідженнями у сфері управління персоналом харчової галузі, сукупні витрати на звільнення одного лінійного кухаря – з урахуванням часу HR-спеціаліста, оголошення вакансії, первинного відбору, оформлення документів та неминучого простою робочого місця – і пошук йому заміни у середньому становлять від 50% до 150% від місячного окладу звільненого співробітника. Якщо додати витрати на перший місяць адаптації нового працівника, коли його продуктивність не перевищує 50–60% від запланованого рівня, сума стає ще відчутнішою [14].

Проведемо розрахунок прихованих витрат на плинність кадрів у виробничих підрозділах ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» у 2025 році, враховуючи різні категорії персоналу (кухарі, допоміжний персонал, офіціанти, водії, ін.). Результати обчислень згрупуємо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок прихованих витрат на плинність кадрів у виробничих підрозділах ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Категорія персоналу	Кількість звільнень, осіб	Середній оклад, грн/міс	Коефіцієнт витрат на заміну	Сукупні витрати, тис. грн.
Лінійні кухарі	22	18 000	1,0 (100%)	396,0
Допоміжний персонал	25	14 000	0,5 (50%)	175,0
Логісти та водії	10	22 000	1,2 (120%)	264,0
Офіціанти (позаштат)	20	12 000	0,3 (30%)	72,0
РАЗОМ	77	—	—	907,0

Примітка: складено автором.

Таким чином, щорічні приховані витрати підприємства лише на підтримку операційної спроможності в умовах хронічного дефіциту кадрів перевищують 900 тисяч гривень. Ця сума практично дорівнює восьмій частині річного чистого прибутку компанії, отриманого у 2025 році. Дані наочно ілюструють просту тезу: боротьба з плинністю — це не гуманітарна місія, а жорстка фінансова необхідність.

Першим і найважливішим кроком реформи має стати перегляд системи оплати праці лінійного персоналу та впровадження прозорої грейдової шкали. Нами запропоновано запровадити трирівневу систему кваліфікаційних оцінок для виробничого персоналу:

Рівень 1 (Стажист/Новачок): перший–третій місяць роботи. Базовий оклад — 80% від тарифної ставки. Умова переходу: успішне складання кваліфікаційного тесту з санітарних норм та базових технологічних карт.

Рівень 2 (Спеціаліст): від трьох місяців до одного року. Базовий оклад — 100% від тарифної ставки. Щоквартальна надбавка у розмірі 10% за відсутність дисциплінарних стягнень.

Рівень 3 (Старший спеціаліст): понад рік безперервної роботи на

підприємстві. Базовий оклад — 120–130% від тарифної ставки. Право на участь у системі наставництва з окремою щомісячною доплатою за кожного прийнятого та успішно атестованого стажиста.

Запропонована оціночна система оплати праці для виробничого персоналу ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» подана у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропонована оціночна система оплати праці для виробничого персоналу ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Посада	Оцінка 1/ зарплата, грн.	Оцінка 2/ зарплата, грн.	Оцінка 3/ зарплата, грн.	Надбавка за наставництво, грн/міс.
Лінійний кухар	14 400	18 000	22 000–23 400	2 000
Пакувальник/Мийниця	11 200	14 000	17 000–18 200	1 500
Логіст/Водій	17 600	22 000	26 000–28 600	—
Помічник офіціанта	9 600	12 000	14 500–15 600	1 200

Примітка: складено автором.

Ключова концепція системи наставництва полягає у передачі функції первинного навчання нових кухарів від перевантажених шеф-кухарів та технологів до найдосвідченіших лінійних співробітників. Наставник, отримуючи щомісячну доплату за успішне введення в посаду свого підопічного, формує власний матеріальний інтерес у якісному навчанні замінного персоналу. При цьому шеф-кухарі звільняються від рутинного пояснення елементарних речей і можуть сконцентруватися на контролі якості, розробці нових технологічних карт та взаємодії з замовниками [13].

Паралельно із запровадженням оціночної шкали необхідно розробити структурований план адаптації для кожної посадової категорії (табл. 3.3). Наразі у компанії відсутній формалізований onboarding-процес: нові кухарі «кидаються у воду» одразу після підписання трудового договору, що призводить до помилок, нервових зривів та звільнень ще у перший місяць роботи.

Таблиця 3.3 – Орієнтовний план адаптації нового лінійного кухаря

День	Зміст адаптаційного заходу	Відповідальна особа
1-й день	Знайомство з колективом. Інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки. Підпис ознайомлення з внутрішнім розпорядком. Огляд виробничих приміщень.	HR-спеціаліст, шеф-кухар
2–5-й дні	Вивчення 5–10 базових технологічних карт дієтичних столів. Робота під прямим керівництвом наставника.	Наставник (оцінка 3)
6–10-й дні	Самостійне приготування базових страв під контролем наставника. Вивчення правил роботи з холодильним та тепловим обладнанням.	Наставник, технолог
11–20-й дні	Поступове збільшення самостійної виробничої зони. Вивчення правил заповнення журналів НАССР. Перша внутрішня перевірка знань санітарних норм.	Технолог, санітарний аудитор
21–30-й дні	Повна самостійна робота на відповідній виробничій ділянці. Підготовка до кваліфікаційного тесту для переходу на Оцінку 2.	Шеф-кухар
31-й день	Кваліфікаційний іспит. За позитивного результату — оформлення доплати Оцінка 2 та офіційне призначення наставника.	Шеф-кухар, директор

Джерело: складено автором.

Важливим елементом системи утримання персоналу, який часто ігнорується в умовах кризи, є нематеріальна мотивація. Фізично виснажлива праця на промисловій кухні в умовах браку електроенергії потребує компенсації через якісні умови відпочинку. До конкретних практичних заходів слід віднести:

- облаштування повноцінної кімнати відпочинку для лінійного персоналу (диван, холодильник, мікрохвильова піч, чайник, телевізор або монітор);
- забезпечення безкоштовного харчування для всіх категорій виробничого персоналу під час робочої зміни;
- впровадження щоквартальних зборів з керівництвом, де лінійні співробітники мають реальну можливість висловити претензії та пропозиції;
- запровадження внутрішнього конкурсу «Найкращий кухар кварталу» з

символічним призовим фондом та публічним визнанням заслуг на каналі у месенджері.

Паралельно з реформою кадрової системи необхідно провести глибоке нормування праці у виробничих підрозділах. Практика показує, що у компанії досі відсутні чіткі стандарти щодо продуктивності конкретного кухаря. Без норм виробітку неможливо справедливо оцінити, чи виконує лінійний працівник очікуваний обсяг роботи, чи систематично недопрацьовує.

В рамках оптимізації виробничих процесів слід акцентувати на двох ключових напрямках: вдосконаленні системи контролю якості та реорганізації логістичних маршрутів доставки.

Система контролю якості страв у медичному кейтерингу функціонує на перетині двох жорстких вимог: дотримання вимог НАССР та забезпечення органолептичних характеристик продукції — смаку, запаху, зовнішнього вигляду страви. Проблема полягає в тому, що при доставці термобоксами на значні відстані якість готових страв неминуче погіршується [2].

Для вирішення цього питання пропонується впровадити систему вхідного контролю якості безпосередньо у точках прийому їжі — у харчових блоках лікарень. Медичний заклад призначає відповідального за прийом їжі (як правило, старшу медсестру або завгоспа), який фіксує фактичну температуру страв на момент доставки, перевіряє відповідність порційного виходу нормам технологічної карти та зовнішній вигляд. Результати вносяться до єдиної електронної форми. Ця функція вже частково присутня у системі НАССР, однак потребує формалізації та жорсткої прив'язки до системи штрафних санкцій постачальника.

Реорганізація логістики є другим важливим аспектом операційного вдосконалення. Поточна схема доставки їжі до медичних закладів будується на принципі «зірки» — всі маршрути відходять від центральної кухні у Луцьку до різних точок Волинської області. Альтернативним, більш ефективним рішенням може стати організація «кільцевої логістики», за якої один автомобіль з оптимізованим маршрутом послідовно відвідує кілька точок доставки, мінімізуючи холостий пробіг [3].

Впровадження маршрутизатора — спеціального програмного модуля, що автоматично прораховує оптимальний маршрут з урахуванням часу доставки, обсягу вантажу та дорожньої ситуації — дозволить скоротити паливні витрати логістичного парку орієнтовно на 15–20%. При поточних витратах на логістику, паливо та амортизацію авто у розмірі 11,5% від загальних витрат, навіть часткова оптимізація цього напрямку принесе підприємству відчутну економію.

Таблиця 3.4 – Запропоновані ключові показники ефективності (KPI) для управління персоналом та операційними процесами

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Цільове значення (2026–2027 рр.)	Метод вимірювання
Коефіцієнт плинності кадрів (лінійні кухарі)	34%	18–20%	Щоквартальний HR-звіт
Коефіцієнт плинності (допоміжний персонал)	55%	30–35%	Щоквартальний HR-звіт
Середній термін адаптації нового співробітника	60 днів (неформально)	30 днів (формалізовано)	Реєстр адаптації
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн.	775,1	900–950	Щомісячна фінансова звітність
Питома вага браку при доставці	Не вимірюється	< 1,5%	Акти прийому в лікарнях
Виконання маршруту вчасно	75% (оцінка)	92–95%	GPS-моніторинг авто

Джерело: складено автором

Реалізація першого блоку реформ потребує відносно невеликих прямих інвестицій. Основні витрати пов'язані з розробкою та впровадженням оціночної системи (вимагає часу HR-спеціаліста та юридичного оформлення), оснащенням кімнати відпочинку (орієнтовно 50-80 тис. грн. одноразово) та програмним забезпеченням для маршрутизації (хмарні рішення на кшталт Track-POD або Route4Me доступні за підпискою від 3000-5000 гривень на місяць).

Натомість економічний ефект від зниження плинності кадрів навіть наполовину вивільнить більше 450 тисяч гривень прихованих витрат щорічно — без жодного збільшення доходів. Це чиста оптимізація видаткової частини, яка прямо відобразатиметься на зростанні рентабельності продажів.

Важливою складовою вдосконалення операційного менеджменту є запровадження системи щомісячного аналізу ключових виробничих показників на рівні кожної філії (кухні при медичному закладі). Наразі директор компанії отримує зведений фінансовий звіт без деталізації за конкретними об'єктами, що унеможливує точкове управлінське втручання. Необхідно запровадити практику формування «операційних паспортів» по кожній кухні — документу, що містить щомісячні дані про food cost, labor cost, обсяг списань, кількість порушень НАССР та кількість скарг від закладу-замовника.

Додатково варто приділити увагу внутрішній логістиці на самій кухні. За принципами системи 5S, робочий простір має бути організований так, щоб мінімізувати зайві переміщення персоналу. Доведено, що нераціональне планування кухонного простору здатне «красти» до 20–30 хвилин робочого часу у кожного кухаря за зміну [13]. Проведення хронометражного аналізу та наступна реорганізація зон зберігання, приготування та пакування — це практично безвитратний захід, реалізація якого повністю у компетенції шеф-кухарів при методологічній підтримці фахівця з lean-виробництва.

Окремо слід зупинитися на питанні управління сезонністю в івент-напрямку. Різкі піки попиту (літо, передноворічний сезон, весна — весільний сезон) при практично порожньому календарі у лютому–березні та листопаді створюють хаотичне навантаження на виробництво. Для вирівнювання сезонних коливань пропонується ввести практику підписання рамкових договорів із постійними корпоративними клієнтами з фіксованим щоквартальним графіком заходів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з оптимізації управління персоналом та операційними процесами дозволить ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» суттєво знизити витрати, підвищити продуктивність праці та підвищити якість надання послуг.

### **3.2 Економічна ефективність цифрової трансформації та автоматизації управлінського обліку підприємства**

Цифрова зрілість ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» на момент проведення дослідження перебуває на рівні нижчому, ніж того вимагає масштаб і складність операційної діяльності. Підприємство з річним доходом понад 165 млн. грн., що обслуговує сотні тисяч ліжко-днів на рік та паралельно веде активний івент-напрямок, практично не має наскрізної інформаційної архітектури. Недоліком у роботі підприємства, зафіксованим у попередньому розділі є «острівна» автоматизація: CRM продажів, складська система та бухгалтерія функціонують ізольовано одна від одної, а ручний перенос даних між ними не лише відволікає менеджерів від продуктивної роботи, але й генерує помилки у фінансовій звітності.

Вирішення проблеми лежить у площині поетапного впровадження єдиної наскрізної інформаційної системи з відповідним рівнем інтеграції між модулями. На відміну від популярних у малому бізнесі хмарних POS-систем, повноцінна ERP-система забезпечує керівництву реальний 360-градусний огляд бізнесу: від закупівлі сировини і руху запасів складом аж до формування управлінської звітності та аналізу рентабельності у розрізі кожного окремого замовлення.

Для підприємств харчової галузі в Україні реально доступні декілька архітектурних рішень, варіанти яких необхідно проаналізувати в контексті специфіки ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» (табл. 3.5).

З наведеного аналізу випливає, що оптимальним рішенням для підприємства є впровадження розширеної конфігурації ііко або BAS ERP. Перша платформа є «рідною» для ресторанного та кейтерингового бізнесу і має широкий функціонал управління виробництвом та складом «з коробки». Рекомендується розглянути гібридний підхід: ііко як операційне «серце» виробництва (управління кухнею, склад, калькуляційні карти, облік залишків) із двостороннім API-інтеграційним з'єднанням з BAS ERP, яка зосередиться на фінансовому та управлінському обліку, зведеній звітності.

Ключові функціональні вимоги до впроваджуваної системи можна структурувати: управління складом та закупівлями, калькуляційні карти та

списання, управління замовленнями івент-напрямку, фінансовий контроль, інтеграція з НАССР-системою [2].

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз можливих платформ для автоматизації управлінського обліку ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Критерій оцінки	Системи автоматизації			
	iiko	BAS ERP	Poster (базова)	Microsoft Dynamics 365
Орієнтованість на HoReCa	Дуже висока (галузева)	Середня (потребує доналаштування)	Висока (але для SMB)	Середня
Модуль управління складом	Так (до грама)	Так (повний)	Частково	Так (повний)
Інтеграція з НАССР-журналами	Так (через API)	Через доробку	Ні	Через доробку
Модуль тендерної документації	Ні	Так (через доробку)	Ні	Так
Масштабованість (кілька філій)	Висока	Дуже висока	Низька	Дуже висока
Орієнтовна вартість впровадження	150 000–300 000 грн.	250 000–500 000 грн.	5 000–15 000 грн.	>500 000 грн.
Щомісячні витрати (SaaS або підтримка)	8 000–15 000 грн.	5 000–10 000 грн.	2 500–5 000 грн.	20 000+ грн.
Локальна підтримка в Україні	Є	Є	Є	Обмежена

Джерело: складено автором.

Паралельно з впровадженням ERP-системи необхідно вирішити питання цифрової присутності підприємства у соціальних мережах та покращення клієнтського шляху для івент-напрямку. Аналіз Customer Journey Map, проведений у попередньому розділі, показав недолік на першому етапі — органічна присутність бренду в Instagram та Google надзвичайно слабка, а час відповіді в директ Instagram часто перевищує добу.

Пропонується розробити та реалізувати конкретний план цифрового маркетингу для івент-напрямку, що включатиме такі елементи. По-перше, ведення Instagram-акаунту у форматі «за лаштунками» виробництва. Аудиторія, яка обирає кейтеринг для весілля або корпоративу, хоче бачити реальних людей, реальну кухню та реальних задоволених гостей — не стокові фотографії їжі. Контент у форматі Reels з монтажем підготовки до реального великого заходу, короткі інтерв'ю з кухарями, фото «до і після» сервірування столу дадуть органічне зростання аудиторії без суттєвих витрат на рекламу.

По-друге, системна робота з відгуками на Google Бізнес та спеціалізованих весільних платформах. Кожному клієнту після успішно проведеного заходу менеджер надсилає коротке особисте повідомлення з подякою та проханням залишити відгук. Частка клієнтів, що залишить позитивний відгук, якщо їх попросити персонально, у рази вища від тих, хто зробить це з власної ініціативи.

По-третє, впровадження чат-бота або функції автовідповіді в Instagram Direct та Messenger. Сучасні no-code-платформи (ManyChat, Chatfuel) дозволяють налаштувати просту гілку автовідповіді, яка негайно підтверджує факт отримання заявки від клієнта, запитує основні параметри замовлення (дата, кількість гостей, формат) та повідомляє орієнтовний час відповіді менеджера.

Загальний бюджет цифрової трансформації у розмірі від 600 до 890 тис. грн. на перший рік виглядає повністю обґрунтованим, якщо врахувати, що чистий прибуток підприємства у 2025 році склав 6,5 мільйона гривень (табл. 3.6). Фактично йдеться про інвестицію обсягом 10–14% від річного прибутку в інструменти, які прямо скорочуватимуть операційні витрати та збільшуватимуть точність управлінських рішень протягом наступних 5–10 років.

Очікуваний ефект від впровадження ERP-системи – скорочення втрат від помилок ручного обліку (навіть 1% від загального товарообороту по продуктах (38,5% від 165 млн. грн.) складає 635 тис. грн. гривень щорічних потенційних втрат від неточного обліку), скорочення часу менеджерів на рутинні операції, зростання конкурентоспроможності в тендерах.

Таблиця 3.6 – Орієнтовний план та бюджет впровадження цифрових інструментів управління

Захід	Відповідальний	Термін реалізації	Орієнтовні витрати
Технічне завдання на ERP	ІТ-консультант, директор	1–2 міс.	30 000–50 000 грн
Впровадження ііко (центральна кухня)	ІТ-інтегратор	2–4 міс.	150 000–200 000 грн
Підключення виробничих точок до ііко	ІТ-інтегратор	4–6 міс.	80 000–120 000 грн
Впровадження BAS ERP (фін. та тендерний блок)	ІТ-інтегратор	3–6 міс.	200 000–300 000 грн
API-інтеграція ііко ↔ BAS ERP	ІТ-розробник	2–3 міс.	60 000–100 000 грн
Цифрові датчики температури (НАССР)	Технічна служба	1–2 міс.	40 000–70 000 грн
Модуль маршрутизації логістики	ІТ-консультант	1 міс.	5 000 грн/міс (SaaS)
Налаштування чат-бота	SMM-спеціаліст	2–4 тижні	10 000–15 000 грн
SMM-стратегія (перші 6 місяців)	SMM-спеціаліст	6 міс.	8 000–12 000 грн/міс
РАЗОМ (орієнтовно)	—	12 місяців	600 000–890 000 грн

Джерело: складено автором

Аналітика сучасних ERP-системи є цінною для медичного кейтерингу. Система аналізує дані про фактичну кількість ліжко-днів у порівнянні з плановими та автоматично коригує закупівельний план, мінімізує ризики як дефіциту продуктів, так і їх надлишку зі збитковими списаннями.

Окремим модулем цифрової трансформації має стати система моніторингу транспорту. Впровадження GPS-трекерів на автомобілях підприємства у поєднанні з програмним забезпеченням Fleet Management дозволить контролювати дотримання маршрутів, швидкісний режим, фактичний час перебування в точках доставки та реальні витрати пального. Дані GPS є ключовим інструментом

боротьби зі зловживаннями у сфері використання паливно-мастильних матеріалів.

Весь процес впровадження ERP-системи рекомендується розбити на три послідовні фази тривалістю по 3–4 місяці кожна, щоб уникнути паралічу операційної діяльності від одночасного переходу на нові інструменти.

Фаза 1 (місяці 1–4): впровадження модуля складського обліку та калькуляційних карт у ііко на центральній кухні. Паралельно — підключення GPS-моніторингу транспорту та розгортання чат-бота. Фаза 2 (місяці 5–8): підключення до ііко усіх виробничих точок у медичних закладах. Паралельно — впровадження фінансового модуля BAS ERP для зведеної звітності. Фаза 3 (місяці 9–12): API-інтеграція між ііко та BAS ERP, підключення цифрових датчиків НАССР, запуск модуля предиктивної аналітики закупівель, повноцінний перехід на наскрізний цифровий облік.

Поетапний підхід дозволяє операційній команді засвоювати нові інструменти поступово, виявляти та виправляти помилки конфігурації без критичного тиску на бізнес-процеси, а також коригувати план впровадження за результатами кожної фази. Паралельно з технічним впровадженням необхідно розробити внутрішній навчальний план, що передбачає:

- навчання топ-менеджменту роботі з аналітичними дашбордами нової системи (4–8 годин з консультантом);
- навчання менеджерів середньої ланки (тендерний відділ, менеджери із закупівель, завідувачі виробництва) роботі з відповідними модулями (16–24 години);
- навчання лінійних адміністраторів (шеф-кухарі, операційні менеджери точок) роботі з виробничим модулем та системою НАССР (8–12 годин).

Таким чином, запропонована стратегія цифрової трансформації є логічним продовженням операційних реформ, описаних у попередньому підрозділі. Якщо реформа персоналу усуває «людський» фактор плинності та неефективності, то цифровий блок усуває «системний» фактор — відсутність точних даних для прийняття управлінських рішень. Обидва блоки є нероздільними й повинні реалізовуватись паралельно для досягнення синергетичного ефекту.

Перші два підрозділи третього розділу сформувавши конкретний операційний та технологічний фундамент вдосконалення системи управління ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ». Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства одного лише внутрішнього вдосконалення недостатньо — необхідна також чітка стратегічна ідея зовнішнього зростання, адаптована до реалій воєнного часу, та обґрунтований механізм нейтралізації ключових макроекономічних загроз. Саме цьому присвячений заключний підрозділ, який завершується кількісною оцінкою сукупного економічного ефекту від реалізації всіх запропонованих заходів.

Перший стратегічний напрям — географічна експансія у ніші медичного кейтерингу Західної України. Підприємство вже довело свою операційну спроможність у Волинській області. Наступним логічним кроком є вихід на ринки Рівненської, Хмельницької та Тернопільської областей, де медичний аутсорсинг харчування значно менш розвинутий, а місцеві надавачі послуг найчастіше є дрібними ненадійними операторами без відповідних сертифікатів.

Конкурентна перевага ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» при виході в нові регіони полягатиме у трьох ключових активах: наявній сертифікації НАССР та ISO 22000, підтверженому тендерному досвіді на Prozorro та масштабованій центральній кухні у Луцьку як опорній базі. Для ефективного обслуговування медичних закладів у Рівному або Хмельницькому не обов'язково одразу будувати повноцінну кухню — перший етап передбачає укладення договору оренди виробничих площ при самій лікарні та розгортання там мінімального кухонного обладнання [3].

Алгоритм виходу в новий регіон може виглядати наступним чином:

1. Моніторинг тендерних оголошень на Prozorro у цільовому регіоні. Пошук запитів від медичних закладів на організацію харчування. Аналіз умов та оцінка фінансової привабливості контракту з урахуванням логістичних витрат.

2. Участь у тендері з попередньо підготовленою типовою документацією (технологічний відділ компанії вже має всі необхідні шаблони). На цьому етапі критично важлива роль тендерного відділу з нульовою плінністю.

3. Підготовка виробничої точки у разі перемоги — оренда приміщень при лікарні або поряд із нею, закупівля та доставка обладнання, найм 5–8 місцевих

кухарів та водія.

4. Запуск обслуговування під контролем призначеного регіонального менеджера. Після 3–6 місяців стабільної роботи — пошук другого контракту в цьому ж регіоні для зниження питомих логістичних витрат.

Другий стратегічний напрям — управління енергетичними ризиками та зниження залежності від дизельних генераторів. Це одна з найбільш болісних статей операційних витрат, яка при поточній структурі видатків займає 6,5% від загального обсягу.

Для часткового вирішення проблеми пропонується провести енергетичний аудит центральної кухні з метою виявлення точок нерационального споживання. Досвід підприємств харчової промисловості показує, що 15–25% енергоспоживання може бути заощаджено лише за рахунок заміни морально застарілого обладнання на сучасні енергоефективні аналоги — промислові холодильники класу A+++, конвекційні печі з покращеною ізоляцією, індукційні плити замість газових там, де це можливо.

Альтернативним рішенням є поступовий перехід до гібридної генерації — встановлення сонячних панелей на даху центральної кухні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 — Попередній розрахунок ефективності встановлення сонячної електростанції (СЕС) на об'єкті ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Показник	Значення
Пікова потужність СЕС	30 кВт
Середня річна генерація (Луцьк, 1 150 кВт·год/кВт·рік)	34 500 кВт·год
Вартість кВт·год від дизельного генератора	8–12 грн
Вартість кВт·год від мережі	4,32 грн
Поточна оплата за 34 500 кВт·год (дизель), грн/рік	276 000–414 000
Орієнтована вартість СЕС 30 кВт «під ключ»	600 000–800 000 грн
Простий термін окупності	1,8–3,0 роки
Термін служби СЕС	25+ років

Джерело: розраховано автором

Сонячна електростанція окупиться протягом 3 років і генеруватиме чистий фінансовий ефект упродовж ще 22 років. В умовах, коли держава офіційно підтримує «зелені» ініціативи бізнесу, а кредитні програми від ряду банків передбачають пільгове фінансування проектів у сфері відновлюваної енергетики, реалізація даного заходу є стратегічно виправданою.

Третій стратегічний напрям — розвиток преміального сегменту в івент-кейтерингу. Як показав конкурентний аналіз, ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» слабо конкурує з авторськими ресторанами у сегменті весіль з дуже високим чеком. Однак між стандартним корпоративним кейтерингом та преміальним сегментом є значна ніша івентів «бізнес-плюс» (гала-вечері, ювілеї великих компаній, відкриття нових об'єктів). Для диференціації у цьому сегменті пропонується введення 2-3 авторських концепцій інтерактивних фуд-станцій як фірмової «родзинки». Серед актуальних трендів 2025–2026 років виділяються: live-cooking — приготування страв безпосередньо перед гостями, гастрономічні бари з регіональними продуктами (хліб на заквасці, крафтові сири Волині, мед від локальних пасічників), а також тематичні десертні станції. Інвестиція у відповідне обладнання та навчання 2-3 шеф-кухарів цьому формату дозволить позиціонувати підприємство як повноцінного організатора гастрономічного досвіду.

Четвертий стратегічний напрям — управління фінансовою стійкістю та зниження ризику касових розривів. Як зазначалось у другому розділі, підприємство несе ризик виникнення критичної ситуації при затримці виплат від державних замовників за тендерними договорами. Для нейтралізації цього ризику необхідне формування фінансового буфера — власного резервного фонду у розмірі, що дозволяє покрити 30–45-денний дефіцит при затримці оплат [8].

Виходячи з поточного обсягу щомісячних операційних витрат (159 млн. грн. на рік  $\div$  12 = 13,2 млн. грн. на місяць), резервний фонд у розмірі 15–20 млн. грн. є доцільним та обґрунтованим. Формування такого фонду є реалістичним протягом 3–4 років за рахунок цільового відрахування 10–15% від чистого прибутку.

Зведемо всі рекомендації та їх потенційний фінансовий вплив в єдину таблицю 3.8. Загальний обсяг інвестицій на першому році реалізації програми

становить орієнтовно 2,5–3,1 млн. грн. З урахуванням чистого прибутку підприємства у 6,5 млн. грн. – це значна, але повністю прийнятна сума, яка може фінансуватися з власного прибутку підприємства без залучення зовнішніх кредитів за умови поетапного розподілу витрат.

Таблиця 3.8 – Систематизація запропонованих заходів, орієнтовних витрат та очікуваних ефектів

№	Захід	Тип витрат	Витрати (перший рік)	Очікуваний річний ефект	Термін прояву
1	Грейдова система + наставництво	Операційні	+300 000 грн/рік	–450 000 грн прихованих витрат	12–18 міс.
2	Програма адаптації персоналу	Операційні	30 000 грн	Зниження ранніх звільнень	6–12 міс.
3	Облаштування кімнати відпочинку	Капітальні	60 000 грн	Нематеріальний (лояльність)	Одразу
4	Впровадження ііко (кухні + точки)	Капітальні	230 000–320 000 грн	–635 000 грн (1% food cost)	6–12 міс.
5	Впровадження BAS ERP	Капітальні	250 000–350 000 грн	–300 000 грн (час менеджерів)	12–18 міс.
6	API-інтеграція систем	Капітальні	60 000–100 000 грн	Синергія ефектів	12–18 міс.
7	Цифрові датчики НАССР	Капітальні	40 000–70 000 грн	Зниження ризику санкцій	Одразу
8	Модуль маршрутизації логістики	Операційні	60 000 грн/рік	–150 000 грн (паливо)	3–6 міс.
9	GPS-моніторинг транспорту	Капітальні	25 000 грн	–80 000 грн (зловживання)	3–6 міс.
10	SMM-стратегія та чат-бот	Операційні	110 000 грн/рік	+500 000 грн виторгу	6–18 міс.
11	Сонячна електростанція 30 кВт	Капітальні	700 000 грн	–300 000 грн/рік	Окупність 2–3 роки
12	Вихід у новий регіон	Капітальні	400 000–600 000 грн	+15–20 млн грн виторгу	18–36 міс.
	Разом (капітальні, 1-й рік)		~2 000 000–2 600 000 грн		
	Разом (операційні, на рік)		~500 000–530 000 грн		

Джерело: розраховано автором

Для побудови прогнозу фінансових результатів зробимо наступні базові припущення: базовий рівень чистого доходу 2025 року — 165 888 тис. грн; поточна рентабельність продажів — 3,94%; відповідно, базові операційні витрати — ~159 387 тис. грн. Прогноз розбудований за трьома сценаріями: консервативний (мінімальний ефект від заходів, без географічної експансії), базовий (середній ефект, вихід в один новий регіон) та оптимістичний (повна реалізація всіх заходів, вихід у два нові регіони) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогнозні фінансові показники ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» (2026–2028 рр.)

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (консервативний прогноз)	2026 р. (базовий (середній) прогноз)	2027 р. (базовий (середній) прогноз)	2028 р. (оптимістичний прогноз)
Чистий дохід, тис. грн.	165 888	168 000	178 000	195 000	220 000+
Операційні витрати, тис. грн.	159 387	155 000	163 000	175 000	194 000
Чистий прибуток, тис. грн.	6 501	7 000	8 500	11 500	15 000+
Рентабельність продажів, %	3,94%	4,17%	4,78%	5,90%	6,82%
Food cost, %	38,5%	38,0%	37,5%	36,5%	35,5%
Labor cost (% від доходу)	32,0%	31,0%	30,5%	29,5%	28,5%
Логістичні витрати, %	11,5%	11,0%	10,5%	10,0%	9,5%
Енергетичні витрати, %	6,5%	6,5%	6,0%	5,5%	4,5%
Плинність лінійних кухарів	34%	28%	22%	18%	15%

Джерело: розраховано автором

Логіка прогнозу базується на ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків. Зниження плинності персоналу прямо знижує labor cost у відсотках від доходу через зростання продуктивності кожного окремого співробітника, а не за рахунок скорочення зарплат. Впровадження ERP знижує food cost через точний облік списань та мінімізацію неконтрольованих втрат продуктів — навіть на 1–1,5 процентних пункти. Оптимізація логістики через маршрутизатор скорочує паливні витрати на 15–20%. Сонячна електростанція поступово знижує частку енергетичних витрат у загальній структурі, особливо яскраво — починаючи з 2027 року. SMM-стратегія та підвищення конверсії звернень в івент-напрямку забезпечують органічний приріст виторгу навіть без виходу в нові регіони.

Для більш точного розуміння порогу доцільності реалізації інвестиційної програми розрахуємо зведений показник чистої теперішньої вартості (NPV) для основного інвестиційного блоку — цифрової трансформації та реформи персоналу. Ставку дисконтування обрано на рівні 25% (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок NPV для блоку «Операційна оптимізація + Цифрова трансформація»

Рік	Витрати на реалізацію, тис. грн	Приріст чистого прибутку, тис. грн	Чистий грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (25%)	Дисконтований потік, тис. грн
2026	-1 600	+2 000	+400	0,800	+320
2027	-400	+3 200	+2 800	0,640	+1 792
2028	-400	+4 500	+4 100	0,512	+2 099
2029	-400	+5 000	+4 600	0,410	+1 886
2030	-400	+5 500	+5 100	0,328	+1 673
				NPV	+7 770 тис. грн

Джерело: розраховано автором

Позитивне значення NPV підтверджує інвестиційну привабливість запропонованих заходів навіть за умови консервативного прогнозу очікуваних

ефектів та жорсткої ставки дисконтування. Термін простої окупності основного інвестиційного блоку становить орієнтовно 14–18 місяців.

Окремо необхідно сформулювати систему моніторингу реалізації запропонованих заходів. Управлінські рішення, залишені без механізму контролю, перетворюються на декларативні наміри. Для ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» пропонується запровадити щомісячний управлінський дашборд — єдину звітну форму, яку директор аналізуватиме разом із керівниками ключових підрозділів на початку кожного місяця (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 — Зміст щомісячного управлінського дашборду ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Блок	Показник	Ціль	Фактично	Відхилення
Фінансовий	Чистий дохід місяця, тис. грн	За планом	Факт	± %
Фінансовий	Рентабельність продажів, %	> 5,0%	Факт	± п.п.
Фінансовий	Food cost, %	< 37%	Факт	± п.п.
Фінансовий	Labor cost, %	< 30%	Факт	± п.п.
Персонал	Кількість звільнених за місяць	< 5 осіб	Факт	± осіб
Персонал	Кількість стажистів у програмі адаптації	Балансовий показник	Факт	± осіб
Логістика	% маршрутів, виконаних вчасно	> 92%	Факт	± %
Логістика	Середня витрата пального на 100 км	Ліміт	Факт	± %
Якість	Кількість скарг від медзакладів	0	Факт	—
Якість	Кількість порушень НАССР	0	Факт	—
Продажі	Кількість нових лідів (івент)	За планом	Факт	± %
Продажі	Конверсія ліда у замовлення, %	> 40%	Факт	± п.п.
ІТ	Фаза впровадження ERP	За графіком	Факт	Коментар

Джерело: складено автором

Щомісячний розбір дашборду у форматі оперативної наради формує культуру

управління за даними та своєчасно сигналізує про відхилення від запланованого курсу. Кожне відхилення, що перевищує 10% від цільового значення, зобов'язує керівника відповідного підрозділу підготувати письмовий план коригувальних дій.

Для наочного представлення пріоритетності та послідовності реалізації запропонованих заходів складемо дорожню карту трансформації підприємства на 3 роки (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 — Дорожня карта реалізації стратегії вдосконалення управління ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» (2026–2028 рр.)

Напрямок	I–II кв. 2026	III–IV кв. 2026	2027 рік	2028 рік
Управління персоналом	Розробка грейдів, запуск наставництва, програма адаптації	Перші результати КРІ, перегляд за потребою	Зниження плинності до 20–22%, підвищення продуктивності	Плинність < 18%, продуктивність 900+ тис. грн/особу
Цифрова трансформація	Вибір інтегратора, ТЗ, запуск ііко на центр. кухні	Підключення всіх точок, BAS ERP, чат-бот, GPS	API-інтеграція, предиктивна аналітика, повноцінний дашборд	Вдосконалення системи, AI-аналітика
Маркетинг і продажі	Запуск SMM-стратегії, чат-бот, робота з відгуками	Оцінка результатів, коригування контент-плану	Авторські фуд-станції, вихід у преміум-сегмент	Рамкові договори з корпоративними клієнтами
Енергетика	Енергоаудит, вибір підрядника СЕС	Монтаж сонячних панелей	Повна окупність при зростанні цін на пальне	Розгляд другого об'єкта (регіональна кухня)
Географічна експансія	Моніторинг тендерів у нових регіонах	Перша участь у тендері сусідньої області	Запуск першого регіонального об'єкту	Розширення до 2–3 регіонів

Джерело: складено автором

Сукупний потенційний ефект від реалізації всього пакету запропонованих заходів у 2026–2028 рр.: приріст рентабельності продажів з поточних 3,94% до 5,5–6,8%; приріст чистого прибутку з 6,5 млн грн до 11–15 млн. грн. при базовому та

оптимістичному сценарію відповідно; зниження плинності лінійних кухарів з 34% до 15–18%; зниження питомих витрат на логістику та енергоносії на 10–15%; приріст виторгу від івент-напрямку не менш як на 10–15% щорічно; вихід у 1–2 нові регіони та нарощення портфеля державних контрактів.

Реалізація описаного стратегічного плану дозволить ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» перейти від поточної моделі «зростання в ширину при падінні операційної глибини» до якісно нової моделі стійкого, прибуткового та масштабованого бізнесу, здатного витримувати макроекономічні шоки та зміцнювати лідерські позиції на ринку кейтерингових послуг Західної України.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### **4.1 Правові та організаційні засади охорони праці на кейтеринговому підприємстві**

Безпека праці є одним із фундаментальних принципів сучасної організації будь-якого виробничого процесу, а в умовах харчової галузі, де персонал постійно взаємодіє з тепловим обладнанням, гострими інструментами, хімічними речовинами та несприятливим мікрокліматом, ця вимога набуває ще більшої актуальності. Для ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» питання охорони праці є не просто нормативною формальністю, а реальним інструментом збереження здоров'я та працездатності персоналу, підвищення загальної продуктивності й мінімізації ризику надзвичайних ситуацій у виробничих підрозділах.

Правову основу організації охорони праці в Україні становить комплекс нормативно-правових актів, провідне місце серед яких посідає Закон України «Про охорону праці» у чинній редакції. Цей документ визначає основні принципи державної політики у сфері охорони праці, гарантії прав працівників, обов'язки роботодавців та механізми державного нагляду. Паралельно діють норми Кодексу законів про працю, санітарного та пожежного законодавства, галузеві стандарти та правила безпеки, що в сукупності формують розгалужену систему вимог. Як зазначено у підручнику Ткачука К. Н. та Халімовського М. О., правова основа охорони праці не може обмежуватися лише дотриманням законодавчих мінімумів — ефективна система управління безпекою праці передбачає проактивне виявлення ризиків та їх попередження ще до виникнення нещасних випадків [28].

Система управління охороною праці на підприємстві харчової галузі будується на принципах розподілу відповідальності між роботодавцем і найманим працівником. Відповідно до чинного законодавства, роботодавець зобов'язаний створити безпечні умови праці, забезпечити відповідне навчання, провести

атестацію робочих місць, організувати медичні огляди та видати засоби індивідуального захисту. У ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» ці обов'язки покладаються на директора підприємства та відповідального фахівця з охорони праці, якого відповідно до вимог законодавства призначають при чисельності персоналу понад 50 осіб. З огляду на те, що у 2025 році штат підприємства перевищив 200 осіб, наявність окремого спеціаліста з охорони праці є законодавчо обов'язковою, а не факультативною умовою функціонування.

Наріжним каменем профілактики виробничого травматизму є система інструктажів із питань охорони праці, що охоплює декілька обов'язкових видів. Вступний інструктаж проводиться при прийомі будь-якого нового працівника до підприємства незалежно від посади та досвіду роботи. Він знайомить новоприйнятого із загальними правилами внутрішнього розпорядку, діями в разі пожежі або нещасного випадку, переліком небезпечних зон і обладнання, а також порядком надання першої допомоги постраждалому. Первинний інструктаж здійснюється безпосередньо на робочому місці перед початком самостійної роботи – кухар демонструє знання правил роботи з конкретною піччю, пароконвектоматом або різальним обладнанням. Повторний інструктаж проводиться не рідше одного разу на шість місяців і слугує для актуалізації набутих знань та перевірки їх практичного засвоєння. Позаплановий інструктаж організовується у разі змін технологічного процесу, введення нового обладнання, після нещасного випадку або при виявленні порушень правил безпеки. Нарешті, цільовий інструктаж обов'язковий перед виконанням разових робіт підвищеної небезпеки або під час виїзних заходів кейтерингу в нестандартних локаціях. Усе це фіксується у відповідних журналах реєстрації інструктажів, які є первинною документацією у сфері охорони праці [27].

Оскільки кейтерингова діяльність передбачає постійну роботу виїзних команд у відкритих та непристосованих локаціях — від банкетних залів до природних майданчиків під відкритим небом — система охорони праці в ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» повинна враховувати специфічні ризики, не характерні для стаціонарних виробництв. Перед кожним виїзним заходом відповідальна особа

зобов'язана провести оцінку умов майбутньої роботи: перевірити технічний стан електромережі на локації, оцінити безпечність монтажу польових кухонних ліній, визначити місце розташування первинних засобів пожежогасіння та аптечки першої допомоги, проінструктувати персонал щодо дій у разі надзвичайної ситуації. Такий підхід відповідає принципу превентивності, покладеному в основу сучасної доктрини охорони праці, та дозволяє мінімізувати ймовірність виробничих інцидентів у непередбачуваних зовнішніх умовах.

Атестація робочих місць за умовами праці є ще одним важливим елементом системи управління безпекою. Для підприємств харчової галузі вона дозволяє класифікувати виробничі процеси за ступенем шкідливості та встановити обґрунтовані компенсаційні пільги для тих категорій персоналу, чиї умови праці відхиляються від нормативних параметрів. У кейтерингу такими категоріями традиційно є кухарі, що постійно працюють біля жарового обладнання, та мийниці посуду, які систематично взаємодіють із концентрованими мийними засобами. За результатами атестації роботодавець зобов'язаний або усунути виявлені відхилення від норм, або за неможливості їх усунення — забезпечити відповідні захисні заходи та компенсаційні доплати. Як наголошується у праці Винокурової Л. Е. із співавторами, атестація робочих місць є не разовою процедурою, а циклічним процесом, що проводиться не рідше одного разу на п'ять років і в обов'язковому порядку — при суттєвих змінах технологічного процесу чи виробничого обладнання [26].

Специфіку управління охороною праці в ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» ускладнює також воєнний стан та регулярні відключення електроенергії, що змушують підприємство активно використовувати дизельні генератори. Ці агрегати є потенційними джерелами підвищеного виробничого ризику, адже генерують чадний газ, тому їх обов'язкове розміщення поза приміщеннями харчового блоку є категоричною вимогою безпеки. Додатково необхідно забезпечити навчання персоналу правилам безпечного запуску, заправки та зупинки генераторного обладнання, оскільки переливи дизельного пального біля гарячих поверхонь становлять реальний ризик займання. Ці аспекти потребують

відображення у спеціальній інструкції з охорони праці при роботі з резервними джерелами живлення.

#### **4.2 Характеристика шкідливих і небезпечних виробничих факторів та заходи з охорони праці в діяльності ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»**

Виробничий процес кейтерингового підприємства концентрує у собі широкий спектр шкідливих і небезпечних факторів, що за прийнятою науковою класифікацією поділяються на фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні. Системне розуміння природи кожного з цих факторів є необхідною умовою для розробки дієвих захисних заходів, адже помилка на виробничій кухні може призвести не лише до травми окремого працівника, а й до масового харчового отруєння клієнтів або до пожежі із загрозою для всього персоналу підприємства. Ткачук К. Н. наголошує, що небезпечний виробничий фактор — це той, вплив якого на працівника в певних умовах призводить до травми або різкого погіршення здоров'я, тоді як шкідливий фактор спричиняє захворювання або стійке зниження працездатності при тривалому впливі [28].

Серед фізичних факторів ризику домінуючу роль у кейтеринговому виробництві відіграє теплове та технологічне обладнання. Жарові поверхні промислових плит, пароконвектомати з температурою робочої камери до 270–300°C, фритюрниці з маслом, розігрітим до 175–190°C, котли для варіння страв — усе це є постійними джерелами ризику термічних опіків для кухарів. Опіки першого та другого ступеня залишаються найбільш поширеним видом виробничого травматизму на харчових підприємствах. Для їх профілактики кожен кухар зобов'язаний використовувати термостійкі рукавиці-прихватки при роботі з гарячим посудом та обладнанням, а конструктивне оснащення кухні має передбачати зручне розташування обладнання з урахуванням ергономічних вимог, щоб жоден технологічний маршрут не проходив безпосередньо перед відкритими жаровими поверхнями.

Не меншу небезпеку становлять різальне обладнання та ручний інструмент — промислові м'ясорубки, слайсери, кухонні комбайни, а також звичайні кухарські

ножі. Порізи є другим за поширеністю видом травм у кейтерингу. Засобами профілактики слугують кольчужні рукавиці при роботі зі слайсером, обов'язкова перевірка блокувальних систем обладнання перед увімкненням та виконання різальних операцій на стійких, нековзних обробних дошках. У виїзних умовах, коли робота ведеться на нестандартних підготовчих столах або при складних умовах місцевості, ризик порізу значно зростає, тому персоналу необхідна додаткова інструктажна підготовка до роботи у польових умовах.

Мікрокліматичні умови у виробничих приміщеннях кейтерингового підприємства є самостійним і надзвичайно значущим фактором, що безпосередньо впливає на продуктивність і здоров'я персоналу. Санітарні норми встановлюють допустимі параметри температури, відносної вологості та швидкості руху повітря для різних категорій робіт. Для кухонь, де переважає робота з нагрівальним обладнанням, температура повітря в робочій зоні в теплий період не повинна перевищувати 28°C, а у холодний — бути не нижче 17°C. На практиці в літні місяці у гарячих цехах температура може сягати 35–40°C, що не лише знижує продуктивність праці, а й може призводити до теплового стресу та неприємності. Для нормалізації мікроклімату необхідне потужне припливно-витяжне вентилявання з продуктивністю, розрахованою під конкретний тепловий потік кухонного обладнання. Вентиляційні системи при цьому повинні регулярно проходити технічне обслуговування, адже забруднені фільтри та жирові відкладення в повітроводах є однією з найпоширеніших причин пожеж у ресторанному господарстві [26].

Окремою проблемою є вплив шуму та вібрації на органи слуху й нервову систему персоналу. Промислове кухонне обладнання — блендери, м'ясорубки, кухонні комбайни, потужні вентиляційні установки та дизельні генератори — у сукупності формують рівень звукового тиску, що може наближатися до гранично допустимих значень у 80 дБА або навіть перевищувати їх. Голінько В. І. підкреслює, що тривалий вплив шуму, навіть у межах допустимих норм, призводить до хронічної втоми нервової системи, зниження концентрації уваги та підвищення ймовірності помилкових дій з боку персоналу [27]. З практичних

засобів захисту варто відзначити раціональне планування технологічного процесу, що дозволяє виключити одночасну роботу всіх шумних агрегатів у піковому режимі, а також застосування звукопоглинальних матеріалів при облаштуванні кухонних приміщень.

Хімічні фактори виробничого ризику в кейтерингу представлені насамперед мийними та дезінфікуючими засобами, застосування яких є обов'язковою умовою функціонування системи НАССР. Сучасні промислові засоби для миття обладнання, знежирення жарових поверхонь та санітарної обробки містять активні хімічні агенти — луги, кислоти, хлорвмісні сполуки, — що при контакті зі шкірою або слизовими оболонками можуть спричиняти хімічні опіки, алергічні реакції та подразнення дихальних шляхів. Захист від хімічного ризику забезпечується системою засобів індивідуального захисту: гумові рукавиці при роботі з концентрованими розчинами, захисні окуляри при розведенні агресивних засобів, спеціальний захисний фартух. Крім того, необхідне дотримання правил зберігання хімічних речовин — в окремому, добре провітрюваному приміщенні, у закритій тарі, виключно ізольовано від продуктів харчування та пакувальних матеріалів. Розчини для санітарної обробки готуються у суворо встановлених концентраціях, а будь-яке самодіяльне комбінування засобів різних виробників без відома технолога є категорично забороненим.

Не можна оминути також біологічні фактори ризику, що є специфічними для харчового виробництва. Постійна робота з м'ясними та рибними продуктами, молоком і яйцями становить потенційний ризик інфікування патогенними мікроорганізмами — сальмонелою, кишковими паличками, іншими збудниками харчових токсикоінфекцій. Кухарі зобов'язані виконувати суворий санітарний режим особистої гігієни — регулярне миття рук із дезінфекцією, зміна санітарного одягу, використання окремого інструментарію для сирих і готових продуктів. Персонал із симптомами респіраторних захворювань, гнійниками або кишковими розладами до роботи не допускається. Попереднє та регулярне медичне обстеження є законодавчою нормою для всіх категорій харчових підприємств і забезпечує захист не лише самих працівників, а й споживачів готової продукції [26].

Психофізіологічні шкідливі фактори в умовах кейтерингу виражені значно інтенсивніше, ніж у стаціонарних ресторанах. Під час організації великих виїзних заходів на 300–500 і більше осіб персонал працює в режимі пікового навантаження із суворо обмеженим часом на виконання технологічних операцій. Стрес дедлайнів, фізична втома від тривалого стояння на ногах, необхідність постійної уваги в умовах шуму та напруженої атмосфери заходу — усе це формує стійкий психоемоційний стрес, який при хронічному накопиченні переростає у синдром професійного вигорання. Ергономічна організація робочого місця — достатній простір між технологічними лініями, наявність місця для коротких перерв, правильна висота робочих поверхонь — є організаційним важелем, що суттєво знижує фізіологічне навантаження на опорно-руховий апарат і зменшує кількість помилок, спричинених втомою. Голінько В. І. наголошує, що правильне ергономічне проектування виробничих місць дозволяє підвищити продуктивність праці на 15–25% без жодного збільшення витрат на оплату праці [27].

Пожежна безпека виробничих приміщень ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» вимагає окремого розгляду з огляду на концентрацію горючих матеріалів та джерел відкритого вогню в умовах кухні. Жирові відкладення у витяжних вентиляційних системах, скупчення пакувальних матеріалів поруч із тепловим обладнанням, неправильне зберігання горючих рідин — це три найпоширеніші причини пожеж на харчових підприємствах. Відповідно до нормативних вимог, кухонні приміщення повинні оснащуватися автоматичними системами пожежогасіння, первинними засобами пожежогасіння, зокрема вогнегасниками класу К для гасіння пожеж, пов'язаних із горінням кулінарних жирів, а також системою оповіщення та евакуації. Всі шляхи евакуації повинні бути чітко позначені і вільні від складованих матеріалів. Персонал щорічно проходить практичні тренінги з евакуації та правил первинного гасіння пожежі, а відповідальна особа з питань пожежної безпеки призначається наказом директора підприємства [28].

Електрична безпека є ще одним критичним аспектом, особливо в умовах активного використання дизельних генераторів і мобільних підключень під час виїзних заходів. Усі підключення до електромережі на виїзних локаціях мають

здійснюватися лише кваліфікованим електриком із відповідним посвідченням, без застосування саморобних подовжувачів або розгалужувачів невідповідної потужності. Кухонне обладнання класу I — тобто з металевим корпусом, що підлягає заземленню, — підключається виключно через заземлені розетки. Порухення цієї вимоги в умовах вологого кухонного середовища становить безпосередній ризик електричної травми для персоналу. Технічний огляд кабельного господарства та перевірка стану ізоляції мають проводитися не рідше одного разу на рік, а також обов'язково після кожного виїзного заходу з нестандартним підключенням до зовнішніх мереж живлення.

Таким чином, система охорони праці ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» є багатокомпонентною структурою, що охоплює правовий, організаційний, технічний та психофізіологічний виміри безпеки виробничого середовища. Запровадження описаних заходів і принципів дозволить підприємству не лише виконати законодавчі вимоги, а й сформувати реальну культуру безпеки серед персоналу, знизити рівень виробничого травматизму та тим самим безпосередньо сприяти вирішенню стратегічного завдання — зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності операційної діяльності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в комплексному дослідженні системи управління кейтеринговою діяльністю на прикладі ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ» та розробці обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення шляхом реформування кадрової політики, цифровізації управлінського обліку й нейтралізації ключових операційних ризиків. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Дослідження теоретичних засад показало, що кейтеринг доцільно розглядати не як просту доставку їжі, а як складний об'єкт управління, що поєднує кулінарне виробництво, логістику, сервіс та івент-організацію. Його визначальна риса – розділеність процесів приготування, транспортування й споживання їжі в часі та просторі, що породжує додаткові ризики для якості та потребує особливих управлінських компетенцій. Аналіз світового досвіду підтвердив стійку тенденцію до цифрової трансформації, екологізації («зелений» менеджмент, принципи ESG) та персоналізації послуг. Водночас український досвід воєнного часу вніс власні корективи, змусивши компанії інтегрувати сценарне планування на випадок відключень, забезпечувати енергонезалежність мобільних кухонь і диверсифікувати постачальників, що сформувало унікальну стійку модель управління.

Загальна характеристика господарської діяльності засвідчила, що ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ», засноване 2018 року в Луцьку, пройшло шлях від класичного івент-формату до потужного оператора медичного аутсорсингу харчування. Підприємство працює за двоконтурною бізнес-моделлю та зберігає високу платоспроможність (коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,78, рентабельність активів становить 18,1%). Проте аналіз техніко-економічних показників виявив тривожну тенденцію: за майже незмінного чистого доходу (зростання у 2025 році лише на 0,58%, що в умовах інфляції означає реальне падіння обсягів) рентабельність продажів знизилася з 4,75% до 3,94%. Чисельність

персоналу зросла зі 154 до 214 осіб, унаслідок чого дохід на одного працівника обвалився з 1071 до 775,1 тис. грн.

Діагностика системи управління встановила, що першопричиною падіння прибутковості є критичний рівень плинності кадрів у лінійних підрозділах – від 34% серед кухарів до 68% серед позаштатних офіціантів – у поєднанні з відсутністю формалізованого процесу адаптації та нормування праці. Аналіз структури витрат показав, що собівартість продуктів сягає 38,5%, а фонд оплати праці з податками — ще 32%, через що в розпорядженні підприємства залишається менш як третина валової маржі. Додатковими проблемами визначено «острівну» автоматизацію, за якої CRM, складська система та бухгалтерія працюють ізольовано, а також слабку цифрову присутність бренду в івент-напрямі, виявлену за допомогою Customer Journey Map.

Для усунення кадрової проблеми обґрунтовано системну реформу: запровадження прозорості трирівневої грейдової шкали оплати праці, інституту наставництва з окремою доплатою, структурованого плану адаптації новоприйнятих працівників та комплексу заходів нематеріальної мотивації. Розрахунки довели, що приховані витрати підприємства на плинність кадрів перевищують 900 тис. грн на рік, тобто майже восьму частину річного чистого прибутку. Зниження плинності навіть наполовину вивільнить понад 450 тис. грн щорічно без жодного збільшення доходів. Паралельно запропоновано реорганізацію контролю якості у точках прийому їжі та перехід від «зіркової» до «кільцевої» логістики з упровадженням маршрутизатора, що дозволить скоротити паливні витрати на 15-20%.

Оцінка цифрової трансформації показала доцільність поетапного впровадження наскрізної інформаційної архітектури на основі гібридного рішення «iiko + BAS ERP» із двостороннім API-з'єднанням, доповненого GPS-моніторингом транспорту, цифровими датчиками НАССР та чат-ботом для івент-напряму. Загальний бюджет трансформації (600–890 тис. грн на перший рік) становить лише 10–14% річного прибутку, тоді як очікуваний ефект включає скорочення втрат від помилок ручного обліку (навіть 1% від вартості продуктів – близько 635 тис. грн на

рік). Розрахунок чистої теперішньої вартості для блоку «операційна оптимізація + цифрова трансформація» за ставки дисконтування 25% дав позитивне значення із періодом окупності 14-18 місяців, що підтверджує інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Обґрунтовано чотири стратегічні напрями зовнішнього зростання та нейтралізації загроз: географічну експансію медичного кейтерингу в Рівненську, Хмельницьку й Тернопільську області з опорою на наявну сертифікацію та тендерний досвід; управління енергетичними ризиками через енергоаудит і встановлення сонячної електростанції потужністю 30 кВт з окупністю 1,8–3 роки; розвиток преміального сегмента івент-кейтерингу через авторські інтерактивні фуд-станції. Зведений прогноз за трьома сценаріями показав можливість підвищення рентабельності продажів із 3,94% до 5,5–6,8% та зростання чистого прибутку з 6,5 до 11–15 млн. грн. до 2028 року.

Дослідження питань охорони праці засвідчило, що виробничий процес кейтерингового підприємства концентрує широкий спектр фізичних, хімічних, біологічних та психофізіологічних небезпечних і шкідливих факторів. З огляду на чисельність персоналу понад 200 осіб наявність окремого фахівця з охорони праці є законодавчо обов'язковою, а специфіка виїзних робіт у непристосованих локаціях і використання дизельних генераторів потребують додаткових превентивних заходів.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (редакція від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення 21.02.2026)
2. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-п> (дата звернення 21.02.2026)
3. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : Державний стандарт України. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 16 с. URL: [https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004) (дата звернення 21.02.2026)
4. Методичні настанови щодо розроблення, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР) : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12> (дата звернення 21.02.2026)
5. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: [4D6963726F736F667420576F7264202D20D2E8F2F3EB5FCEFE0E35FEEE1F1EBF3E35FE7E0EAE5FF0E5F1F2EEF0E0ED5FCF27FFF2EDE8F6FCEAE0](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-31) (дата звернення 21.02.2026)
6. Тищук, І., Новосад, О., Пасічник, М. 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> (дата звернення 21.02.2026)
7. Плещан, Х. Концептуальні механізми цифрової трансформації в індустрії гостинності. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2025. №7(2). С. 294–307. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335188> (дата звернення 21.02.2026)

21.02.2026)

8. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Миколаївський національний університет В. О. Сухомлинського. Сер.: Економіка та управління підприємствами*, 2017. №17. С. 314-317.

9. Якимено-Терещенко Н., Чайка Т., Белікова О. Кейтеринг у МІСЕ-індустрії: тренди розвитку, міжнародний досвід і перспективи digital-трансформації. *Економіка та суспільство*, 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-39> (дата звернення 21.02.2026)

10. Тищук І., Терещук О. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство*, 2025. №71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61> (дата звернення 21.02.2026)

11. Палійчук Є. С., Павлик І. В. Теоретичні підходи до формування організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. *Економіка підприємств і галузей*, 2020. № 1(55). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/213366> (дата звернення 21.02.2026)

12. Весільний кейтеринг 2025: ТОП-5 трендів, які здивують гостей. URL: <https://servizio.com.ua/blog/top-5-trendiv-u-vesilnomu-kejteringu-yaki-pidkoryat-sertscya-gostej-u-2025-rotci/> (дата звернення: 13.04.2026).

13. Впровадження НАССР (ХАССП) для ресторану, кафе, складу. URL: <https://sanfood.biz/prohramy-peredumovy-haccsp/> (дата звернення: 13.04.2026).

14. Ресторанний бізнес 2025: головні тренди, що змінять індустрію. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/restorannyj-biznes-2025-golovni-trendy-shho-zminyat-industriyu/> (дата звернення: 13.04.2026).

15. ТЗОВ «Фуді-Кейтеринг» : документ у системі Prozorro.Sale. URL: <https://procedure.prozorro.sale/api/documents/public/e54c481cefde4f9db9d5abdd3c1ae204> (дата звернення: 13.04.2026).

16. ТЗОВ «Фуді-Кейтеринг». URL: <https://opendatabot.ua/c/42233257> (дата звернення: 13.04.2026).

17. Customer Journey Map Examples & Templates [Electronic resource]. –

Available at: <https://www.quadient.com/en-gb/learn/customer-communications/customer-journey-map-examples-templates> (accessed: 13.04.2026).

18. Customer Journey Map: приклади як побудувати. URL: <https://brander.ua/blog/yak-sklasti-yakisniy-journey-map-na-realnomu-prikladi> (дата звернення: 13.04.2026).

19. Кужда Т.І., Луциків І.В. Вплив інформаційних систем менеджменту на формування іміджу вітчизняних підприємств: формалізований підхід. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління.* 2026. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-09> (дата звернення 19.05.2026)

20. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Кіналь Н. Цифрові ризики та інформаційна безпека корпоративного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Том. 342. № 3(1). 2025. С.95-105. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1890> (дата звернення 19.05.2026)

21. Кужда Т. І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 81. № 2. С. 96-105 (дата звернення 19.05.2026)

22. Галушак О. Я., Галушак М. П. CRM-система як елемент управління якістю на підприємстві. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", 23-24 квітня 2025 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. Т. 1. С. 50-51.

23. Гевко І., Мосій О., Горбатюк В., Никитюк Г. Нові підходи до управління організаціями під час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2025. Вип. 1 (32). С. 55-64. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25hibdtw.pdf> (дата звернення 22.05.2026)

24. Навчально-методичний посібник до практичних занять з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня „бакалавр“ усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі : О. Я. Гурик, І. Б. Окіпний, В. С. Сенчишин, С. Ю. Мариненко, О. І. Король. Тернопіль : ТНТУ імені

Івана Пулюя, 2025. 123 с.

25. Леськів Г.З. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навчальний посібник / Г. З. Леськів, М. Р. Верескля. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 262 с.

26. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є. Управління змінами в системі менеджменту персоналу. Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 449-461.

27. Юрик Н.Є., Гарматюк О.О. Особливості кадрового менеджменту в кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія, Тернопіль. 2024. С. 73-87.

# ДОДАТКИ

## Фінансові показники ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

Фінансові показники							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	340 224 084 ₴ +105.09%	165 888 000 ₴ +0.58%	164 936 700 ₴ +28.57%	128 288 100 ₴ +81.41%	70 718 500 ₴ +780.82%	8 028 700 ₴ +371.56%	1 702 600 ₴
Чистий прибуток		3 333 400 ₴	6 501 500 ₴	6 094 100 ₴	4 213 700 ₴	-332 200 ₴	-476 900 ₴
Рентабельність		2,01%	3,94%	4,75%	5,96%	-4,14%	-28,01%
Активи		48 374 300 ₴	35 942 000 ₴	27 303 500 ₴	23 999 600 ₴	2 845 500 ₴	464 700 ₴
Зобов'язання		29 228 600 ₴	20 129 700 ₴	17 992 700 ₴	20 782 900 ₴	3 842 500 ₴	—
Кількість працівників		207	214	154	109	26	—
Дохід на працівника		801 391 ₴	770 732 ₴	833 040 ₴	648 794 ₴	308 796 ₴	—


Фінансові показники

## Квартальна звітність за перший квартал 2026 року

	2026
Дохід	49 889 400 ₴
Чистий прибуток	1 806 600 ₴
Активи	49 921 500 ₴
Зобов'язання	28 969 200 ₴
Кількість працівників	175

## Участь у тендерах ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

## Участь у тендерах

 [141 тендер](#)

	2026	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Продажі</b>	165 014 994 ₴	165 822 936 ₴	315 338 388 ₴	124 046 647 ₴	91 637 398 ₴	50 000 ₴
Обсяг продажів						

## ТОВ «ФУДІ-КЕЙТЕРИНГ»

## Державні закупівлі

<p>Послуги харчування (комплексний обід)</p> <p>262 500 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</p> <p>Пропозиції розглянуто 28.05.2026</p>	<p>Послуги з організації харчування пацієнтів - Нор...</p> <p>1 971 250 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ</p> <p>Завершено 20.04.2026</p>	<p>код ДК 021:2015 - 55520000-1 Кейтерингові послуг...</p> <p>15 230 000 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП «Медичне об'єднання Луцької міської територіальної громади»</p> <p>Завершено 31.03.2026</p>	<p>послуги з постачання готової їжі для харчування...</p> <p>19 500 000 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»</p> <p>Завершено 24.03.2026</p>
<p>код ДК021:2015 - 55520000-1 Кейтерингові послуги...</p> <p>25 328 000 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>КП «Медичне об'єднання Луцької міської територіальної громади»</p> <p>Завершено 20.03.2026</p>	<p>ДК 021:2015: 55520000-1 Кейтерингові послуги (По...</p> <p>1 821 467 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»</p> <p>Завершено 03.03.2026</p>	<p>Послуги по забезпеченню харчування військовослуж...</p> <p>30 432 000 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради "Львівський обласний госпіталь ветеранів війн та репресованих ім. Ю. Липи"</p> <p>Завершено 20.02.2026</p>	<p>Послуги по забезпеченню харчування пацієнтів</p> <p>28 186 500 ₴</p> <p>Покупець</p> <p>Комунальне некомерційне підприємство Львівської обласної ради "Львівський обласний госпіталь ветеранів війн та репресованих ім. Ю. Липи"</p> <p>Завершено 20.02.2026</p>