

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО  
ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
на тему:  
«ВИБІР СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ  
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПЕКАРНЯ-КАВ'ЯРНЯ  
«BAKERY» (ФОП КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ, М.  
ЧЕРКАСИ)»  
«SELECTION OF SERVICE STANDARDS AND ASSORTMENT POLICY  
OF THE ENTERPRISE»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу групи ГРС 24м-1,4  
ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»  
\_\_\_\_\_ Кравець А.І.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року  
Керівник роботи: к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Марія БУГАЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року  
Рецензент роботи: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2025 року  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**м. Кропивницький  
2025 р.**

# ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та  
готельно-ресторанної справи

\_\_\_\_\_

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### КРАВЦЯ АРТЕМА ІВАНОВИЧА

1. Тема роботи «Вибір стандартів обслуговування та асортиментної політики підприємства (на прикладі Пекарня-кав'ярня «Bakery» (ФОП Кандиба Євгеній Олексійович, м. Черкаси)»
2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор
3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_ 2025 року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стандартів обслуговування та оптимізації асортиментної політики на прикладі діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку HoReCa, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, якості обслуговування та прибутковості підприємства. Завдання дослідження: проаналізувати сутність та зміст поняття стандартів обслуговування і асортиментної політики у сфері ресторанного бізнесу; дослідити еволюцію наукових підходів до формування стандартів обслуговування в індустрії гостинності; узагальнити методичні підходи до розробки асортиментної політики на підприємствах типу HoReCa; визначити взаємозв'язок між стандартами обслуговування та асортиментною політикою як елементами стратегічного управління

підприємством; надати характеристику пекарні-кав'ярні «Bakery», її технологічного процесу та фінансово-економічних показників діяльності; провести аналіз чинних стандартів обслуговування та структури асортименту в пекарні-кав'ярні «Bakery»; визначити недоліки та проблеми в існуючій системі обслуговування й асортиментному підході підприємства; запропонувати напрями удосконалення стандартів обслуговування та шляхи оптимізації асортиментної політики з урахуванням впровадження кейтерингових послуг; обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін і оцінити їх вплив на прибутковість підприємства.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	2.09.25- 20.09.25	
2.	<i>Написання вступу та першого розділу</i>	21.09.25- 30.09.25	
3.	<i>Написання другого розділу</i>	01.10.25- 31.10.25	
4.	<i>Написання третього розділу</i>	01.11.25- 21.11.25	
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	22.11.25- 01.12.25	
6.	<i>Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	22.11.25- 01.12.25	
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	02.12.25- 09.12.25	

Дата видачі завдання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бугаєва М.В.  
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

Здобувач \_\_\_\_\_ Кравець А.І.  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Кравець А.І. Вибір стандартів обслуговування та асортиментної політики підприємства (на прикладі Пекарня-кав'ярня «Bakery» (ФОП Кандиба Євгеній Олексійович, м. Черкаси):** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» зі спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 121 с.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стандартів обслуговування та асортиментної політики підприємства HoReCa на прикладі пекарні-кав'ярні «Bakery».

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні підходи до формування стандартів обслуговування та асортиментної політики закладів ресторанного господарства. Проаналізовано еволюцію наукових концепцій у сфері стандартизації обслуговування, охарактеризовано взаємозв'язок між асортиментною політикою та стратегічним управлінням у сфері HoReCa, а також визначено основні завдання формування асортименту з урахуванням змін попиту.

У другому розділі здійснено дослідження господарської діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery». Надано організаційно-економічну характеристику закладу, проведено фінансово-податковий аналіз, вивчено структуру активів та методи ціноутворення. Особливу увагу приділено оцінці ефективності асортиментної політики, аналізу рентабельності основних товарних груп, а також вивченню стандартів обслуговування. Застосовано кореляційно-регресійний аналіз для виявлення залежності між прибутковістю та обсягами виробництва, а також комплексний аналіз для оптимізації товарного портфеля.

У третьому розділі запропоновано практичні напрями вдосконалення діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery». Обґрунтовано доцільність впровадження фудтраку, розширення кейтерингових послуг і мобільного обслуговування. Розраховано прогнозний приріст доходу та прибутку, що свідчить про економічну ефективність інвестицій. Удосконалено стандарти обслуговування на основі міжнародних підходів (НАССР, ISO), запропоновано модель контролю якості та напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкуренції.

**Ключові слова:** стандарти обслуговування, асортиментна політика, пекарня-кав'ярня, фудтрак, кейтеринг, HoReCa, прибутковість, стратегія розвитку, якість обслуговування.

## ABSTRACT

**Kravets A.I. Selection of Service Standards and Assortment Policy of the Enterprise (on the example of Bakery Cafe «Bakery» (Private Entrepreneur Kandiba Yevhenii Oleksiiovych, Cherkasy):** Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP «Hotel and Restaurant Business and Catering» in the Specialty J2 «Hotel and Restaurant Business and Catering» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 121 p.

The aim of the study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving service standards and product assortment policy at a HoReCa enterprise, based on the case of the bakery café «Bakery».

The first chapter outlines theoretical and methodological approaches to the formation of service standards and assortment policy in the restaurant business. The evolution of scientific concepts in the field of service standardization is analyzed, the interrelation between assortment policy and strategic management in the HoReCa sector is characterized, and the key objectives of assortment formation in response to changing demand are identified.

The second chapter presents a comprehensive analysis of the business operations of the bakery café «Bakery». The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, including a financial and tax analysis, asset structure evaluation, and pricing strategies. Special attention is paid to assessing the effectiveness of the assortment policy, profitability analysis of major product groups, and examination of service standards. Correlation and regression analysis is applied to identify the relationship between profitability and production volumes, along with a comprehensive analysis to optimize the product portfolio.

The third chapter proposes practical directions for enhancing the operations of the bakery café «Bakery». The feasibility of implementing a food truck, expanding catering services, and mobile service formats is substantiated. Projected income and profit growth is calculated, demonstrating the economic viability of such investments. Service standards are improved based on international approaches (HACCP, ISO), and a quality control model along with strategic development pathways for the enterprise in competitive conditions is proposed.

**Keywords:** service standards, assortment policy, bakery café, food truck, catering, HoReCa, profitability, development strategy, service quality.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>9</b>
1.1. Сутнісне наповнення стандартизації: функції та завдання	9
1.2. Еволюція наукових підходів до визначення стандартів обслуговування у сфері гостинності	22
1.3. Наукові підходи до формування асортиментної політики підприємств HoReCa	35
1.4. Взаємозв'язок стандартів обслуговування та асортиментної політики в системі стратегічного управління підприємством HoReCa	44
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ-КАВ'ЯРНІ «BAKERY»</b>	<b>51</b>
2.1. Загальна характеристика пекарні-кав'ярні «Bakery»	51
2.2. Організація технологічного процесу виробництва продукції пекарні-кав'ярні «Bakery»	59
2.3. Вивчення складу та структури майна пекарні-кав'ярні «Bakery»	65
2.4. Фінансово-податковий аналіз діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery» у 2022-2024 рр.	67
2.5. Вивчення та оцінка доходу підприємства та методики ціноутворення пекарні-кав'ярні «Bakery»	74
2.6. Аналіз стандартів обслуговування та асортиментної політики пекарні-кав'ярні «Bakery»	77
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ-КАВ'ЯРНІ «BAKERY»</b>	<b>91</b>
3.1. Удосконалення стандартів обслуговування в пекарні-кав'ярні «Bakery»	91
3.2. Напрямки оптимізації асортименту пекарні-кав'ярні «Bakery»	96
3.3. Запровадження кейтерингу в пекарні-кав'ярні «Bakery».....	100
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>114</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>116</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>122</b>

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>9</b>
1.1. Сутнісне наповнення стандартизації: функції та завдання	9
1.2. Еволюція наукових підходів до визначення стандартів обслуговування у сфері гостинності	22
1.3. Наукові підходи до формування асортиментної політики підприємств HoReCa	35
1.4. Взаємозв'язок стандартів обслуговування та асортиментної політики в системі стратегічного управління підприємством HoReCa	44
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ-КАВ'ЯРНІ «BAKERY»</b>	<b>51</b>
2.1. Загальна характеристика пекарні-кав'ярні «Bakery»	51
2.2. Організація технологічного процесу виробництва продукції пекарні-кав'ярні «Bakery»	59
2.3. Вивчення складу та структури майна пекарні-кав'ярні «Bakery»	65
2.4. Фінансово-податковий аналіз діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery» у 2022-2024 рр.	67
2.5. Вивчення та оцінка доходу підприємства та методики ціноутворення пекарні-кав'ярні «Bakery»	74
2.6. Аналіз стандартів обслуговування та асортиментної політики пекарні-кав'ярні «Bakery»	77
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ-КАВ'ЯРНІ «BAKERY»</b>	<b>91</b>
3.1. Удосконалення стандартів обслуговування в пекарні-кав'ярні «Bakery»	91
3.2. Напрямки оптимізації асортименту пекарні-кав'ярні «Bakery»	96
3.3. Запровадження кейтерингу в пекарні-кав'ярні «Bakery».....	100
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>114</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>116</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>122</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Актуальність теми магістерського дослідження «Вибір стандартів обслуговування та асортиментної політики підприємства» зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку громадського харчування, змінами в поведінці споживачів та потребою закладів у вдосконаленні своєї діяльності для утримання та залучення клієнтів. У сучасних умовах підприємства, зокрема пекарні-кав'ярні, мають оперативно реагувати на зміни попиту, впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування та оптимізувати асортимент, орієнтуючись на якість, ефективність та клієнтоорієнтованість.

Особливого значення набуває стандартизація обслуговування як інструмент забезпечення стабільної якості взаємодії зі споживачами, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності. Паралельно, продумана асортиментна політика дозволяє оптимізувати витрати, збільшити прибутковість і адаптуватися до ринкових змін. Тому обґрунтований вибір стандартів обслуговування й асортиментного підходу є ключовим чинником стабільного розвитку сучасного закладу.

Вибрана тема є актуальною також у контексті активного розвитку формату мобільної торгівлі, кейтерингу та впровадження нових послуг, що потребує ефективного управління продуктовою пропозицією та сервісом.

Проблематика формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства широко висвітлена в науковій літературі. Значний внесок у її дослідження зробили як українські, так і зарубіжні науковці. Серед них варто відзначити праці Б. Бермана, Л. Вейтца, Дж. Еванса, Д. Едкока, Н. Каллена, М. Саллівана, а також вітчизняних авторів - О. Бузукової, В. Снегір'євої, Ф. Панкратова, Г. Серьогіної, Л. Балабанової, А. Германчука, М. Коцура, Л. Лігоненка, А. Мазаракі, Н. Ушакової, О. Шафалюк та інших. Їхні дослідження створюють теоретичну основу для розробки ефективної асортиментної політики підприємств у сучасних умовах господарювання.

Проте актуальним залишається необхідність глибшого дослідження процесів формування ефективної асортиментної політики та стандартів обслуговування на рівні окремих підприємств в умовах воєнного стану в Україні. У сучасних реаліях саме адаптивність та гнучкість у підходах до асортименту і сервісу стають визначальними факторами конкурентоспроможності. Аналіз практик підприємств, які успішно реалізують ці стратегії, дозволяє отримати цінний приклад для наслідування. Таке комплексне дослідження може стати основою для впровадження дієвих рішень, спрямованих на стабілізацію роботи підприємств та підвищення рівня задоволеності споживачів у складних соціально-економічних умовах.

*Мета дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стандартів обслуговування та оптимізації асортиментної політики на прикладі діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку HoReCa, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, якості обслуговування та прибутковості підприємства.

*Завдання дослідження:*

- проаналізувати сутність та зміст поняття стандартів обслуговування і асортиментної політики у сфері ресторанного бізнесу;
- дослідити еволюцію наукових підходів до формування стандартів обслуговування в індустрії гостинності.
- узагальнити методичні підходи до розробки асортиментної політики на підприємствах типу HoReCa;
- визначити взаємозв'язок між стандартами обслуговування та асортиментною політикою як елементами стратегічного управління підприємством;
- надати характеристику пекарні-кав'ярні «Bakery», її технологічного процесу та фінансово-економічних показників діяльності;
- провести аналіз чинних стандартів обслуговування та структури асортименту в пекарні-кав'ярні «Bakery»;

- визначити недоліки та проблеми в існуючій системі обслуговування й асортиментному підході підприємства;

- запропонувати напрями удосконалення стандартів обслуговування та шляхи оптимізації асортиментної політики з урахуванням впровадження кейтерингових послуг.

- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін і оцінити їх вплив на прибутковість підприємства.

*Об'єктом дослідження* є організація стандартів обслуговування та асортиментної політики на підприємствах сфери ресторанного господарства, зокрема пекарні-кав'ярні «Bakery».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні підходи до формування й удосконалення стандартів обслуговування та асортиментної політики на прикладі діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery».

*Методами дослідження.* У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано низку дослідницьких методів, зокрема: системний аналіз і синтез, статистичні та порівняльні методи, структурно-логічне моделювання, анкетування, кореляційно-регресійний аналіз тощо. Такий комплексний підхід дозволив глибоко проаналізувати об'єкт дослідження та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення.

*Наукова новизна дослідження.* Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до вдосконалення стандартів обслуговування та асортиментної політики на прикладі пекарні-кав'ярні «Bakery», що функціонує у сфері малого бізнесу HoReCa. У рамках роботи:

- уперше проведено ґрунтовний аналіз стандартів обслуговування та структури асортименту на прикладі локального закладу пекарні-кав'ярні;

- уточнено зміст і функціональні завдання стандартів обслуговування в контексті сучасних викликів сфери гостинності, зокрема в умовах воєнного стану в Україні;

- розроблено рекомендації щодо підвищення якості обслуговування на основі поєднання маркетингових підходів та стандартів сервісу;

- вдосконалено асортиментну політику шляхом застосування комплексного аналізу, що дозволило виявити найбільш прибуткові та стабільні товарні позиції;

- запропоновано запровадження кейтерингового напрямку та мобільного фудтраку як елементів розширення ринку збуту та підвищення гнучкості бізнес-моделі;

- обґрунтовано економічну доцільність інноваційних заходів на основі фінансових розрахунків, включаючи прогнозування приросту доходу та прибутку.

Таким чином, дослідження спрямоване на підвищення конкурентоспроможності малого закладу харчування завдяки поєднанню стратегічного управління асортиментом і стандартами обслуговування.

*Інформаційною базою є Закони України, науково-періодичні видання, монографії, звітність пекарні-кав'ярні «Bakery», офіційні сайти досліджуваного підприємства.*

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції на тему: «Цифровізація сервісу в готельно-ресторанному бізнесі: використання технологій для підвищення якості обслуговування та клієнтського досвіду», яка відбулася 5 червня 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький, а також в матеріалах IX Міжнародної науково-практичної конференції на тему: «Інноваційні концепції проектування підприємств готельного бізнесу: сутність та конкурентні переваги», яка проходила 20 березня 2025 року в м. Черкаси.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:* робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 121 сторінках друкованого тексту, містить 18 таблиць і 25 рисунків і додатки, 49 джерела списку використаної літератури.

*Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти* можуть бути рекомендовані для практичного впровадження керівництвом пекарні-кав'ярні «Bakery» з метою вдосконалення стандартів обслуговування, оптимізації асортиментної політики та запровадження додаткових напрямів діяльності, таких як кейтеринг і фудтрак. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення позицій закладу в умовах нестабільного ринкового середовища та можуть слугувати основою для формування ефективної стратегії сталого розвитку малого бізнесу в секторі HoReCa.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Сутнісне наповнення стандартизації: функції та завдання

Поняття «стандарти обслуговування» у сфері гостинності охоплює сукупність вимог, норм і правил, які регламентують процес взаємодії персоналу із споживачем, забезпечуючи стабільну якість надання послуг. Як зазначають Климчук А.О., Левицька І.В., Тарасюк Г.М. [12], стандартизація у HoReCa є не лише засобом управління якістю, а й інструментом формування корпоративної культури, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування та зміцненню іміджу підприємства.

У світовій практиці формування стандартів обслуговування базується на багаторівневих системах управління якістю, зокрема:

- міжнародних стандартах ISO 9001:2015 (система менеджменту якості);
- стандартах ISO 22000:2018 (менеджмент безпечності харчових продуктів);
- стандартах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points);
- моделі SERVQUAL (Service Quality), що визначає п'ять ключових вимірів якості послуг: надійність, чуйність, впевненість, емпатія, матеріальна складова [16].

Сучасні дослідження свідчать про еволюцію концепції SERVQUAL у напрямі цифрової трансформації сервісу. Так, модель Smart Service Quality (SSQ) була запропонована групою вчених IpKin Anthony Wong, Jingwen Huang, Zhiwei Lin та Naoyue Jiao [49]. Автори запропонували 5-вимірну модель оцінювання якості “смарт-сервісу” у ресторанах, де всі елементи починаються з літери S:

s-servicescape – “смарт” простір і технологічне середовище обслуговування.

s-assurance – впевненість і надійність сервісу, заснована на технологіях.

s-responsiveness – швидкість і гнучкість реагування, забезпечена цифровими рішеннями.

s-reliability – стабільність та передбачуваність якості обслуговування.

s-empathy – персоналізоване, чуйне обслуговування, підтримане “розумними” системами.

Модель Smart Service Quality, яка доповнює класичні параметри SERVQUAL новими вимірами - цифровою зручністю, безконтактністю, персоналізацією та швидкістю обслуговування.

У контексті українських реалій стандартизація обслуговування набуває специфічних рис, пов'язаних із воєнним станом, релокацією підприємств, дефіцитом кадрів і необхідністю гарантування безпеки клієнтів. Дослідження О. Парубець [23] підкреслює, що вітчизняні готелі та ресторани впроваджують технологічні інновації - електронні меню, онлайн-бронювання, системи контролю якості продуктів і дистанційного моніторингу процесів обслуговування.

Сервіс у закладах гостинності має багатовимірний характер. Його структура представлена взаємодією таких елементів:

1. технологічна якість (дотримання рецептури, санітарних вимог, часу подачі);
2. функціональна якість (зручність і швидкість обслуговування);
3. емоційна якість (комунікація, атмосфера, естетика);
4. цифрова якість (електронні сервіси, інтегровані CRM-системи).

Стандартизація, відповідно до ЗУ «Про стандартизацію» [24, 28] – це «діяльність, що полягає в установленні положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері». Відповідно, «стандарт нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо

діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері» [22].

У науковій літературі питання стандартизації в ресторанній сфері посідає важливе місце, оскільки вона виступає основним інструментом забезпечення якості послуг. Як зазначає М.П. Мальська у співавторстві з О.М. Гаталяк та Н.М. Ганич [17], стандартизація - це діяльність, спрямована на розроблення, упорядкування та впровадження норм, правил і характеристик, які визначають вимоги до якості послуг, продукції й процесів обслуговування.

Сутність стандартизації полягає у встановленні єдиних підходів до надання послуг, що забезпечує споживачеві право на отримання якісного продукту за справедливою ціною. Таким чином, стандартизація виконує не лише регулюючу, а й соціально-економічну функцію, сприяючи формуванню довіри між споживачем і підприємством ресторанного господарства. Об'єктом стандартизації в ресторанному господарстві виступають послуги та процеси обслуговування, які підлягають чіткому нормуванню й опису. Для кожного з них визначаються певні вимоги, параметри та характеристики, що формують основу системи управління якістю. До області стандартизації належить сукупність взаємопов'язаних об'єктів, які утворюють єдине середовище функціонування підприємства. Наприклад, ресторанне господарство розглядається як комплексна галузь стандартизації, у межах якої визначаються конкретні об'єкти стандартизації - такі як:

- послуги з харчування (види страв, напоїв, способи подачі, температурні режими);
- правила подачі та сервірування;
- вимоги до зовнішнього вигляду персоналу (форма, охайність, корпоративний стиль);
- етика поведінки обслуговуючого персоналу;
- стандарти обслуговування клієнтів (час очікування, комунікаційна культура, якість сервісу);

- технологічні процеси виробництва і реалізації кулінарної продукції.

Усі ці елементи утворюють систему, що забезпечує стабільність якості послуг і підтримує конкурентні переваги підприємства.

Упровадження стандартів дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу забезпечити узгодженість дій персоналу, ефективне використання ресурсів і передбачуваний рівень якості сервісу. Крім того, стандартизація сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, зменшенню ризиків виникнення рекламацій і підвищенню рівня задоволеності гостей.

Таким чином, стандартизація в ресторанному господарстві є не лише формальним інструментом регулювання якості, а й важливою складовою стратегічного управління, що визначає рівень професійності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг гостинності.



Рисунок 1.1 - Концептуальна схема взаємодії елементів системи внутрішніх стандартів обслуговування та показників якості ресторанного продукту

На рисунку 1.1 подано концептуальну модель структури внутрішніх стандартів обслуговування в закладі ресторанного господарства, що відображає систему об'єктів стандартизації відповідно до основних складових ресторанного продукту - організаційної, економічної, соціальної та емоційної. Такий поділ має умовний характер, оскільки багато елементів є взаємопов'язаними й водночас належать до кількох складових діяльності ресторану. Наприклад, політика закупівель сировини, вибір постачальників і визначення критеріїв співпраці відносяться переважно до організаційної сфери, але водночас охоплюють економічний аспект (оптимізація витрат) та соціальний вимір (контроль безпеки та якості продукції). Подібна інтегрованість проявляється і в інших елементах. Так, зовнішній вигляд персоналу фронт-офісу, який формує емоційну складову сприйняття закладу гостем, водночас підлягає організаційному регулюванню (через встановлення правил контролю охайності протягом робочої зміни) та ресурсному забезпеченню (наявність уніформи, засобів догляду тощо). Представлена модель демонструє, що сфера стандартизації у ресторанному господарстві може охоплювати як окремі стандарти, так і цілісну систему взаємопов'язаних нормативів. Їх кількість і деталізація залежать від масштабу підприємства, особливостей організаційної структури, пріоритетів у забезпеченні якості послуг та стратегії управління сервісом. Таким чином, запропонована концептуальна модель дає змогу системно відобразити зв'язок між елементами внутрішніх стандартів обслуговування та якістю ресторанного продукту, а також показує, як стандартизація сприяє формуванню комплексної політики управління якістю у сфері гостинності.

Завдання стандартизації у ресторанному господарстві. У системі управління якістю закладів ресторанного господарства стандартизація виконує ключову функцію забезпечення стабільності сервісу, безпеки споживачів і конкурентоспроможності підприємства. Основні її завдання, за М. Мальською [17], полягають у такому:

- визначення показників якості послуг харчування та обслуговування, а також методів контролю за їх дотриманням;
- регламентація операційних процесів надання послуг на основі сучасних технологічних і організаційних рішень;
- установлення вимог до безпеки гостей і дотримання санітарно-гігієнічних норм з метою охорони здоров'я населення;
- визначення правил сертифікації послуг харчування, що гарантують відповідність національним і міжнародним стандартам;
- формування системи управління якістю послуг ресторанного господарства на всіх етапах обслуговування клієнтів.

Таким чином, стандартизація сприяє формуванню єдиних вимог до організації процесів у закладі, що дозволяє забезпечити прогнозований рівень якості ресторанного продукту, ефективність управління і довіру споживачів.

Поняття внутрішніх стандартів обслуговування. Внутрішні стандарти обслуговування у закладах ресторанного господарства - це система нормативних документів, що встановлює правила, вимоги та порядок виконання операцій, пов'язаних із виробництвом і реалізацією ресторанного продукту. Вони визначають стандарти поведінки персоналу, норми сервісу, вимоги до зовнішнього вигляду працівників, правила взаємодії з гостями та інші аспекти діяльності, які безпосередньо впливають на якість послуг.

Іншими словами, внутрішні стандарти є інструментом регламентації роботи підприємства, спрямованим на підтримання стабільного рівня якості послуг, формування корпоративної культури сервісу та реалізацію політики управління якістю у конкретному закладі ресторанного господарства.

Внутрішні стандарти обслуговування в ресторані становлять комплекс регламентів, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства - від виробництва продукції до безпосереднього контакту з гостем. Залежно від специфіки закладу, вони можуть включати кілька взаємопов'язаних груп:

- стандарти на продукцію та послуги, які визначають вимоги до якості страв, напоїв, способів їх подачі та рівня сервісу;

- стандарти на процеси, що описують послідовність виконання операцій у межах технологічного чи сервісного циклу (наприклад, порядок приготування, сервірування або обслуговування гостей);

- стандарти на методи контролю, які регламентують процедури перевірки якості продукції, дотримання технологічних вимог і відповідність послуг встановленим нормам.

Розроблення стандартів повинно охоплювати весь процес надання ресторанних послуг, починаючи з моменту закупівлі сировини і завершуючи формуванням позитивного враження у відвідувача. До базових груп внутрішніх стандартів, які зазвичай застосовуються на підприємствах ресторанного господарства, належать:

- стандарти сервісу - визначають правила спілкування з гостями, послідовність обслуговування, культуру мови та поведінки персоналу;

- стандарти роботи менеджерів — регламентують організацію зміни, розподіл обов'язків, контроль якості виконання робіт і взаємодію між підрозділами;

- стандарти кухні - описують технологію приготування страв, дотримання рецептур, санітарних вимог і правил подачі;

- стандарти закупівель і зберігання продуктів - визначають вимоги до вибору постачальників, умов транспортування, зберігання і маркування сировини;

- стандарти безпеки - охоплюють вимоги до пожежної, санітарно-гігієнічної та харчової безпеки, а також до дій персоналу в надзвичайних ситуаціях.

Слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним. Його зміст і структура залежать від концепції конкретного ресторану, рівня позиціонування, типу обслуговування та очікувань цільової аудиторії гостей.

Обслуговування клієнтів залишається центральним елементом діяльності підприємства громадського харчування, адже саме якість взаємодії персоналу з гостями формує загальне враження про заклад. Навпаки,

байдужість або непрофесійність працівників може суттєво знизити довіру клієнтів і негативно вплинути на репутацію ресторану [24].

Суворе дотримання чітко прописаних стандартів обслуговування є необхідним для ресторану, який піклується про свою репутацію. Ці стандарти охоплюють усі операційні процеси й спрямовані на те, щоб забезпечити високу якість послуг, позитивні відгуки гостей, їхнє бажання повернутися та збільшення чайових. Вони мають бути гнучкими й «живими», адаптуватися до запитів гостей та змін у вимогах до безпеки й дружелюбності. Кожен заклад створює власні унікальні стандарти на основі нормативів, шаблонів і міжнародної практики, коригуючи їх відповідно до концепції, типу закладу, портрета гостя та особливостей команди. При розробці враховують рівень науки й техніки, соціальну відповідальність, економічну доцільність, дотримання законодавства, залучення стейкхолдерів та використання інформаційних технологій. Внутрішні стандарти є інструментом підтримання високої якості ресторанного продукту й конкурентної переваги; їх слід регулярно переглядати з огляду на зміни в уподобаннях гостей, щоб пропозиція залишалася вишуканою, інноваційною та відмінною від конкурентів.

Внутрішні стандарти обслуговування допомагають досягати стратегічних і операційних цілей закладу. Вони систематизують роботу персоналу, підтримують стабільну якість сервісу та формують довіру гостей.

Основні завдання таких стандартів:

1. Закріплення досвіду – знання та навички персоналу фіксуються й передаються новим працівникам.
2. Контроль і мотивація – забезпечують оцінку якості роботи та основу для навчання і стимулювання персоналу.
3. Комунікація цілей – допомагають донести місію закладу до колективу й підвищити лояльність співробітників.
4. Запобігання помилкам – дозволяють передбачати проблеми в обслуговуванні та своєчасно їх усувати.

5. Адаптація новачків – прискорюють входження нових працівників у робочі процеси.

6. Формування довіри клієнтів – створюють упевненість, що персонал діє професійно та узгоджено.

Отже, стандарти визначають зразок поведінки персоналу, забезпечують комфорт гостей і стабільність роботи закладу, впливаючи на головне - бажання клієнтів повернутися.

Внутрішні стандарти обслуговування забезпечують ефективну роботу ресторану та стабільну якість сервісу.

Основні функції:

1. Єдині правила навчання – допомагають швидко адаптувати нових працівників і зменшують ризик помилок.

2. Системність підготовки – забезпечують чітку послідовність навчання й засвоєння інформації.

3. Стабільність якості – гарантують незмінний рівень послуг навіть за зміни персоналу.

4. Контроль стандартів бренду – запобігають відхиленням від прийнятих норм обслуговування.

5. Постійне вдосконалення – слугують основою для регулярних тренінгів, у тому числі щодо вирішення конфліктних ситуацій.

6. Емоційна культура сервісу – сприяють професійності, впевненості та позитивній атмосфері в колективі.

Таким чином, внутрішні стандарти підтримують високу якість обслуговування, дисципліну персоналу й довіру гостей до закладу.

Наукові дослідження [18] доводять, що стандартизація посадових обов'язків працівників фронт-офісу, діяльність яких тісно пов'язана з емоційною взаємодією із клієнтами, може мати негативний вплив на їхній психоемоційний стан. Зокрема, емоційна праця виступає чинником, що посилює емоційне виснаження персоналу та знижує рівень задоволення від роботи у сфері гостинності.

Крім того, встановлено, що емоційна праця опосередковує взаємозв'язок між стандартизацією робочих процесів і психологічним благополуччям працівників. Надмірна регламентація поведінки, емоційних проявів і комунікаційних дій може призводити до втрати автентичності сервісу, зниження щирості у спілкуванні з гостями та появи професійного вигорання.

У цьому контексті під час розроблення внутрішніх стандартів обслуговування важливо забезпечити баланс між уніфікацією процесів і збереженням індивідуальності персоналу. Планування високих стандартів якості обслуговування має враховувати емоційний фактор як складову професійної придатності працівників. Саме тому психологічна відповідність, система цінностей і характер майбутнього співробітника повинні узгоджуватися з концепцією закладу ще на етапі відбору та співбесіди.

Отже, на основі проведеного дослідження, стандартизація в закладах ресторанного господарства - це інтегрована система регламентації та гармонізації технологічних, сервісних, організаційних, емоційно-комунікативних і цифрових процесів, спрямована на забезпечення стабільної якості ресторанного продукту, безпеки гостя та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

На відміну від традиційного розуміння стандартизації як фіксування норм і правил, у сучасній сфері HoReCa вона виступає адаптивним механізмом, що поєднує:

- класичні вимоги до безпеки й технологічної якості (ISO, HACCP);
- моделі оцінювання сервісу (SERVQUAL, Smart Service Quality);
- соціально-психологічні чинники (емоційна праця, корпоративна культура);
- цифрові стандарти безконтактного та smart-обслуговування;
- контекстні вимоги українського ринку в умовах війни (ризик, релокація, дефіцит кадрів, загроза безпеці).

Таким чином, сутність стандартизації полягає у створенні єдиного, але гнучкого нормативного середовища, яке забезпечує не лише відповідність

вимогам, а й відтворюваність емоційної, технологічної та цифрової складових сервісу, що формують сприйняття ресторанного продукту гостем.

Спираючись на сучасні українські та міжнародні дослідження (Мальська, Parubets, Wong & Huang, ISO, HACCP), можна виділити шість інтегрованих функцій, що відображають сучасний зміст стандартизації:

1. Технологічно-якісна функція.

Забезпечує безпомилковість і повторюваність технологічних процесів (рецептури, подача, санітарія), включно з цифровим моніторингом якості.

2. Сервісно-регламентуюча функція.

Установлює правила взаємодії з гостями, включаючи сценарії обслуговування, стандарти комунікації, поведінкові моделі персоналу.

3. Емоційно-комунікаційна функція (нова).

Враховує феномен емоційної праці, визначає рамки емоційної взаємодії, шляхи запобігання вигоранню, баланс між стандартизацією та автентичністю сервісу.

4. Цифрово-операційна функція (нова).

Регламентує роботу smart-рішень: електронних меню, CRM, безконтактної оплати, систем розпізнавання постійних гостей, алгоритмів автоматизації.

5. Соціально-економічна функція.

Створює передумови для підвищення довіри гостей, формування іміджу, оптимізації витрат, усунення ризиків рекламацій.

6. Ризик-орієнтована функція (новизна для українських умов)

Охоплює стандарти безпеки під час повітряних тривог, евакуаційні протоколи, управління ланцюгами постачань в умовах війни, кадрову нестабільність (Рис 1.2.).



Рисунок 1.2 - Шість інтегрованих функцій, що відображають сучасний зміст стандартизації

*\*Побудовано автором*

Відповідно до сучасних викликів ресторанної індустрії стандартизація виконує такі ключові завдання:

1. Формування єдиної сервісної доктрини закладу.

Регламентация сервісу відповідно до концепції бренду, позиціонування та очікувань цільової аудиторії.

2. Забезпечення сталості ресторанного продукту.

Підтримання якості страв, напоїв, подачі, часу обслуговування незалежно від зміни персоналу чи зовнішніх умов.

3. Інтеграція цифрових технологій у сервісні операції (новизна).

Установлення стандартів роботи з електронними меню, мобільними застосунками, аналітичними системами, чат-ботами, smart-пристроями.

4. Підтримка емоційної стійкості персоналу (нова авторська теза).

Розроблення стандартів емоційної взаємодії, забезпечення «психологічної безпеки» працівників фронт-офісу.

5. Адаптація сервісу до умов підвищеного ризику та воєнного стану (українська специфіка).

Установлення алгоритмів дій під час повітряної тривоги, вимкнень світла, логістичних обмежень.

#### 6. Формування системи безперервного розвитку якості

Впровадження циклу PDCA, регулярних тренінгів, mystery-guest, цифрової аналітики задоволеності гостей (Рис. 1.3).

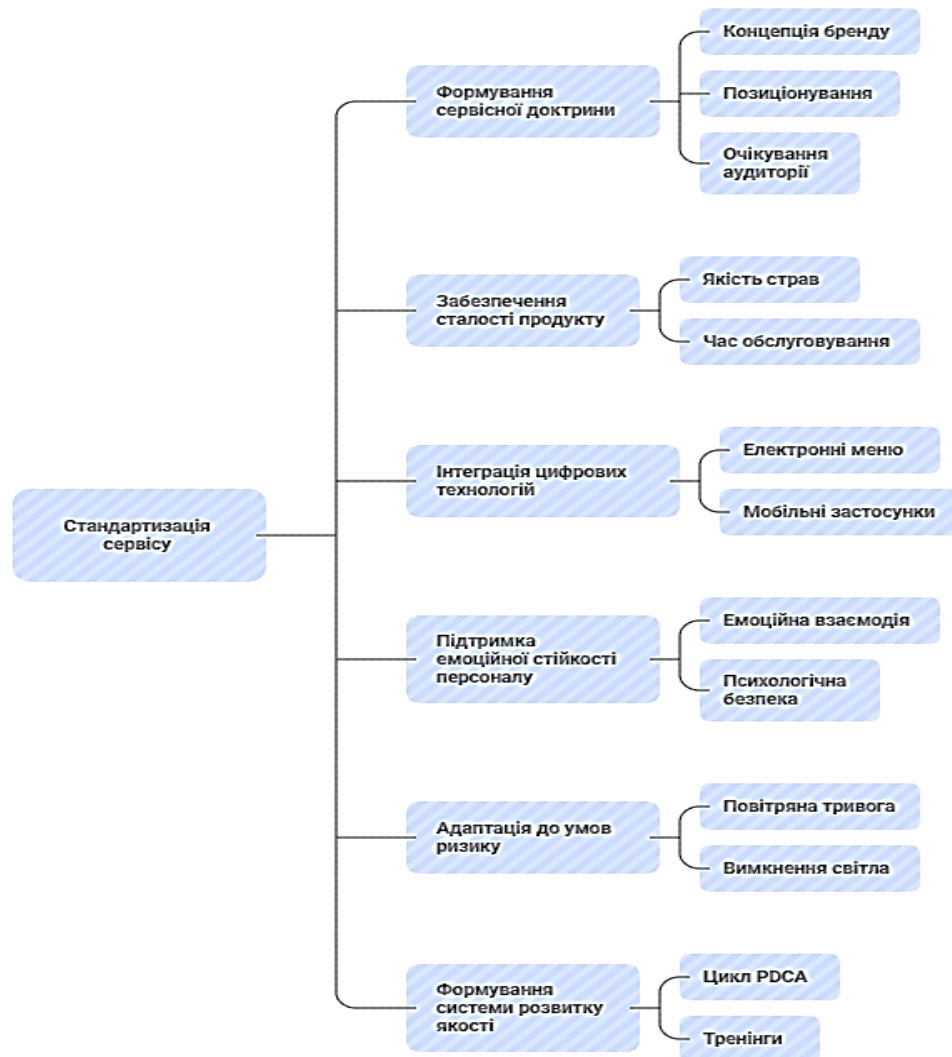


Рисунок 1.3 - Ключові завдання стандартизації відповідно до сучасних викликів ресторанної індустрії

*\*Побудовано автором*

Відтак, стандартизація в ресторанному господарстві - це комплексна, адаптивна система нормування технологічних, сервісних, емоційних і цифрових процесів, спрямована на забезпечення стабільної, безпечної та конкурентоспроможної якості ресторанного продукту. Вона поєднує

традиційні вимоги з сучасними smart-технологіями, враховує емоційну працю персоналу та умови високої турбулентності українського ринку.

## **1.2. Еволюція наукових підходів до визначення стандартів обслуговування у сфері гостинності**

Проблематика вибору стандартів обслуговування та асортиментної політики у сфері HoReCa набуває особливої гостроти в умовах воєнного часу, прискореної цифровізації сервісів і зростання чутливості попиту до безпеки харчування та прозорості ланцюгів постачання. Сучасні концепції якості сервісу виводять на перший план інтеграцію «класичних» вимірів SERVQUAL із «розумними» (smart) сервісними характеристиками - безконтактністю, омніканальністю, персоналізацією й даноцентричністю процесів, що прямо впливають на асортиментні рішення, структуру меню та політику оновлення пропозиції. Актуальні емпіричні дослідження вказують, що інноваційність і цифрові сервіси є медіаторами між якістю обслуговування і бізнес-результатами ресторанів; отже, вибір стандартів має синхронізуватись із архітектурою асортименту та моделями його моніторингу (menu engineering, revenue management, ABC-калькуляція тощо).

Гостинність – це сфера економіки, де відбувається інтимна взаємодія людей з різними культурними нормами, очікуваннями та технологічними вподобаннями. Якість цієї взаємодії визначається системою стандартів обслуговування, які встановлюють мінімальні вимоги до комфорту, безпеки й емоційного досвіду гостя. Упродовж останніх десятиліть існували відносно стабільні підходи до стандартизації: корпоративні каталоги процедур, системи управління якістю (ISO 9001), сервіметричні інструменти типу SERVQUAL, DINESERV і LODGESERV тощо. Однак останні 5–7 років стали переломними. Геополітичні кризи, пандемія COVID-19 і швидкий розвиток цифрових технологій змусили галузь переосмислити концепцію сервісу. Крім традиційного вимірювання «відповідності очікуванням», сучасні стандарти

інтегрують вимоги до безконтактних технологій, персоналізації, екологічної сталості, кібербезпеки та соціальної інклюзії. Для науковців це означає перехід від суто нормативного підходу до міждисциплінарних досліджень, де поєднуються маркетинг, поведінкові науки, штучний інтелект і сталий розвиток.

Відтак, розглянемо історичні передумови: від стандартизації до якості сервісу.

У 1980-х роках в індустрії гостинності домінували підходи, орієнтовані на підготовку детальних процедур і правил поведінки персоналу, що забезпечували передбачуваний рівень послуг. З часом з'явилися моделі управління якістю, які перейшли від жорсткої стандартизації до вимірювання сприйнятого рівня сервісу. Одна із найпопулярніших концепцій, SERVQUAL, запропонувала оцінювати п'ять вимірів – матеріальність (*tangibles*), надійність, впевненість, емпатію та реактивність. Бібліометричний аналіз публікацій за 2014–2024 рр. показує, що SERVQUAL і його похідні залишаються провідними інструментами для дослідження якості, оскільки вони дозволяють вимірювати очікування й реальне сприйняття гостей, а також визначати пріоритети для покращення [32]. Автори підкреслюють, що готельна галузь є сервісоцентричною і від неї очікують високої якості, тому рівень задоволення гостей прямо впливає на обсяги продажу та лояльність [32].

Водночас традиційна стандартизація – це не лише контролюючий механізм, а й інструмент управління брендом. Міжнародні мережі Marriott, Hilton та Accor розробили корпоративні стандарти, які адаптуються до різних культур та забезпечують стабільний рівень обслуговування. Дослідження українських авторів засвідчує, що корпоративні стандарти базуються на таких підходах як тотальне управління якістю (TQM) та міжнародні стандарти ISO 9001, передбачають гнучкість щодо місцевих звичаїв і містять положення про навчання персоналу, управління ресурсами й програми лояльності.

Володько О.В., Грудцина Ю.В. Давидова О.Ю. [3, 4, 6] зазначають, що ці стандарти широко застосовуються транснаціональними мережами, які надають перевагу постійному вдосконаленню й культурній адаптації.

Далі розглянемо міжнародні стандарти та корпоративні інновації ISO та класифікаційні системи. Система ISO 9000 і її похідні (ISO 9001, ISO 14001) увійшли до готельної практики наприкінці 1990-х і забезпечили основу для формального управління якістю. ISO 9001 зосереджується на процесах і документації, а ISO 14001 – на управлінні екологічними аспектами. Аналітичний огляд 2025 року зазначає, що провідні міжнародні мережі інтегрують екологічні сертифікати (ISO 14001, Green Key, LEED, EarthCheck) для зменшення вуглецевого сліду, скорочення витрат енергії та води, а також підвищення ринкової привабливості [46]. Дослідники наголошують, що туризм створює близько 8 % глобальних викидів CO<sub>2</sub>; тому екологічні стандарти допомагають не тільки покращити репутацію, але й підвищити завантаженість і зменшити експлуатаційні витрати [46].

У 2024 році Hotelstars Union оголосила про оновлення європейських критеріїв класифікації готелів, яке набуває чинності у січні 2025 року. Новий стандарт враховує проблеми сталості, дефіцит персоналу та цифровізацію. Він скоротив кількість критеріїв з 247 до 239, ввів рекомендації щодо регулярного чищення матраців, скасував обов'язкові набори для шиття й чищення взуття, дозволив гнучку зміну постільної білизни й рушників, надав додаткові бали за вимірювання вуглецевого сліду, зменшив мінімальні години роботи рецепції та вперше дозволив повністю автоматизований check-in/out і self-service кіоски для категорій 1–4 зірок [36]. Це демонструє, як сучасні стандарти інтегрують екологічні та цифрові інновації.

Що стосується інтерналізації та внутрішніх стандартів, то корпоративні стандарти доповнюються внутрішніми інструкціями, які враховують специфіку продукту. У дослідженні «Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів» [22] представлено концептуальну модель структури внутрішніх стандартів. Автори визначають

окремі об'єкти стандартизації для організаційної, економічної, соціальної та емоційної складових ресторанного продукту. Вони підкреслюють, що стандарти повинні гнучко реагувати на ринкові зміни та допомагати формувати унікальний і інноваційний продукт, а також містити перелік стратегічних та операційних завдань. Таке розуміння дозволяє поєднувати формальну процедуру з творчими елементами, створюючи основу для персоналізованих сервісів.

Система управління якістю у сфері ресторанного господарства посідає ключове місце ще на етапі формування концепції закладу. Разом із політикою управління витратами вона визначає ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Основою сучасного підходу до управління якістю є положення міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9000:2015, що задає фундаментальні принципи формування політики якості у сфері послуг і продуктів харчування. [28].

Їх упровадження забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищення задоволеності споживачів і стабільність бізнес-процесів.

Ключові принципи управління якістю в ресторанному господарстві:

1. Орієнтація на споживача. Відвідувачі є головними оцінювачами якості продукції та обслуговування. Саме їх задоволення визначає ефективність діяльності закладу та його репутацію на ринку послуг гостинності.

2. Лідерство керівництва. Ефективний менеджмент формує місію, цілі та корпоративні цінності, створюючи сприятливу атмосферу співпраці. Керівники мають надихати персонал на досягнення спільних результатів і постійне вдосконалення.

3. Залучення персоналу. Кожен працівник ресторану повинен усвідомлювати власну роль у забезпеченні високих стандартів сервісу. Активна участь співробітників у процесах підвищує відповідальність і якість обслуговування.

4. Процесний підхід. Управління якістю розглядається як управління взаємопов'язаними процесами: приготування страв, обслуговування гостей, надання додаткових послуг тощо. Такий підхід дозволяє підвищити керованість та ефективність діяльності.

5. Системний підхід до управління. Успішне функціонування ресторану передбачає ідентифікацію, аналіз та узгодження всіх взаємопов'язаних процесів у єдину систему управління. Це забезпечує цілісність і стабільність у досягненні стратегічних цілей.

6. Безперервне вдосконалення. Прагнення до постійного поліпшення є невід'ємною умовою ефективної діяльності сучасних підприємств гостинності. Воно охоплює оптимізацію технологічних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та оновлення сервісних стандартів.

7. Прийняття рішень на основі фактів. Рішення у сфері управління якістю повинні ґрунтуватися на достовірних даних, аналітичній інформації та результатах моніторингу показників ефективності.

8. Партнерські відносини з постачальниками. Ресторан і його постачальники є взаємозалежними елементами однієї системи. Побудова взаємовигідних відносин сприяє стабільності постачань і підвищенню рівня безпечності продукції. Реалізація цього принципу відображається у впровадженні системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що забезпечує контроль критичних точок виробництва та запобігає виникненню ризиків для споживачів.

Перераховані вище принципи формують основу розробки внутрішніх стандартів обслуговування у закладах гостинності, зокрема ресторанного господарства.

Українські автори звертають увагу на важливість наукового підходу до впровадження стандартів обслуговування. У дисертації О. Куракіна [14] запропоновано власне визначення готельної послуги як організованого процесу взаємодії між клієнтом і персоналом, спрямованого на створення індивідуалізованої цінності через комплекс матеріальних і нематеріальних

елементів. Дисертація пропонує диференціацію рівнів якості послуг (фактичний, порівняльний і раціональний) і концептуальну модель підвищення якості на основі «тріади якості» – якості наданої послуги, якості процесу обслуговування та якості управлінських функцій. Автор також розробив методiku оцінювання, що поєднує стандартні інструменти (SERVQUAL, чек-листи, метод «таємного гостя») і таксономічний аналіз, а також систему індикаторів для оцінювання функцій управління: планування, організація, мотивація й контроль. Такий комплексний підхід ілюструє еволюцію від «простої» стандартизації до системи, що охоплює всі етапи управління якістю.

Варто розкрити питання цифрової трансформації, як новий вимір стандартів, зокрема визначити фактори, що стимулюють цифровізацію.

Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором цифрової трансформації. Раніше QR-меню, мобільні ключі чи безконтактні платежі були факультативними технологічними новинками; у 2020–2021 роках вони перетворилися на необхідність. Дослідження «Contactless hospitality in a post-COVID-19 world» [34] наголошує, що в умовах соціальної дистанції та санітарних обмежень безконтактні рішення (QR-коди, мобільний check-in/out, цифрові ключі, безконтактні платежі) стали обов'язковими для підтримання роботи й довіри споживачів. Пізніше, у 2025 році, індійські дослідники відзначили, що такі рішення не лише забезпечують безпеку, а й підвищують досвід гостя, скорочуючи час очікування й спрощуючи оплату; серед прикладів вони називають смартфонні програми для реєстрації та виїзду, цифрові ключі, платіжні системи без контакту, самообслуговувальні кіоски та чат-боти [42]. Автори прогнозують, що контактні та безконтактні моделі співіснуюватимуть, а ефективність залежатиме від рівня цифрової грамотності гостей, культурних факторів і регіональної інфраструктури

Цифрові інновації стали основою нових стандартів. Впровадження хмарних систем управління власністю підвищує операційну ефективність до 30 %, а використання AI-чат-ботів скорочує навантаження на персонал на

70 % [35]. Аналітичні системи big data дозволяють персоналізувати пропозиції та покращити задоволеність гостей на 15 % [35]. У статті підкреслено, що під час пандемії contactless technologies стали необхідністю, але у 2023–2025 рр. вони переросли у спосіб підвищення комфортності та конкурентоспроможності; упровадження голосових асистентів, роботів і IoT-пристроїв у гостьових кімнатах забезпечує персоналізовані послуги й сприяє підвищенню рівня задоволення. Водночас автори звертають увагу на виклики: складність інтеграції систем, потребу в навчанні персоналу й високі початкові інвестиції.

Українські дослідження підтверджують цінність цифровізації, але вказують на низьку проникність. У статті про трансформацію готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації зазначається, що основними драйверами є конкуренція, бажання підвищити ефективність та очікування клієнтів щодо швидких і персоналізованих послуг [29]. Найпоширеніші інструменти включають електронний маркетинг, платформи доставки їжі, автоматизовані системи управління та інтерактивні технології; проте електронні продажі становлять лише близько 12 %, а використання Big Data – 8,9 % [29]. Це свідчить про потребу в інституційній підтримці, інвестиціях і підготовці кадрів для прискорення цифрової трансформації.

Перехід від стандартизованих послуг до індивідуалізованого досвіду. У 2010-х роках науковці все частіше критикували надмірну стандартизацію, що позбавляла сервіс індивідуальності. Сучасні дослідження відзначають, що клієнтоорієнтованість і персоналізація стали головним конкурентним фактором. У статті «AI Impact on Hotel Guest Satisfaction via Tailor-Made Services» (2024) автори зазначають, що штучний інтелект дозволяє створювати індивідуальні рекомендації щодо харчування, активностей і додаткових послуг. Аналіз даних дозволяє підвищити ефективність операцій і оптимізувати вибір меню, а віртуальні помічники й чат-боти забезпечують персоналізоване спілкування на всіх етапах перебування [39]. Дослідження показує, що AI-персоналізація суттєво підвищує задоволеність гостей; при

цьому важливими модераторами є довіра до систем, досвід користування технологією та сприйняття безпеки даних. Порівняльний аналіз між Сербією та Угорщиною продемонстрував, що нормативно-правова база (наприклад, суворіші правила захисту даних у ЄС) впливає на рівень прийняття AI-сервісів, хоча культурні подібності сприяють схожим очікуванням.

Цифрова трансформація також включає використання сервісних роботів. Дослідження *Frontiers in Robotics and AI* (2025) адаптувало модель SERVQUAL до «роботизованого» сервісу, виділивши такі виміри, як надійність, впевненість, розважальність, антропоморфність і матеріальність. Опитування 400 представників покоління Z виявило, що впевненість, розважальність, антропоморфність і матеріальність позитивно впливають на наміри повторного використання роботів, тоді як надійність виявилася несуттєвою [44]. Це свідчить про зміну очікувань: від швидкої реакції та емпатії, які були ключовими для людського сервісу, до розважальності й антропоморфізму, що компенсують відсутність емоцій у роботів. Інше дослідження MDPI (2024) зосередилося на сприйнятті роботів працівниками готелів. Автори встановили, що сприйняті вигоди (надійність, ефективність, можливість «job crafting») формують позитивне ставлення та готовність співпрацювати, тоді як сприйняті ризики (недостатня інтелектуальність, неефективність, загроза приватності) мають негативний вплив [49]. Дослідники підкреслюють необхідність враховувати емоції персоналу, використовуючи когнітивні та афективні теорії, зокрема модель прийняття технологій (TAM), теорію емоційних подій (AET) і стимул-організм-реакція (SOR), щоб забезпечити сталу інтеграцію роботів.

Паралельно з цифровізацією сектор гостинності набуває екологічних зобов'язань. Ініціативи сталого розвитку стають невід'ємною частиною стандартів обслуговування. Дослідження науковців із 2025 року показує, що впровадження екологічних сертифікатів (ISO 14001, Green Key, LEED, EarthCheck) зменшує споживання води на 30 % і енергії на 25 %, а також покращує репутацію та приваблює екосвідомих гостей [38]. Історичний огляд

свідчить, що перші стандарти сфокусовані на якості з'явилися в 1970-х, а програма «Blue Flag» (1985) започаткувала екологічну сертифікацію для пляжів. Після цього ISO 14001 і інші програми розширилися на готелі та ресторани, інтегруючи вимоги щодо енергоефективності, управління водними ресурсами та утилізації відходів [47]. У статті зазначається, що сертифікація сприяє зниженню витрат і збільшенню завантаження, але бар'єрами лишаються висока вартість, недостатня поінформованість та опір керівництва.

Нові класифікаційні критерії Hotelstars Union, описані вище, демонструють, що вимірювання вуглецевого сліду та гігієнічні вимоги (чистка матраців, відмова від одноразових дрібниць) стали частиною офіційних стандартів [36]. Це підкреслює глобальний зсув від простого комфорту до екологічної відповідальності. В Україні теж зростає увага до сталості: практики зеленої сертифікації запроваджують переважно міжнародні мережі, а місцеві готелі лише починають інтеграцію.

Варто згадати постпандемічний і кризовий контекст, зокрема вплив COVID-19. COVID-19 кардинально змінив поведінку клієнтів і вимоги до сервісу. Дослідження 2020 року описує, як нові норми (носіння масок, соціальна дистанція) змусили готелі запроваджувати QR-меню, мобільні ключі та безконтактні платежі; ці технології, які раніше сприймалися як додаткові опції, стали необхідними [43]. Подальші дослідження підтверджують, що безконтактні рішення залишаться частиною нормального сервісу, оскільки підвищують швидкість і комфорт обслуговування [45]. Крім того, пандемія прискорила розвиток самих стандартів: з'явилися вимоги щодо чистоти повітря, санітарної безпеки та мінімізації фізичного контакту.

Наразі необхідно розглянути виклики війни та невизначеності в Україні в контексті теми дослідження. Українські дослідники відзначають, що в умовах війни й економічної нестабільності стратегічні підходи до інновацій стають критично важливими. У статті про інноваційний розвиток гостинності в умовах невизначеності підкреслено, що ключовими напрямками є цифровізація, автоматизація, безконтактні технології, сталий розвиток,

інклюзивність, підготовка кадрів і кібербезпека [31]. Автори наголошують, що ці інновації підвищують гнучкість і стійкість підприємств перед кризами. Інший український матеріал уточнює, що гостинність включає шість складових – персонал, послугу, безпеку, атмосферу, інноваційні технології та продукт. Для досягнення конкурентоспроможності готелям потрібно оновлювати матеріально-технічну базу й впроваджувати інновації, адже методологія кількісного оцінювання економічного ефекту гостинності поки що залишається відкритою для досліджень. Такий контекст робить український досвід особливо цінним для наукового аналізу: тут поєднуються глобальні тренди з місцевими викликами.

Наступний аспект, який важливо розглянути, це оцінювання якості та методологічні підходи. Еволюція стандартів обслуговування тісно пов'язана з розвитком методів оцінювання. Класичні інструменти SERVQUAL, DINESERV і LODGESERV вимірюють розрив між очікуваннями й сприйняттям за п'ятьма або більше вимірами, дозволяючи готелям визначати слабкі місця. У сучасних дослідженнях їх часто комбінують з «таємним гостем», чек-листами, хронометражем, відеоаналізом та контент-аналізом для створення комплексної картини. Дисертація О. Куракіна, зокрема, пропонує диференціацію рівнів якості (фактичний, порівняльний, раціональний) і використання методики об'єднаної таксономії, що поєднує класичні алгоритми й модифікований аналіз із врахуванням еталонних та антиеталонних об'єктів [14]. Розроблена автором система індикаторів для оцінювання ефективності функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) і система оцінювання етапів взаємодії з клієнтом свідчать про зростання наукової уваги до управлінських аспектів сервісу

Цікаві перспективи відкриває адаптація стандартних моделей для роботизованих сервісів. Дослідження *Frontiers in Robotics and AI* показує, що традиційні виміри SERVQUAL (надійність, забезпечення, емпатія, реактивність, матеріальність) не повністю підходять для роботів; натомість важливими стають антропоморфізм і розважальність, що формують

емоційний зв'язок і підвищують прийняття [44]. Такі підходи змушують науковців переглядати саму природу сервісу та інтегрувати психологічні концепції у розробку стандартів.

Щодо впровадження міжнародних стандартів, то стаття Мігус І. А. Бієвець «Міжнародні стандарти якості послуг суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу» зазначає, що в Україні міжнародні стандарти здебільшого впроваджують великі готельні мережі, тоді як малі підприємства тільки починають інтеграцію [16]. Автори підкреслюють, що стандарти охоплюють правила вітання гостей, обробки запитів, подачі страв та вирішення конфліктів; успіх залежить від адаптації до місцевої культури й постійного моніторингу якості. Також наголошується на важливості систематичного навчання персоналу для забезпечення єдності сервісу по всій мережі.

Щодо впровадження внутрішніх стандартів та інновацій, то в українських джерелах багато уваги приділяється творчому використанню стандартів для формування унікального продукту. Стаття «Впровадження стандартів обслуговування для персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства» наголошує, що у конкурентному середовищі ключем до успіху є інноваційні послуги й персоналізовані продукти. Автори відзначають, що збільшення задоволеності гостей на 5 % може підвищити прибутки на 25–85 %; тому стандарти повинні бути практичними, враховувати готовність персоналу й уподобання гостей, а також постійно адаптуватися до нових умов [25]. Це підкреслює взаємозв'язок між стандартами та мотивацією персоналу, а також необхідність інвестувати в навчання й розвиток.

Відносно концептуальних основ гостинності, то сучасна українська наука прагне удосконалити теоретичні засади гостинності. У статті «Основні складові гостинності у готельно-ресторанній сфері» виділено шість ключових компонентів: персонал, послуга, безпека, атмосфера, інноваційні технології та продукт. Автори стверджують, що готелі повинні оновлювати матеріально-технічну базу, запроваджувати інновації й ретельно вивчати економічний ефект від гостинності, оскільки методологія його кількісного

оцінювання ще потребує розвитку [21]. Такі дослідження створюють підґрунтя для вдосконалення стандартів, оскільки вони дають змогу врахувати емоційні та соціальні аспекти гостинності.

Важливо окреслити також виклики та тенденції майбутнього, зокрема технологічні виклики та ризики. Хоча цифровізація й штучний інтелект відкривають значні можливості, вони породжують нові виклики. Основні проблеми включають високу вартість впровадження, потребу в інтеграції різних систем, кібербезпеку, захист персональних даних, а також ризик виникнення цифрового розриву між підприємствами та споживачами. Переваги AI та роботів можуть нівелюватися, якщо персонал не буде достатньо підготовленим або буде боятися втрати роботи. Дослідження про сприйняття роботів працівниками готелів підкреслює, що керівники повинні забезпечити позитивну комунікацію, навчання та можливості перепрофілювання, аби мінімізувати негативні емоції та запобігти опору.

Ще однією проблемою є збереження людського елементу. Хоча роботи та чат-боти підвищують ефективність, вони не здатні повністю відтворити емпатію й креативність людини. Тому у майбутньому стандарти, ймовірно, будуть базуватися на гібридних моделях обслуговування: автоматизація рутинних процесів і збереження людського контакту у сферах, де емоційна складова є ключовою.

Визначимо глобальні та локальні тренди:

1. *Hyper-personalization*. Використання великих даних, штучного інтелекту й машинного навчання дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, розробляти динамічні ціни та передбачати потреби гостей. Дослідження демонструють, що довіра до AI та досвід користувачів визначають успіх таких технологій.

2. *Contactless та self-service*. Нові стандарти включають безконтактні check-in/out, мобільні ключі, електронні меню та платіжні системи. Самообслуговувальні кіоски стали частиною офіційних вимог Hotelstars Union.

3. Стійкість та еко-сертифікація. Готелі прагнуть зменшити споживання ресурсів, впроваджують енергозберігаючі технології та використовують відновлювану енергію. Сертифікати Green Key, LEED, EarthCheck стають конкурентною перевагою

4. Сервісні роботи й IoT. У найближчі роки зростатиме використання роботів і смарт-пристроїв. Успішне впровадження залежатиме від антропоморфізму й розважальності роботів, а також від підготовки персоналу.

5. Соціальна інклюзія та універсальний дизайн. Стандарти враховують потреби людей з інвалідністю, різних вікових груп та культур. Пандемія й війна загострили увагу до безпеки та інклюзії, що відображається у сучасних стандартах.

Відтак, еволюція стандартів обслуговування у сфері гостинності за останні 5–7 років відбувалася під впливом потужних зовнішніх чинників – цифрової революції, пандемії COVID-19, зростання екологічної свідомості та глобальної політичної нестабільності. Науковий дискурс змістився від процедурної стандартизації до гнучких, клієнтоорієнтованих моделей, що базуються на інноваціях. Міжнародні мережі впроваджують екологічні та цифрові сертифікати; з'являються нові класифікаційні критерії, які враховують безконтактні технології й сталий розвиток. Дослідження демонструють, що штучний інтелект підвищує задоволеність гостей завдяки персоналізованим рекомендаціям, а також сприяє оптимізації операцій і зниженню витрат. Утім, успіх таких технологій залежить від довіри, безпеки даних та готовності персоналу. Українські науковці роблять значний внесок у розвиток теорії й практики сервісу. Вони підкреслюють важливість адаптації міжнародних стандартів до місцевих культур, пропонують методики оцінювання якості з урахуванням управлінських функцій та розробляють концепції, що поєднують сервіс, процес і управління у «тріаду якості». Кризи – пандемія та війна – стимулювали впровадження безконтактних технологій, інновацій та інклюзивних практик, однак висвітлили також потребу в інвестиціях, навчанні персоналу й удосконаленні законодавства. Загалом

еволюція стандартів у гостинності рухається у напрямі гібридних моделей, які поєднують автоматизацію з людською емпатією, екологічною відповідальністю й культурною автентичністю.

### **1.3. Наукові підходи до формування асортиментної політики підприємств HoReCa**

У сучасних ринкових умовах поняття «асортиментна політика підприємства» відіграє ключову роль у системі управління виробничо-збутовою діяльністю. Вона визначає стратегічні орієнтири у формуванні, оновленні та оптимізації набору продукції чи послуг, що пропонуються споживачам, і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Асортиментна політика є багатовимірним економічним інструментом, який поєднує аналіз попиту, можливості виробництва, ресурсне забезпечення та маркетингові пріоритети. Її зміст інтерпретується науковцями по-різному, що зумовлює появу численних підходів до трактування цієї категорії.

У таблиці 1.1 систематизовано провідні наукові підходи до визначення сутності асортиментної політики, що дозволяє розкрити її зміст у контексті сучасних економічних процесів та ринкових вимог.

Аналіз представлених у таблиці підходів до трактування поняття «асортиментна політика» дозволяє встановити, що науковці розглядають цю категорію як багатовимірну та стратегічно важливу для функціонування підприємства. Найбільш вагомими відмінностями між авторами полягають у ступені деталізації складових політики та у пріоритетах, які вони надають тим чи іншим аспектам управління асортиментом.

Ми пропонуємо визначати асортиментну політику підприємства - це стратегічно й операційно спрямована система принципів, методів та управлінських рішень, що забезпечує формування, підтримання та розвиток оптимальної структури асортименту відповідно до цілей підприємства, вимог

ринку та можливостей виробничо-збутової діяльності. Вона охоплює визначення номенклатури товарів або послуг, їх модифікацій та співвідношень, ґрунтується на аналізі попиту, ресурсних обмежень, ризиків, поведінки споживачів і кон'юнктури ринку, а також передбачає безперервне управління, адаптацію та оновлення асортименту для забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 - Провідні наукові підходи до визначення сутності асортиментної політики

Автор	Визначення
Г.Л. Багієв	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
О.М. Книшова	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки яким забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Б. Берман, Дж. Еванс	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовлюваних і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.
Ф. Котлер	Асортиментна політика – це визначення (формування) та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з урахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
С.С. Гаркавенко	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
А.Ф. Баришев	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки. Вона повинна забезпечити відповіді на питання щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходження оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
С.В. Захаров	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
С.В. Близнюк	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого управління та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

*\*Складено автором*

Структура асортименту характеризується широтою (кількість асортиментних груп), глибиною (кількість позицій у кожній групі) і ступенем взаємозв'язку між групами. Асортиментна політика має подвійний характер: вона пов'язує виробника з ринком і виступає центральним елементом маркетингової стратегії. Правильно сформований асортимент підвищує конкурентоспроможність, дозволяє оптимізувати запаси, залучити постійних гостей та забезпечити довгострокову рентабельність.

Для підприємств HoReCa особливого значення набуває меню: воно є візитною карткою закладу, поєднує бажання клієнта й можливості підприємства та служить ефективним інструментом комунікації. Меню має відображати концепцію закладу, його цільову аудиторію та позиціонування; водночас воно повинно бути унікальним і відрізнятися від пропозицій конкурентів.

У науковій літературі вирізняють дві групи категорій, що описують асортимент:

1. Поняття, пов'язані з обсягом та структурою. До них належать ширина, глибина, повнота й взаємозв'язок груп; ці характеристики дозволяють кількісно оцінити асортимент і планувати його зміни [10].

2. Поняття, що відображають управлінські аспекти. Це поняття «асортиментна політика», «асортиментна програма», «товарний портфель», «асортиментне планування». У роботах українських та зарубіжних авторів наголошується, що асортиментна політика визначає оптимальний набір товарів і послуг, співвідношення базових та нових продуктів, фірмових і класичних страв, а також елементів національної кухні.

Таким чином, у сфері послуг HoReCa асортиментна політика охоплює не лише перелік страв і напоїв, а й нематеріальні елементи (атмосфера, сервіс), що формують споживчий досвід. Розроблення асортиментної політики потребує комплексного підходу, який базується на глибокому розумінні потреб споживачів, концепції закладу, техніко-технологічних можливостей та економічних обмежень.

Виділимо основні цілі асортиментної політики, що наведені на рис. 1.4.

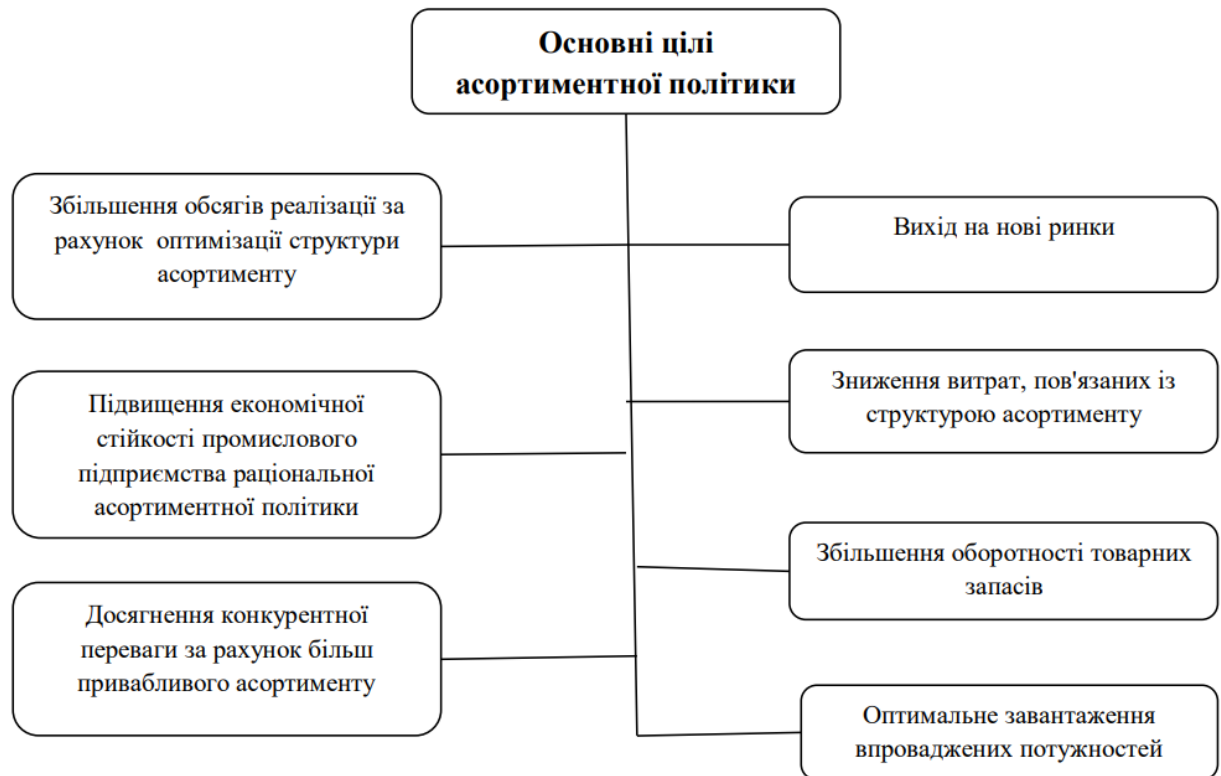


Рисунок 1.4 - Основні цілі асортиментної політики

\*[1]

Аналіз представленої схеми засвідчує, що асортиментна політика підприємства має багатовекторний характер і спрямована на забезпечення як поточної ефективності, так і стратегічного розвитку бізнесу. Її центральною ідеєю є оптимізація структури асортименту, що дозволяє підвищити обсяги реалізації, зменшити витрати та забезпечити раціональне використання виробничих потужностей. Водночас асортиментна політика відіграє ключову роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства, адже саме якісно сформований асортимент дозволяє досягти привабливості товарної пропозиції та адаптувати її до потреб цільових ринків.

Таким чином, основні цілі асортиментної політики можна розглядати як взаємопов'язані компоненти єдиної системи, що забезпечує стійкість підприємства, його інноваційний розвиток і здатність ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Формування асортименту в підприємствах HoReCa є багатофакторним процесом. Виділяють такі основні групи чинників:

1. Концепція підприємства та цільовий ринок. Концепція закладу (тематика, клас, позиціонування) визначає стилістичні та змістовні межі меню. У ресторанах високої кухні підкреслюють ексклюзивність і авторські страви; бістро та фаст-фуди орієнтуються на швидкість і простоту. Різні формати (буфет, кафе, ресторан *à la carte*, кейтеринг) по-різному трактують широту й глибину асортименту. Концепція впливає на співвідношення фірмових та класичних страв, рівень цін, формати подавання і навіть об'єм порцій.

На вибір асортименту також впливає портрет цільового споживача: його доходи, кулінарні вподобання, національні традиції, стиль життя. У статті Л. Коваленко встановлено, що успішною стратегією для ресторанних підприємств є поєднання нових та фірмових страв із класичними й національними елементами, що дозволяє задовольнити різноманітні споживчі потреби

2. Попит і ринкові тенденції. Головним чинником формування асортименту є попит. За сучасними науковими дослідженнями, саме споживчий попит та очікування визначають напрямки асортиментної політики, а її метою є задоволення й розширення попиту. Швидкі зміни уподобань змушують підприємства постійно переглядати меню та виводити нові позиції. Також зазначено, що сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, різноманітності та оформлення товарів; відсутність збалансованого асортименту призводить до втрати конкурентних переваг [3] попит в індустрії гостинності часто має сезонний характер. Дослідники пропонують розподіляти групи та підгрупи товарів між комплексами постійного та сезонного характеру; при цьому необхідно враховувати торгову площу та спеціалізацію конкурентів. У літній сезон зазвичай зростає попит на прохолодні напої, страви з грилю, тераси; у зимовий сезон – на гарячі страви та банкетне обслуговування. Меню повинно бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до сезонних змін і свят (Різдво, Великдень, корпоративні вечірки).

3. Технологічні й логістичні обмеження. Асортимент формується з урахуванням технічних можливостей підприємства: обладнання, потужностей, кваліфікації персоналу та постачання. У дослідженні «Menu evaluation based on rough MAIRCA and BW methods» підкреслюється, що меню структурують на основі виробничих потужностей, наявних ресурсів і уподобань гостей. Страви, що вимагають спеціального обладнання або складних технологій, збільшують час приготування та собівартість. Технологічні обмеження також зумовлюють вибір системи обслуговування (*à la carte*, шведський стіл, кейтеринг), формату порцій та необхідності заготовок.

Логістичні чинники включають доступність сировини, стабільність поставок, умови зберігання та транспортні витрати. У роботі про управління асортиментом продукції зазначено, що специфічними факторами формування асортименту є сфера діяльності підприємства, спеціалізація, можливості виробництва та імпорту, а також стан матеріально-технічної бази. Для кейтерингових компаній особливо важливими є мобільність обладнання, можливість транспортування готових страв та забезпечення належної температури під час доставки. Серед логістичних викликів – забезпечення свіжості продуктів, зменшення харчових відходів і виконання санітарно-гігієнічних норм.

4. Конкурентне середовище та інновації. Підприємства активно відстежують асортиментні зміни конкурентів. У сучасних українських дослідженнях зазначено, що на асортимент впливають наукові розробки, оновлення товарного асортименту конкурентами та зміни у попиті. Модні гастрономічні тенденції (суперфуди, локальні продукти, здорове харчування, веганські страви) спонукають заклади оперативно вводити нові позиції. Важливу роль відіграють інновації: впровадження безвідходного виробництва, використання сучасних технологій (су-від, 3D-друк, роботизовані кухні) та цифрових рішень для управління меню (POS-системи, аналітика продажів).

5. Економічні та соціальні фактори. Асортиментна політика залежить від економічної ситуації: рівня доходів споживачів, цін на інгредієнти, інфляції та валютних коливань. Відзначається, що підприємства повинні враховувати купівельну спроможність, поведінку споживачів, дії конкурентів та загальний рівень добробуту населення. Соціальні чинники включають культурні вподобання, релігійні обмеження, здоров'я й моду, а також вплив соціальних мереж та відгуків на формування попиту (Рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Основні групи чинників, що впливають на формування асортименту в підприємствах HoReCa

*\*Складено автором*

Управління асортиментом у підприємствах HoReCa пережило еволюцію від простих методів до складних систем, що використовують дані та аналітику. Нижче розглянуто основні моделі та підходи.

#### 1. Класичні та статистичні методи.

Меню-інженерія. Класичні моделі меню-інженерії (Miller, Kasavana & Smith, Pavesic, Hayes & Huffman та ін.) оцінюють страви за двома основними показниками: валовою маржею (прибутком) і популярністю. Страви класифікують на категорії («зірки», «коні», «голодранці», «собаки») і

відповідно приймають рішення щодо їх просування чи вилучення. Однак ці моделі не враховують низку важливих змінних, зокрема трудомісткість, ціну, харчову цінність і задоволення споживача. Новіші моделі включають більше критеріїв, поєднуючи собівартість, продажну ціну, трудові витрати, популярність і маржу, що дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення [40].

ABC-аналіз. Часто використовується для групування позицій за рівнем вкладу в виручку. Категорія А охоплює найприбутковіші страви, категорія В – середні, категорія С – ті, що дають мінімальний прибуток. ABC-аналіз дозволяє зосередити увагу на ключових елементах меню і скоротити чи модифікувати малоефективні позиції. У 2024 р. українські дослідники застосували ABC-аналіз для оцінки асортиментної політики готельного комплексу й виявили, що різні методи акцентують увагу на різних аспектах і дають змогу відповісти на питання щодо оптимізації асортименту

Оцінка життєвого циклу страв. Ефективне меню повинно містити позиції на різних стадіях життєвого циклу – від новинок до традиційних бестселерів. Це забезпечує баланс ризиків і дозволяє тестувати нові пропозиції, не втрачаючи базових клієнтів

## 2. Багатокритеріальні та аналітичні підходи.

MAIRCA та Best–Worst Method (BWM). Дослідження [40] запропонувало використовувати Multi-Attributive Ideal-Real Comparative Analysis (MAIRCA) у поєднанні з методом найкращого/найгіршого (BWM) для оцінки страв. Ці методи дозволяють розрахувати ваги критеріїв, порівнювати фактичні показники з ідеальними та визначати пріоритети. Такий підхід допомагає оптимізувати меню, замінюючи слабоуспішні страви на більш перспективні. Багатокритеріальний аналіз дає змогу враховувати не лише фінансові показники, але й смакові властивості, здоров'я, екологічність, трудомісткість та технологічні можливості.

Економіко-математичні моделі. Сучасні дослідження пропонують використовувати математичне програмування та методи операційного

дослідження для оптимізації асортименту. Наприклад, моделі цілочисельного програмування можуть визначати комбінацію страв, яка максимізує прибуток за умов обмежених ресурсів (інгредієнтів, обладнання, часу). Такі моделі включають обмеження щодо калорійності, алергенів, сезонності та логістики.

Data-driven управління. Поширення POS-систем і аналітики дозволяє збирати великі масиви даних про продажі, відгуки клієнтів, собівартість і запаси. Алгоритми машинного навчання прогнозують попит і рекомендують структуру меню залежно від часу доби, дня тижня, погоди та поведінки гостей. Інструменти dynamic pricing та персоналізованих меню застосовують результати аналізу для адаптації цін і рекомендацій у реальному часі.

### 3. Інноваційні та екологічні аспекти.

Локалізація та сезонність. Тренд на використання локальних і сезонних продуктів вимагає адаптації асортименту до доступної сировини. Розробка сезонних меню дозволяє знизити собівартість, покращити смакові якості та відповідати принципам сталого розвитку. Практики поділу асортиментних груп на постійні й сезонні комплекси, про що згадують українські вчені, підтримують гнучкість та реагування на зміни попиту.

Еко-меню та безвідходне виробництво. Зростає популярність страв зі зменшеним вмістом м'яса, zero-waste-концепції, використання побічних продуктів і переробки. Запровадження безвідходних технологій (наприклад, компостування, повторне використання інгредієнтів) та акцент на етичному закупівлі створюють нові вимоги до асортименту.

Цифрові рішення для кейтерингу та готелів. У кейтерингових компаніях сучасні системи управління подіями дають змогу швидко конфігурувати меню для різних заходів. Вони враховують кількість гостей, дієтичні обмеження, логістичні маршрути та бюджет, дозволяючи прораховувати собівартість і запропонувати клієнтові оптимальний асортимент. У готелях, крім ресторанних меню, треба управляти асортиментом додаткових послуг (room service, банкетні пакети, спа-послуги). Пакетні пропозиції (bed-and-breakfast,

all-inclusive) використовують принцип бандлінгу та крос-продажів, оптимізуючи доходи.

Отже, формування асортиментної політики у підприємствах HoReCa ґрунтується на поєднанні наукових підходів, досвіду та інновацій. Концептуально асортиментна політика – це комплекс дій та принципів, спрямованих на створення оптимального набору товарів і послуг, що забезпечує задоволення потреб споживачів, досягнення стратегічних цілей і максимізацію прибутку. Вона включає планування ширини і глибини асортименту, розроблення унікального меню та управління життєвим циклом страв.

Формування асортименту визначається різними чинниками: концепцією підприємства, попитом і сезонністю, технологічними й логістичними обмеженнями, конкурентним середовищем та інноваціями. Наукові джерела підкреслюють, що основним орієнтиром має бути попит, тоді як технологічні ресурси та матеріально-технічна база визначають реальні межі асортименту.

Сучасне управління асортиментом еволюціонувало від простих двовимірних моделей до багатокритеріальних та аналітичних систем, які використовують математичне програмування та штучний інтелект. Інноваційні підходи дозволяють оптимізувати меню, знижувати витрати, підвищувати задоволення гостей та підтримувати сталий розвиток.

Підприємства HoReCa повинні забезпечувати баланс між традиційними й новаторськими стравами, враховувати сезонність та локальні продукти, впроваджувати еко-концепції та цифрові технології. Постійний моніторинг ринку й поведінки споживачів, системна оцінка власного меню та гнучкість у прийнятті рішень є запорукою успішної асортиментної політики.

#### **1.4. Взаємозв'язок стандартів обслуговування та асортиментної політики в системі стратегічного управління підприємством HoReCa**

Стандарти обслуговування та асортиментна політика традиційно розглядаються у дослідженнях окремо, як самостійні складові маркетингової

та операційної діяльності підприємства. Проте сучасні тенденції розвитку HoReCa свідчать про їхню тісну інтеграцію, стратегічну взаємозалежність і взаємовплив. У системі стратегічного управління підприємством сфери гостинності ці елементи формують єдину платформу управління якістю ресторанного продукту, який включає матеріальну та нематеріальну складові, емоційно-комунікаційний компонент і цифровий сервіс.

У класичному трактуванні ресторанний продукт складається з трьох ключових елементів:

1. технологічної якості (якість страв і напоїв);
2. функціональної якості сервісу (процес обслуговування);
3. емоційної якості (враження гостя, атмосфера).

Сучасні дослідження [49] доповнюють цю модель четвертим виміром - цифровою якістю, що охоплює smart-інструменти, онлайн-меню, електронне бронювання, CRM-комунікації.

Отже, стандарти обслуговування формують нормативну основу саме функціональної, емоційної та цифрової якості, тоді як асортиментна політика визначає технологічну якість ресторанної продукції. У стратегічному вимірі вони зливаються у єдину систему, яка забезпечує стабільність результату - цілісність ресторанного продукту, що відповідає позиціонуванню закладу.

Так, норми щодо подачі, сервірування та комунікації персоналу завжди корелюють із типом і складністю меню. Меню *fine-dining* вимагає складніших процедур обслуговування, довшого часу презентації страв, високої емоційної та професійної підтримки гостя. Натомість заклади *fast casual* мають акцент на швидкість, ефективність та простоту взаємодії, які стають основою їхніх сервісних стандартів.

Таким чином, асортиментна політика і стандарти сервісу розглядаються як дві частини єдиної стратегії управління ресторанним продуктом.

У стратегічному управлінні підприємствами HoReCa конкурентоспроможність визначається не лише якістю окремих елементів, а цілісністю досвіду гостя. Це означає, що страви, сервіс, атмосфера, технології,

ціна та бренд повинні формувати узгоджену систему. Сучасні зарубіжні наукові дослідження [33, 34, 36, 40] підтверджують, що конкурентоспроможність закладу визначається відповідністю очікуванням гостей не лише щодо смаку та якості страв, але й щодо рівня сервісу, швидкості, зручності та персоналізації взаємодії.

Стандарти обслуговування підсилюють асортиментну політику через:

- єдність подачі та рецептурної стабільності - однаковий смак і вид страви забезпечується технологічною дисципліною та контролем сервісу;
- відповідність стилю сервісу концепції меню (наприклад, авторська кухня передбачає індивідуальний storytelling під час подачі);
- чіткість процесів, що зменшує втрати та підвищує оборотність запасів;
- зростання вартості бренду та довіри гостей.

Асортиментна стратегія, своєю чергою, підсилює якість сервісу:

- оптимізоване меню дозволяє скоротити час очікування та зменшити навантаження на кухню;
- відповідність меню концепції закладу підвищує компетентність персоналу у презентуванні страв;
- збалансований асортимент спрощує стандартизацію процесів подачі;
- уніфікація рецептур знижує помилки персоналу та випадки рекламацій.

Таким чином, конкурентоспроможність закладу визначається синергією між якістю продукту та якістю сервісу, а не окремими їх складовими.

У сучасному ресторанному менеджменті ключовою парадигмою є клієнтоорієнтованість, що підтримується як у сервісній складовій (через стандарти комунікації), так і в продуктивній (через формування асортименту, що відповідає очікуванням ринку).

Взаємозв'язок проявляється у таких напрямках:

- 1) Персоналізація меню та сервісу.

Сучасні CRM-системи дозволяють враховувати вподобання постійних гостей, рекомендуючи персоналізовані страви. Це стає можливим лише за умови гнучких стандартів комунікації.

## 2) Відповідність асортименту клієнтським сегментам.

Сегментація ринку визначає глибину меню, спеціалізацію кухні, рівень інноваційності страв. Відповідні стандарти сервісу повинні підтримувати цей вибір (наприклад, преміум-сегмент вимагає посиленої емпатії та делікатної комунікації).

## 3) Психологічний комфорт гостей.

Емоційна праця персоналу, яка часто стандартизується, стає ключовим фактором сприйняття меню: навіть складна або малознайома страва може бути позитивно сприйнята за умови якісної презентації.

Модель SERVQUAL визначає якість як *співпадіння очікувань і реальності*. Це означає, що меню (очікуваний продукт) і сервіс (реальний процес) повинні бути узгоджені.

Асортиментна політика, навіть оптимально розроблена, не може бути реалізована без ефективної системи сервісних стандартів. Їхній взаємозв'язок проявляється у таких аспектах:

### 1. Стандарти технологічних процесів:

- дотримання рецептур,
- контроль температурних режимів,
- уніфікація подачі,
- контроль якості інгредієнтів (НАССР, ISO 22000).

Ці елементи визначають стабільність продукту, а отже — успіх асортиментної стратегії.

### 2. Стандарти комунікації.

Вони забезпечують правильну презентацію меню, інформування гостей про склад, алергени, способи приготування, рекомендовані поєднання (food pairing).

### 3. Стандарти роботи з digital-інструментами:

- електронні меню,
- мобільні додатки,
- системи бронювання,

- програми лояльності.

Цифрові стандарти впливають на швидкість і комфорт взаємодії, що також визначає сприйняття асортименту.

#### 4. Стандарти емоційної взаємодії:

Емоційна підтримка гостя, доброзичливість, емпатія - це обов'язкові елементи сервісу, що впливають на успішність продажів і повторні візити.

Зворотний взаємозв'язок проявляється в тому, що асортиментна політика визначає характер сервісу і складність операційного управління:

- складні страви → вищі вимоги до сервісу та часу подачі;
- велике меню → складніша довідкова комунікація, більше ризиків помилок;
- сезонне меню → необхідність адаптації сервісу під зміну пропозиції;
- етнічна кухня → потреба в деталізованій презентації та культурних поясненнях;
- меню дегустаційних сетів → переходи між стравами стандартизуються жорсткіше.

Таким чином, асортиментна політика визначає «рамки» сервісу, в яких формуються стандарти.

На рисунку 1.6 представлено концептуальну модель взаємозв'язку стандартів обслуговування та асортиментної політики в системі стратегічного управління підприємством HoReCa. Модель відображає інтегровану структуру, у межах якої сервісні стандарти та асортиментні рішення формують єдиний управлінський простір, спрямований на забезпечення якості ресторанного продукту та конкурентоспроможності підприємства.

У центрі схеми розташовано ключовий блок - «Стратегічне управління підприємством HoReCa», що демонструє системоутворюючу роль об'єкта.

Ліва частина моделі представляє стандарти обслуговування, які включають:

- технологічні стандарти (дотримання рецептур, подачі, температурних режимів);

- поведінкові стандарти (комунікація, культура сервісу, емоційна взаємодія);

- цифрові стандарти (електронне меню, CRM, мобільні сервіси).

Ці три групи визначають стабільність і передбачуваність процесу обслуговування.



Рисунок 1.6 - Концептуальна модель взаємозв'язку стандартів обслуговування та асортиментної політики в системі стратегічного управління підприємством HoReCa

*\*Складено автором*

Права частина моделі демонструє асортиментну політику, складовими якої є:

- структура меню (глибина, ширина, баланс асортименту);
- сезонність і варіативність пропозиції;
- ресурсні та логістичні обмеження, що визначають можливості реалізації меню.

Асортиментна політика впливає на операційний цикл підприємства, складність сервісних процедур і ритм внутрішніх процесів.

Обидві частини поєднані блоком «Якість ресторанного продукту», що логічно відображає їх взаємодію. Саме інтеграція сервісних та асортиментних рішень формує цілісну якість продукту, яка сприймається гостем.

У нижній частині моделі наведені результати інтегрованого управління, а саме:

- конкурентоспроможність підприємства;
- підвищення задоволеності гостей;
- стабільна операційна ефективність;
- стратегічна стійкість та розвиток у динамічному середовищі.

Таким чином, рисунок відображає системну взаємозалежність між сервісними стандартами та асортиментною політикою та демонструє, що ефективність стратегічного управління HoReCa ґрунтується на їхній гармонізованій інтеграції.

Загалом, взаємозв'язок стандартів обслуговування та асортиментної політики є структуроутворюючим елементом стратегічного управління підприємством HoReCa, оскільки визначає якість ресторанного продукту, конкурентоспроможність, емоційний досвід гостей та стабільність бізнесу.

Їхня інтеграція формує:

- уніфіковану сервісно-продуктову модель,
- високу якість взаємодії з гостем,
- оптимізовану операційну діяльність,
- міцну ринкову позицію підприємства.

Саме системне поєднання цих двох політик забезпечує довгостроковий розвиток та стійкість бізнесу в динамічному та турбулентному середовищі індустрії гостинності.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ-КАВ'ЯРНІ «BAKERY»

### 2.1. Загальна характеристика пекарні-кав'ярні «Bakery»

Фізична особа-підприємець (ФОП) Кандиба Євгеній Олексійович, зареєстрований у м. Черкаси (КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»), є власником мережі пекарень-кав'ярень «Bakery» [20].

Основний вид діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Інші види діяльності:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

56.30 Обслуговування напоями.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [20].

Цей заклад позиціонується як сучасна пекарня-кав'ярня, де поєднуються аромати свіжої кави, піци та випічки. Пекарня-кав'ярня «Bakery» - це більше, ніж просто пекарня. Це місце, у якому завжди затишно, весело і навіть романтично. Підкреслюється, що це місце, у якому переплітаються нотки ароматної кави, піци та запашної випічки. На сайті пекарня-кав'ярня «Bakery» зазначено, що обов'язково варто спробувати фірмові сніданки: з коханими, друзями чи колегами...тут затишно за будь-яких обставин. Це місце, у якому точно відчувається наче вдома. За власними словами керівництва, «Bakery» - це гостинність, привітність, турбота, смак та надвисока якість» [20].

Як видно з рисунку 2.1 та 2.2, інтер'єр закладів «Bakery» відзначається

затишною, теплою атмосферою, що підкреслює дух домашнього комфорту. Це особливо важливо, бо пекарня-кав'ярня позиціонує себе як місце для дружніх сніданків чи романтичних зустрічей, де кожен може почуватися «немов удома» [20].

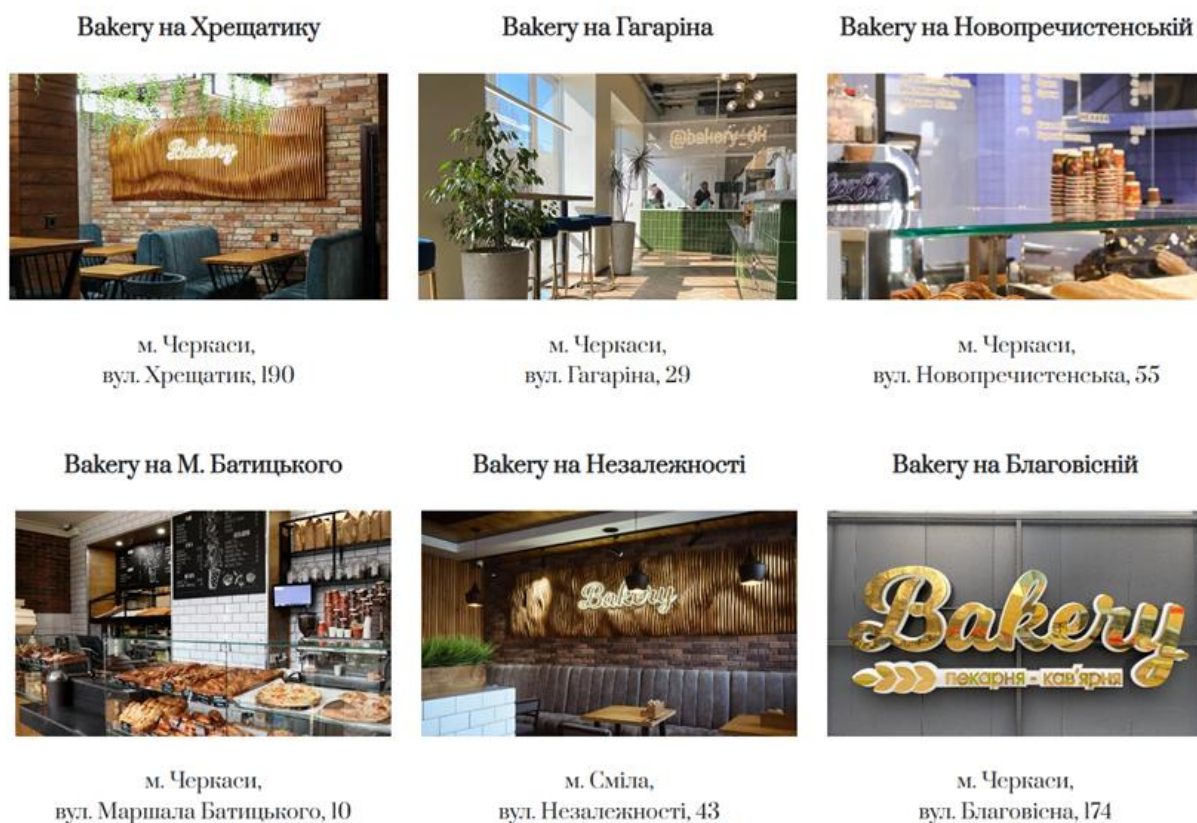


Рисунок 2.1 - Різні заклади мережі пекарня-кав'ярня «Bakery»



Рисунок 2.2 - Інтер'єр різних закладів мережі пекарні-кав'ярні «Bakery»

*\*Складено автором*

З рисунку 2.2, видно, що у декорі поєднуються дерев'яні елементи та логотип бренду, що створює відчуття затишку. Формат закладів: менше 100 м<sup>2</sup>, посадкові місця: 10-16; від 100 до 170 м<sup>2</sup>, посадкові місця: > 40; від 170 м<sup>2</sup>, посадкові місця: > 50. (Рисунок 2.3).

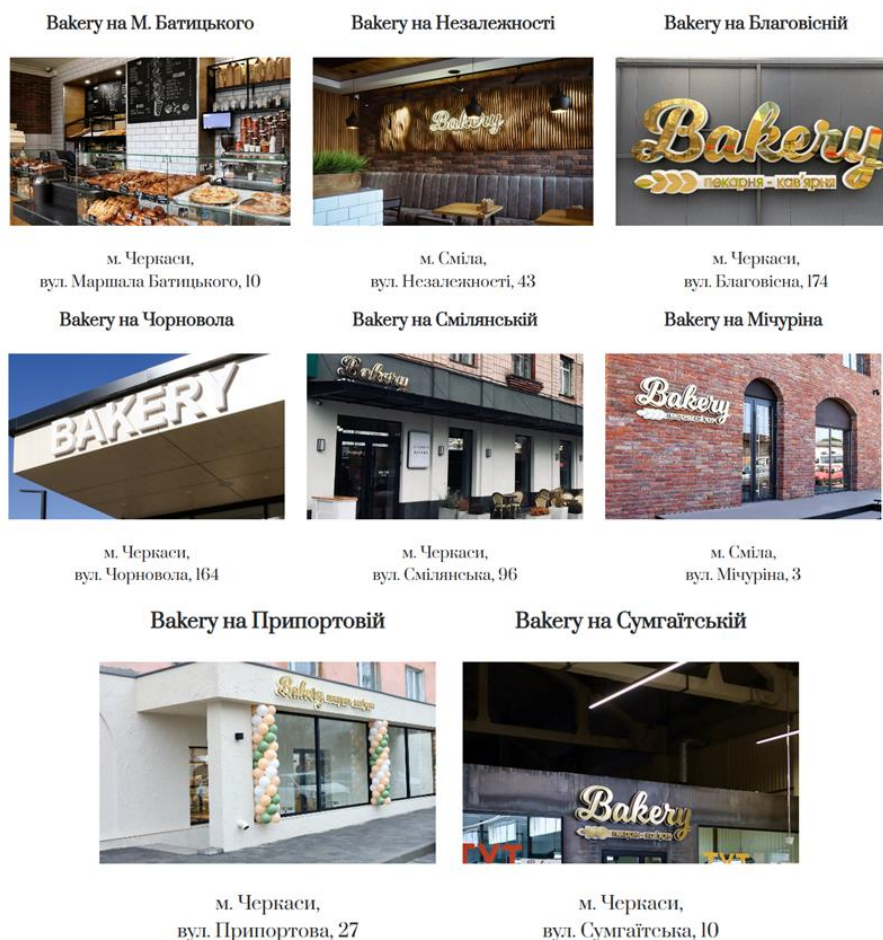


Рисунок 2.3 - Інтер'єр різних форматів закладів пекарні-кав'ярні «Bakery»

*\*Складено автором*

Пекарня-кав'ярня «Bakery» належить до малого бізнесу з лінійною організаційною структурою: власник ФОП Кандиба Є.О. виконує функції директора і керівника мережі. Кожне кафе має, зазвичай, невеликий штат працівників - кухарі, бариста, офіціанти та технічний персонал, які безпосередньо підпорядковані власнику. Склад включає директора (власника), 2 кухарів (для приготування піци та випічки), баристу, кількох офіціантів і технічний персонал (мийника посуду, прибиральницю тощо). Кожен співробітник виконує обов'язки відповідно до своєї посади і дотримується загальних стандартів ресторанного обслуговування.

Функції працівників згідно посадових інструкцій у пекарні-кав'ярні «Bakery». Директор (власник ФОП) відповідає за організацію виробничої, торгової та фінансово-господарської діяльності пекарні-кав'ярні. Він здійснює підбір кадрів, укладає трудові договори, формує графіки роботи, контролює дотримання стандартів якості продукції та сервісу. Директор укладає угоди з постачальниками сировини, кавових зерен та допоміжних матеріалів, контролює їх якість і своєчасність постачання. Також він відповідає за маркетингову політику, формування асортименту продукції та впровадження нових позицій. Директор організовує роботу всіх структурних підрозділів, контролює дотримання санітарних норм, пожежної безпеки та правил НАССР.

Шеф-кондитер / піцайоло (виробництво) відповідає за процес приготування випічки, десертів, піци та інших страв згідно з технологічними картами. Забезпечує контроль якості сировини, дотримання рецептур і санітарно-гігієнічних норм. Формує щоденний план випічки, організовує заготовки, впроваджує нові рецепти та бере участь у створенні сезонного меню. Координує роботу кухарів і пекарів, розподіляє завдання залежно від кваліфікації персоналу.

Кухар-пекар готує продукцію (булочки, круасани, пироги, піцу тощо) згідно з технологічними картами та планом виробництва. Слідкує за дотриманням термінів придатності сировини та готових виробів, підтримує чистоту робочого місця, дотримується стандартів НАССР. Відповідає за щоденні заготовки тіста, кремів, соусів та інших напівфабрикатів.

Бариста спеціалізується на приготуванні кавових напоїв і гарячих напоїв (кава, чай, какао, авторські напої). Відповідає за правильне налаштування кавового обладнання, якість обсмаженої кави та приготування напоїв згідно з технологічними картами. Забезпечує чистоту робочої зони, підтримує комунікацію з клієнтами, пропонує додаткові позиції (десерти, випічку). Здійснює касові операції та веде облік витратних матеріалів (кава, молоко, сиропи).

Адміністратор залу організовує роботу персоналу у залі (офіціантів і барист), забезпечує якісний сервіс для відвідувачів. Контролює дотримання чистоти залу, правильність сервірування та подачі страв, веде бронювання столиків і організовує прийом замовлень на доставку чи самовивіз. Забезпечує ефективну комунікацію між залом і виробництвом, координує персонал у години пікового навантаження.

Офіціант відповідає за обслуговування відвідувачів у залі. Зустрічає гостей, пропонує меню, приймає замовлення, здійснює до-продажі (наприклад, кава з десертом), подає страви й напої, здійснює розрахунок із клієнтами. Стежить за чистотою столів і залу, підтримує стандарти сервісу та корпоративної культури.

Посудомийник / прибиральник підтримує чистоту у виробничих та обідніх приміщеннях. Відповідає за миття та полірування посуду, прибирання залу, туалетів та службових приміщень. Дбає про належний санітарний стан відповідно до вимог НАССР.

Розвиток мережі та франчайзинг. Концепція «Bakery» розвивається у форматі франчайзингової мережі. На офіційному сайті представлено детальний пакет франшизи, що включає фінансову модель (інвестиції, рентабельність, роялті) та юридичний супровід (договір про комерційну концесію тощо) (Рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Пакет Франшизи

[20].

Як видно на рисунку 2.4, у пакеті франшизи передбачено розрахунок фінансової моделі, юридичний пакет, книга франчайзі. Також представлені

переваги франшизи, такі як: рекомендації та затвердження приміщення, розробка технічного та дизайн проєктів, навчання персоналу всіх рівнів, розрахунок фінансової моделі, макетинова кампанія, запуск та супровід пекарні, книга Франчайзі, формування цін та асортименту, персональний менеджер, стратегія просування пекарні, забезпечення продукцією, стандарти роботи мережі (Рисунок 2.5 та 2.6).

## Переваги Франшизи

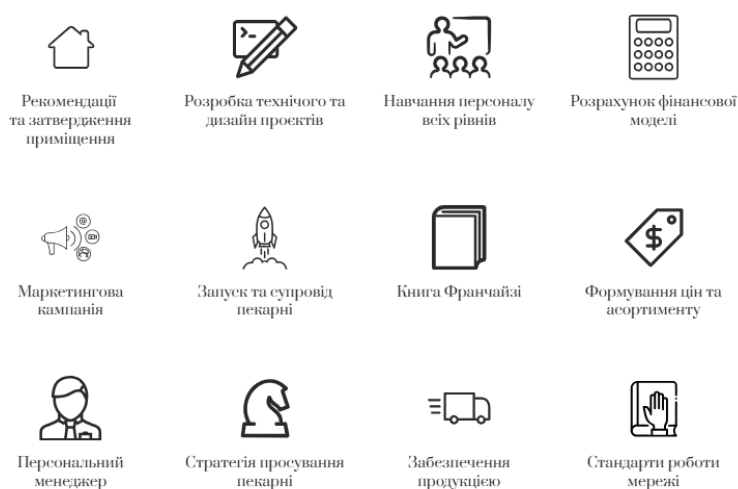


Рисунок 2.5 - Переваги Франшизи

## Забезпечення необхідною продукцією

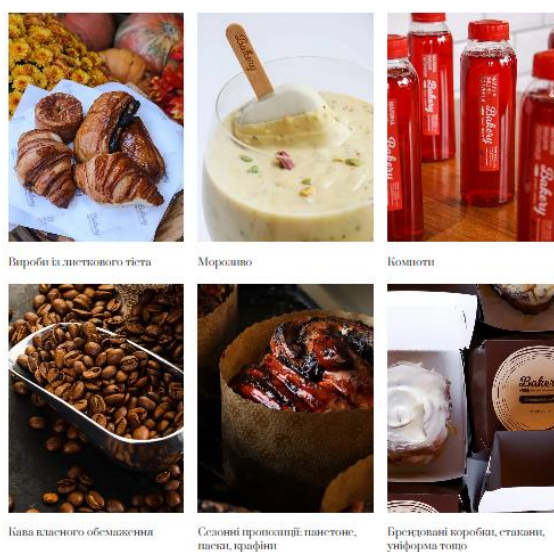


Рисунок 2.6 - Забезпечення необхідною продукцією

Також представлені різноманітні формати закладів різних розмірів: менше 100 м<sup>2</sup> - до 10-16 посадкових місць; необхідні інвестиції \$100-120 тис.; паушальний внесок 10% від інвестицій; 100-170 м<sup>2</sup> - більше 40 місць; інвестиції \$120-150 тис.; паушальний внесок 10%; Понад 170 м<sup>2</sup> - більше 50 місць; кухня розширена з врахуванням сніданків і десертів; інвестиції від \$150 тис.; паушальний внесок 10% (Рисунок 2.7).

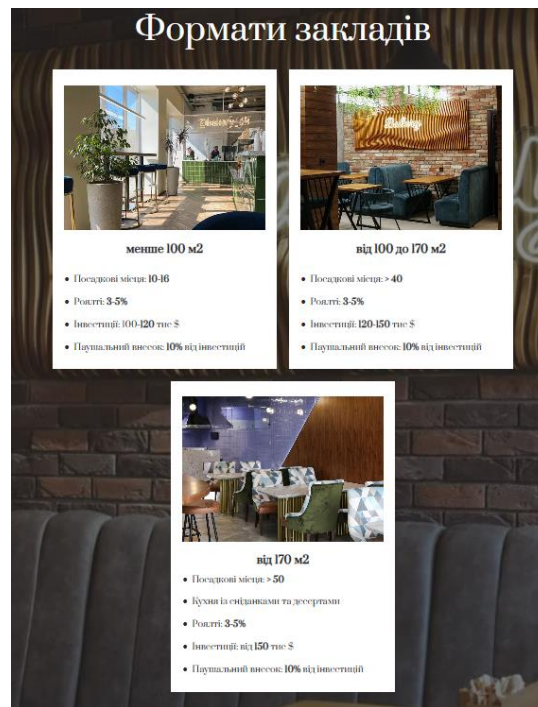


Рисунок 2.7 - Формат закладів

Таким чином, «Bakery» має стандартизовану бізнес-модель і пропонує готовий до тиражування проєкт. На сайті також перелічені переваги франшизи - від навчання персоналу до маркетингової підтримки. Це свідчить про те, що бренд орієнтується на масштабування та підтримання єдиного рівня сервісу у всіх закладах мережі

Мережа закладів і режим роботи. Станом на 2025 рік мережа «Bakery» налічує кілька філіалів у м. Черкаси та в м. Сміла Черкаської області. Зокрема, за інформацією з сайту, серед адрес є: Bakery на вул. Хрещатик, 190 (м. Черкаси); Bakery на вул. Гагаріна, 29 (м. Черкаси); Bakery на вул. Незалежності, 43 (м. Сміла); а також інші адреси у Черкасах (вул. Новопречистенська, Маршала Батицького, Благовісна, Чорновола, Смілянська тощо) [20] (Рисунок 2.8 та 2.9).

## Наші заклади

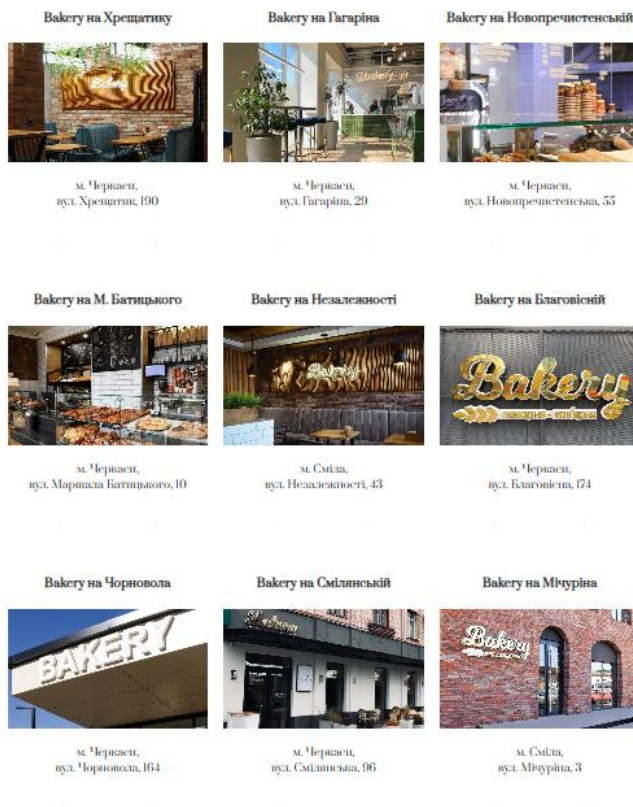


Рисунок 2.8 - Різні аклади мережі



Рисунок 2.9 - Вивіски пекарні-кав'ярні «Bakery» на фасаді закладів в Черкасах та Смілі (бренд оформлений у мінімалістичному стилі з фірмовим ЛОГОТИПОМ).

Години роботи мережі «Bakery» - кожного дня з 8:00 до 22:00.

Меню кожного закладу однакове, в усіх філіях забезпечено як обслуговування відвідувачів у залі, так і можливість замовити страви з собою або доставку (на сайті доступне онлайн-замовлення). Зважаючи на локацію у центрі міста, заклади також приваблюють офісних працівників і туристів, які

можуть зайти на каву чи випічку в будні або вихідні.

Резюмуючи, пекарня-кав'ярня «Bakery» (ФОП Кандиба Є.О.) позиціонується як сучасне кафе-кондитерська з широким асортиментом піци, випічки та кави власного обсмаження. Мережа розвивається за франчайзинговою моделлю з акцентом на стандарти якості та єдиний бренд-стиль. Заклади «Bakery» орієнтовані на різні групи клієнтів - від сімей з дітьми до молоді та туристів, і працюють за стандартним для сфери режимом (щодня 8:00-22:00). Загальна характеристика мережі свідчить про цілісну концепцію кав'ярні-пекарні, що поєднує високу якість випічки і кави з атмосферою домашнього комфорту та гостинності.

## **2.2. Організація технологічного процесу виробництва продукції пекарні-кав'ярні «Bakery»**

Технологічний процес закладу ресторанного господарства - це сукупність операцій, які забезпечують виробництво кулінарної продукції, булочних і борошняних кондитерських виробів та їх продаж. В пекарні-кав'ярні «Bakery» цей процес включає всі етапи від приймання сировини до видачі готових страв та напоїв клієнту. Типові стадії технологічного процесу тут такі:

1. Приймання та контроль сировини. Перевірка якості та дотримання температурних режимів зберігання свіжих інгредієнтів (борошна, молока, масла, овочів, м'яса, кави, чаю тощо). Кава постачається у зернах, що дозволяє контролювати ступінь обсмаження, аромат та свіжість сировини.

2. Зберігання сировини. Розподіл інгредієнтів у спеціальних приміщеннях: сухі склади (борошно, крупи, кава у зернах), холодильні камери (молочні продукти, ягоди, креми) та морозильні (морозиво, напівфабрикати). Кавові зерна зберігаються у герметичних контейнерах у сухому приміщенні, що забезпечує збереження смаку та аромату.

3. Механічна і гідромеханічна обробка. Підготовка напівфабрикатів: заміс тіста та приготування опар, нарізка начинок для піци, овочів і м'яса, підготовка кремів і соусів. Для кави на цьому етапі відбувається помел зерен відповідно до виду напою (еспreso, фільтр-кава, капучино тощо). Використання професійних кавомолок забезпечує сталість помелу та якість кінцевого продукту.

4. Ферментація. Витримка та бродіння тіста, необхідна для випічки хлібобулочних виробів. У кавовому сегменті аналогічним етапом можна вважати процес «дегазації» після обсмажування зерен, коли вони досягають оптимального стану для заварювання.

5. Теплова обробка. Приготування продукції: випікання хліба, булочок, десертів, піци; обсмажування та варіння гарячих страв для сніданків. У кавовій карті - процеси екстракції напоїв на кавомашинах, альтернативні методи заварювання (V60, AeroPress, Chemex), спінювання молока для латте та капучино. Цей етап є ключовим для забезпечення смакової стабільності й високої якості кавових напоїв.

6. Оформлення і зберігання готової продукції. Випічку викладають у вітрини, десерти - у холодильні вітрини, піцу - під теплові лампи. Кавові напої готуються безпосередньо під замовлення, що гарантує свіжість і максимальне збереження аромату. Для кави, що продається «із собою», застосовується брендований посуд (паперові стакани, кришки), що підтримує імідж кав'ярні.

7. Організація відпуску продукції. Відвідувачі обирають випічку, десерти та напої у зоні викладки або через касу. Приготування кави здійснюється баристою після замовлення, а видача супроводжується рекомендаціями щодо смакових поєднань (наприклад, фільтр-кава з десертом чи еспreso з круасаном). У форматі самообслуговування клієнти отримують готові напої та страви безпосередньо у залі чи «to go».

Деякі типові стадії технологічного процесу представлено на рисунку 2.10.

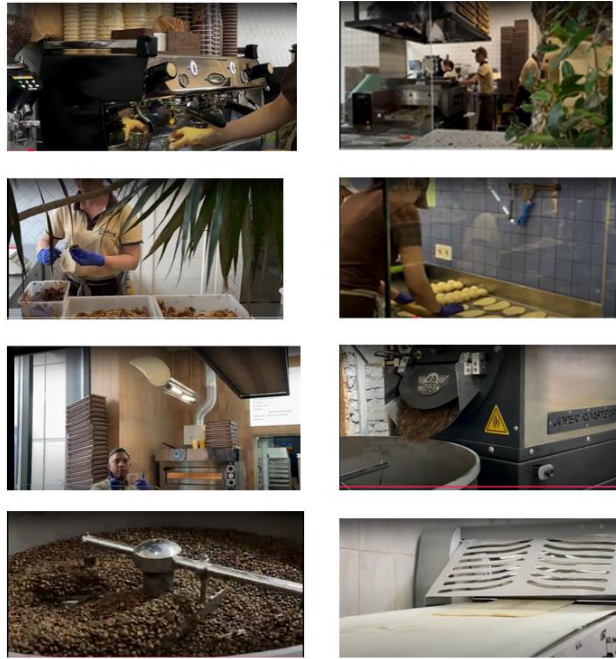


Рисунок 2.10 - Деякі стадії технологічного процесу закладу

[20]

З точки зору посадкових місць та обслуговування, типове кафе «Bakery» площею 100-170 м<sup>2</sup> може мати понад 40 місць для сидіння.

Для введення нових страв і напоїв у меню «Bakery» організовується окремий виробничий цикл розробки. Типові етапи цього процесу такі:

1. Розробка рецептури і відпрацювання технології. Кухарі й технологи експериментують із пропорціями інгредієнтів, вибирають оптимальні способи приготування страви або напою і створюють первинний рецепт.

2. Затвердження рецепту у власників чи керівництва. Після відпрацювання рецепту його презентують керівникам закладу для остаточного погодження чи доопрацювання.

3. Створення технологічної карти. На основі рецептури оформлюють повний технічний документ - технологічну (техніко-технологічну) карту, в якій прописують склад інгредієнтів, вагові норми, послідовність операцій і параметри обробки.

4. Введення в комп'ютерну систему/програму. Погоджений продукт вносять до програмної бази обліку та касового меню, щоб бариста і офіціанти могли його замовляти та рахувати собівартість.

5. Інструктаж персоналу. Кухарів, барист і обслуговуючий персонал навчають приготуванню нової страви/напою за технологічною картою і способу його подачі.

6. Введення в меню. Після всіх узгоджень і випробувань нову позицію офіційно включають до меню закладу.

Організація виробничих приміщень. Виробничі приміщення пекарні-кав'ярні «Bakery» організовані таким чином, щоб забезпечити безперервний потік виробничих операцій. Зазвичай планування передбачає:

1. Кондитерсько-булочний цех. Тут відбуваються операції з випікання хліба, булочок, рулетів, тістечок і десертів. Встановлені тістомісильні машини, конвекційні печі для випічки листкового та здобного тіста, печі для хліба. У цьому цеху також готують опари, мастики і креми.

2. Гарячий цех (піцерія). Виділена ділянка з печами (часто кам'яними або конвекційними) для приготування піци та гарячих закусок. Також тут можуть бути плити або грилі для приготування страва типу сендвічів, омлетів чи бекону.

3. Холодний цех. Невеличке приміщення для приготування холодних страв - салатів, холодних закусок і нарізок. У холодному цеху стоять холодильні шафи та стіл із водою (мийна). Частково тут готуються й десерти (наприклад, збиваються креми у холодильному блендері).

4. Кавовий бар. Окрема зона (барна лінія) із професійними кавоварками, кавомолками, витяжкою та холодильними шафами для зберігання молока й сиропів. Тут готують усі гарячі та холодні напої - каву, чай, смузі, соки.

5. Вітрина продажу випічки. На вході чи біля каси розташована охолоджувана або кімнатної температури вітрина, де демонструється готова випічка, сендвічі й десерти. Клієнти самостійно беруть випічку або обирають у склянці.

6. Мийні приміщення та підсобні. У кожному з цехів є мийні раковини для миття посуду і інвентарю, а окремо влаштована мийна для столового посуду. Передбачені склади для продуктових запасів: внутрішній (сухий)

склад для сипучих і тривалих продуктів (борошно, цукор, кави тощо) та холодильні/морозильні камери, і зовнішній склад для упаковки, витратних матеріалів (салфетки, коробки) та додаткової продукції.

Таке зонування дозволяє раціонально поєднувати потоки: наприклад, підготовку тіста роблять у кондитерському цеху, потім відразу транспортують у піч; начинку для піци готують у холодному цеху і швидко передають у піцерію. Кожний виробничий відділ обладнаний необхідними мийними установками, щоб запобігти перехресному забрудненню інгредієнтів.

Технічне оснащення та інвентар. Заклад «Bakery» оснащено сучасним кухонним і торгово-технологічним обладнанням, яке забезпечує високу продуктивність та якість продукції. Серед основного теплового обладнання - конвекційні та комбіновані печі для випікання хлібобулочних і кондитерських виробів, кам'яні (піцерні) печі, електричні й газові плитки, грилі та конфорки для сніданків і гарячих закусок, теплові шафи (притримувачі готових страв). Є також мікрохвильова піч для розігріву. У кавовому барі встановлені професійні кавомашини (емульсійні та гейзерні еспресо-апарати) і кавомолки, а також соковижималки/блендери для приготування напоїв.

З точки зору холодильного обладнання, «Bakery» використовує холодильні шафи та вітрини для зберігання сирих матеріалів та охолодження готових десертів, морозильні камери для морозива й заготовок, холодні столики з витяжкою для кулінарної обробки продуктів. Додатково є шокова морозильна камера для швидкої заморозки заготовок (особливо для морозива чи тіста).

До механічного обладнання належать: тістомісильні машини та планетарні міксери різної потужності для замісу тіста й збивання кремів, комбінований кухонний комбайн з насадками (для подрібнення, шинкування, натирання), тісторозкочувальні машини (тістораскатки) та дозатори для порціонування тіста, тістоподілювачі. Для нарізки продуктів використовуються ротаційні нарізні машини (слайсери) і електричні ножі. У наявності також фритюрниці (для підсмажування деяких виробів, наприклад

пончиків) і конвекційна піч «шокохолд» для швидкого охолодження випечених порцій (при потребі). Для змішування рідких інгредієнтів є промислові блендери й соковижималки.

Інвентар включає металеві столи й стелажі з нержавіючої сталі для виробничих ліній, деко й форми для випічки (пергаментні, силіконові), миски, кондитерські насадки і мішки, посуд і прибори для подачі страв. Кожен цех укомплектовано власною мийною раковиною, а також є загальна посудомийна машина (для столового посуду та склянок) на окремій ділянці. Для забезпечення нормальних умов праці адміністрації є офісні комп'ютери та касова система, система відеоспостереження, касові апарати і сейф для зберігання грошових коштів. Гостям створюють комфорт додатково - встановлено кондиціонери, вентиляцію й звукову систему.

У сукупності таке технічне оснащення (холодильне, теплове, механічне) та широкий перелік інвентарю дозволяють «Bakery» дотримуватися стандартів якості й безпеки виробництва.

Сучасне обладнання скорочує трудові витрати та час приготування, забезпечуючи стабільність технологічного процесу при значному щоденному навантаженні. Комплексне поєднання всіх цехів на відносно невеликій площі закладу забезпечує оперативну взаємодію між ними й дозволяє випускати широкий асортимент виробів власного виробництва з високою ефективністю.

Отже, організація технологічного процесу у пекарні-кав'ярні «Bakery» (ФОП Кандиба Є.О.) демонструє системний і науково обґрунтований підхід до виробництва кулінарної продукції у сфері громадського харчування. Рациональне зонування виробничих приміщень, використання сучасного теплового, холодильного та механічного обладнання, а також впровадження принципів системи НАССР забезпечують належний рівень безпеки та якості харчових продуктів.

### 2.3. Вивчення складу та структури майна пекарні-кав'ярні «Bakery»

Майно підприємства - це всі ресурси та цінності, контрольовані пекарнею для забезпечення виробництва і реалізації продукції (хлібобулочних виробів, кави тощо). У бухгалтерському обліку все належне підприємству майно відображається як активи. Згідно з методологією обліку, активи підприємства поділяються на необоротні (основні фонди) та оборотні (поточні).

Так, загальна сума активів досліджуваної пекарні у 2024 році складала 700 тис. грн. З них, близько 200 тис. грн ( $\approx 29\%$ ) - це необоротні активи (передусім виробниче обладнання та приміщення), а 500 тис. грн ( $\approx 71\%$ ) - оборотні (запаси та кошти). Необоротні активи (основні фонди): це матеріальні (та нематеріальні) ресурси, призначені для багаторазового використання понад один рік. Для пекарні це власні будівлі та споруди (цехи, магазин), печі і тістоміси, холодильні камери, змішувачі, конвеєри, пакувальне обладнання. Також до основних фондів належать стелажі, столи, стільці та інше торговельне і виробниче устаткування, комп'ютерна техніка (Рисунок 2.11).

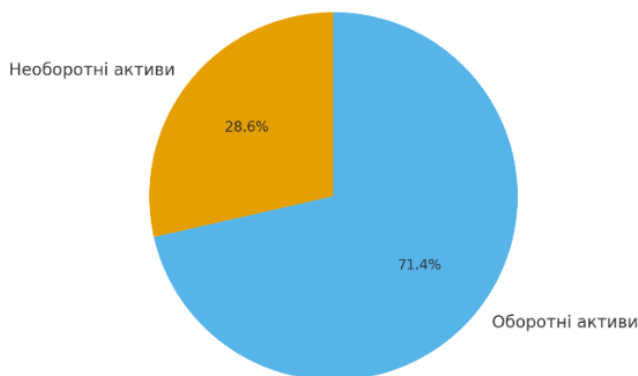


Рисунок 2.11 - Структура майна пекарні-кав'ярні «Bakery» (ФОП Кандиба Є.О.) у 2024 році

Також у власності ФОП перебуває транспорт (мікроавтобус та вантажівка для доставки), відповідно він також класифікується як необоротний актив. Оборотні активи (поточні): це ресурси, які будуть витрачені або реалізовані протягом операційного циклу або року. У нашій пекарні до оборотних активів

належать: запаси: сировина і матеріали (борошно, дріжджі, цукор, олія, кавові зерна тощо), допоміжні матеріали і тари (упаковка), незавершене виробництво та готова продукція на складі. Гроші та їх еквіваленти: готівка в касі, кошти на поточних рахунках банку. Короткострокова дебіторська заборгованість: (у випадку, якщо частину готової продукції продавали в кредит або залишається передплата від покупців). Інші поточні активи: наприклад, короткострокові фінансові вкладення чи інші незначні ресурси, що повинні бути реалізовані до закінчення року. Загальна валюта балансу (вартість всіх активів) на конкретну дату показує повний обсяг майна пекарні. Для ФОП офіційна фінансова звітність зазвичай не оприлюднюється, але для внутрішнього аналізу склад майна можна уявити у формі умовного балансу: валюта балансу дорівнює сумі необоротних і оборотних активів. Наприклад, нами оцінено загальну вартість майна приблизно в 700 тис. грн, то ~200 тис. грн припадало б на необоротні та ~500 тис. грн - на оборотні активи.

Джерела формування майна. Формування майна пекарні (тобто фінансування її активів) відбувається за рахунок різних джерел. Основні з них: власні внески засновника (статутний капітал, особисті заощадження підприємця), реінвестований прибуток від продажу виробів та інших послуг пекарні, кредити банків або боргові зобов'язання перед постачальниками, придбання майна (обладнання, бізнесу) в інших підприємств, безоплатні (благодійні) внески чи гранти, а також інші надходження, не заборонені законом.

Наприклад, грошовий капітал засновника та накопичений нерозподілений прибуток становлять власний капітал пекарні; кредити і позики формують позиковий капітал; пожертвування чи субсидії зараховуються як позабалансові надходження. Сума всіх джерел фінансування зрівноважується з валютою балансу, що характеризує фінансовий стан підприємства.

Отже, майно пекарні ФОП «Кандиба Є.О.» складається з усіх її активів - від печей і будівель до запасів борошна та грошових коштів - і класифікується

на необоротні та оборотні активи. Співвідношення цих складових у структурі балансу демонструє, наскільки значною часткою є основні фонди проти поточних ресурсів (у нашому прикладі оборотні активи переважають, що характерно для невеликих харчових виробництв). Відповідно, вартість майна в балансі дорівнює сумі джерел його формування (власних і позикових коштів), що й ілюструє балансова рівність “активи = пасиви”.

#### **2.4. Фінансово-податковий аналіз діяльності пекарні-кав'ярні «Bakery» у 2022-2024 рр.**

*Аналітичний звіт за результатами декларації ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022 рік.* За даними декларації за 2022 рік загальний дохід ФОП Кандиба Є.О. становить приблизно 5 348 406 грн. Розподіл доходів по кварталах показує майже рівномірну динаміку: перші три квартали мають приблизно однакові обсяги (близько 1,33 млн грн кожен), а в IV кварталі трохи вищий результат - близько 1,36 млн грн. Така структура свідчить про відносну стабільність виручки без різких сезонних сплесків.

*Єдиний внесок на соціальне страхування (ЄСВ).* Підприємець сплачував ЄСВ за себе за мінімальною ставкою. Згідно з Кодексом, мінімальна зарплата в 2022 році становила 6500 грн (до вересня) і 6700 грн (з жовтня). Відповідно, мінімальний місячний ЄСВ дорівнював 1430 грн ( $6500 \times 22\%$ ) у січні-вересні та 1474 грн ( $6700 \times 22\%$ ) - у жовтні-грудні. У декларації наведено саме ці суми: 1430 грн щомісячно з січня по вересень і 1474 грн з жовтня по грудень, сумарно 17 292 грн за рік. Підкреслимо, що ФОП за законом може сплачувати ЄСВ щомісячно або щоквартально, але в даному випадку нарахування проведено помісячно.

*Податкове навантаження.* Загальний дохід становив приблизно 5,348 млн грн за рік. Сума єдиного податку: за декларацією - 0 грн. Співвідношення податку до доходу: за даними декларації фактичний податок 0 грн, тож частка оподаткування надзвичайно мала. Навіть враховуючи тільки ЄСВ (17 292 грн),

ефективне навантаження на дохід становить близько 0,3%. Це вкрай низьке значення, що свідчить про мінімізацію витрат на оподаткування і значну частину доходу, що залишається в розпорядженні підприємця.

Загалом, динаміка доходів за кварталами: показує помірно зростаючу тенденцію в IV кварталі (дохід трохи зріс), але загалом доходи стабільні. Динаміка ЄСВ по місяцях: чітко видно дві фази - ЄСВ 1430 грн протягом перших 9 місяців і зростання до 1474 грн з жовтня (зміна мінімальної зарплати). Структура податкових платежів: візуалізує майже 100%-ву частку ЄСВ і відсутність інших податків.

Таблиця 2.1 - Підсумкова таблиця основних показників у 2022 році

Показник	Значення
Річний дохід	5348406.21 грн
Сума єдиного податку (за 2022)	0 грн
Сума ЄСВ (за 2022)	17 292 грн
Податкове навантаження	≈ 0,3% від доходу
Працівники (станом на 2022)	7 осіб (≤10)

*Висновок.* За аналізованими даними діяльність «Bakery» у 2022 році виглядає фінансово стабільною: виручка підрядками рівномірна, без різких коливань, що свідчить про відносно передбачуване ведення бізнесу. Податкове навантаження для ФОП є надзвичайно низьким - підприємство сплачує тільки мінімальні обов'язкові платежі (ЄСВ у вигляді фіксованої суми, та фактично 0 грн єдиного податку), тому більша частина виручки залишається в розпорядженні власника. З одного боку, це позитивно для ліквідності та інвестиційних можливостей, але з іншого - може свідчити про використання пільгових режимів (наприклад, спрощене оподаткування під час воєнного стану). Загалом показники вказують на економічно ефективну діяльність з точки зору утримання собівартості, але така модель оподаткування може створювати ризики щодо довгострокової суспільної відповідальності (наприклад, мінімальних соціальних відрахувань).

*Аналітичний звіт за результатами декларації ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2023 рік.* Доходи і витрати (2023 рік): за даними декларації загальний оподатковуваний дохід ФОП у 2023 році склав

5 529 371,44 грн. У формі не наведено розбивки доходів по кварталах - лише сумарний річний показник. Інформації про структуру видатків (витрат) у декларації групи ЄП II немає (для ФОП на спрощеній системі звичайно не деталізуються витрати). Таким чином, можемо вказати лише абсолютне значення річного доходу без деталізації по кварталам. Квартальна структура доходу: не передбачена у звіті (за декларацією наведено лише річний підсумок). Витрати: не деталізовані у звітній формі (оскільки ФОП на єдиному податку звітує про дохід, а не про кожен вид витрат).

*Податкове навантаження:* ФОП обрано II групу єдиного податку із фіксованими ставками. Відповідно до законодавства ставка ЄП для II групи складає 20% мінімальної зарплати (1340 грн/міс у 2023 р). ФОП сплачував єдиний податок щомісяця (1340 грн, тобто 4020 грн за квартал) згідно з постановою міськради. За рік сума ЄП склала 16 080 грн (4×4020). Сума єдиного соціального внеску (ЄСВ) нарахована за мінімальною зарплатою 6700 грн (22%), що дає 1474 грн/міс (за 12 місяців - 17 688 грн). (Мінімальна зарплата 6700 грн підтверджена податковим роз'ясненням).

Сума ЄСВ: 17 688 грн (22% від 6700 грн × 12 місяців) (мінімалка 6700 грн, ставка 22%). Податкове навантаження:  $(17\ 688) / 5\ 529\ 371,44 \approx 0,31\%$  річного доходу - надзвичайно низьке відношення суми податків до доходу.

Відповідність II групі ЄП: За умовами п. 291.4 Податкового кодексу ФОП II групи може мати не більше 10 найманих працівників і річний дохід не вище встановленого ліміту. У нашому випадку підприємство має 7 працівників - отже, умова про кількість персоналу дотримана. Ліміт доходу II групи на 2023 рік становить 5 587 800 грн, а фактичний дохід 5 529 371,44 грн не перевищує цього ліміту. Вид діяльності (код КВЕД 56.10 - ресторанне обслуговування) належить до дозволених для II групи (послуги харчування/кафе не заборонені для II групи). Таким чином, умови перебування на II групі виконано. Ліміт доходу II групи (2023): 5 587 800 грн (ФОП має 5 529 371 грн, тобто не перевищує). Кількість працівників: 7 (допустимо до 10 осіб). Ставка єдиного податку: фіксована, 20% від мінзарплати

*Фінансові результати та тренди:* ФОП отримало достатньо великий річний дохід (~5,53 млн грн), а фактичне податкове навантаження виявилось мінімальним (~0,6%). Це свідчить, що підприємство працювало прибутково - з доходу утримано лише невелику частину на податки, решта могла покривати собівартість продукції і приносити прибуток власнику. Порівняльні дані з минулим роком (декларація 2022) показують деяке зростання доходу (~5,35→5,53 млн грн, приблизно +3-4%), що вказує на стабільне або зростаюче фінансове становище. Таким чином, можна зробити висновок про ефективну роботу підприємства: воно зберегло статус прибуткового, зростання витрат відображає позитивний тренд. (Оскільки витратна частина звіту недоступна, говорити про абсолютну рентабельність важко, але дуже низька ставка податку свідчить про високу частку чистого прибутку від доходу.)

Таблиця 2.2 - Підсумкова таблиця основних показників у 2023 році

Показник	Значення
Річний дохід	5 529 371,44 грн
Сума єдиного податку (за 2023)	0 грн
Сума ЄСВ (за 2023)	17 688,00 грн
Податкове навантаження	≈ 0,31% від доходу
Працівники (станом на 2023)	7 осіб (≤10)

*Аналітичний звіт за результатами декларації ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2024 рік.* Структура доходів і витрат. У 2024 році ФОП отримав загальний дохід 5 638 838,60 грн - це сумарний виручка від основної діяльності кафе-пекарні (продаж хлібобулочних та кондитерських виробів, напоїв тощо). Наявні дані декларації не деталізують категорії витрат, тому точний розподіл витрат за статтями невідомий. Можна відзначити тільки обов'язкові платежі, пов'язані з діяльністю: у тому числі ЄСВ. Податкове навантаження. ФОП перебуває на II групі єдиного податку. За рік сплачено: єдиний податок (ЄП) - фіксований щомісячний платіж 1 420 грн/міс (20% від мінімальної зарплати 7 100 грн). Разом за 12 місяців сплачено авансових внесків ЄП 17 040 грн. ЄСВ - нараховано 22% від мінімальної ЗП: з січня по березень мінімальний внесок становив 1 562 грн (22% від 7 100), а з квітня - 1 760 грн (22% від 8 000). ЄСВ. Рівень податкового навантаження до доходу

2024 склав близько 0,36%:  $\text{ЄСВ} = 20\,526 / 5\,638\,838,60 \approx 0,36\%$ . Відповідність II групі. ФОП відповідає всім умовам II групи єдиного податку. По-перше, річний дохід 5 638 838,60 грн не перевищує граничного ліміту 5 921 400 грн. По-друге, кількість найманих працівників - 7 осіб, що не перевищує максимально дозволених 10. По-третє, основний код діяльності - КВЕД 56.10 («Діяльність ресторанів, мобільне харчування») - належить до дозволених для II групи. Таким чином, ФОП дотримується нормативних умов спрощеної системи II групи.

Таблиця 2.3 - Підсумкова таблиця основних показників у 2024 році

Показник	Значення
Загальний дохід	5 638 838,60 грн
Єдиний податок (ЄП)	0 грн
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	20 526 грн
Податкове навантаження до доходу	0,36 %
Кількість найманих працівників	7 осіб

*Висновки.* За результатами 2024 року «Bakery» забезпечив значний обсяг виручки (~5,64 млн грн) від реалізації власної продукції та послуг. Податкове навантаження за рахунок єдиного податку та ЄСВ виявилось дуже низьким (менше 1% доходу), що обумовлено фіксованими ставками для II групи. Усі показники в декларації свідчать про відповідність групі II: доходи не перевищують встановленого ліміту і діяльність належить до дозволених КВЕД. Загалом фінансово-господарська діяльність ФОП «Кандиба Є.О.» у 2024 році була стабільною: низькі податкові відрахування і значні доходи вказують на високу ефективність бізнесу у межах обраної спрощеної системи.

Зведені основні показники ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки предсавлені у таблиці 2.5 та на рис. 2.12 та 2.13.

Таблиця 2.5 - Зведена підсумкова таблиця основних показників ФОП  
«Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Річний дохід	~5,348 млн грн	~5,529 млн грн	~5,638 млн грн
Єдиний податок (ЄП)	0 грн	0 грн	0 грн
ЄСВ	17 292 грн	17 688,00 грн	20 526,00 грн
Податкове навантаження від доходу	≈ 0,3 %	≈ 0,31 %	≈ 0,36 %
Кількість працівників	7 осіб	7 осіб	7 осіб
Відповідність вимогам II групи	Так	Так	Так

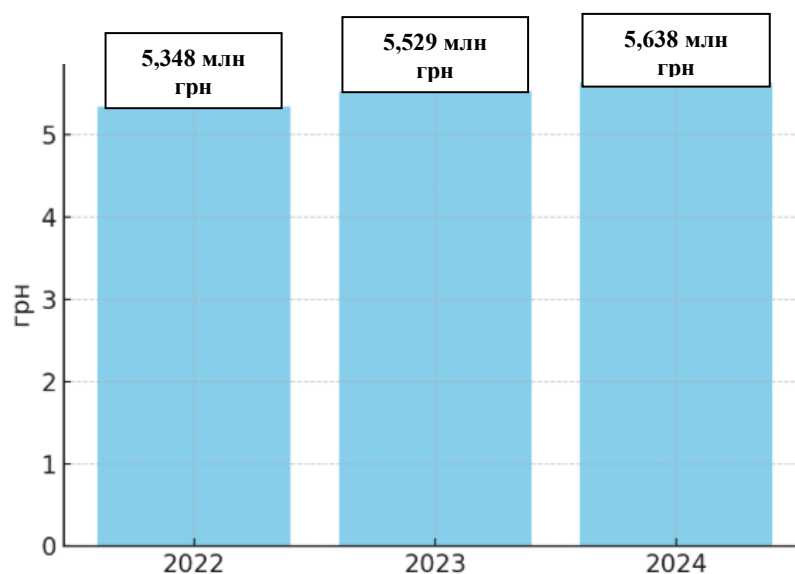


Рисунок 2.12 - Річний дохід ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки, млн грн

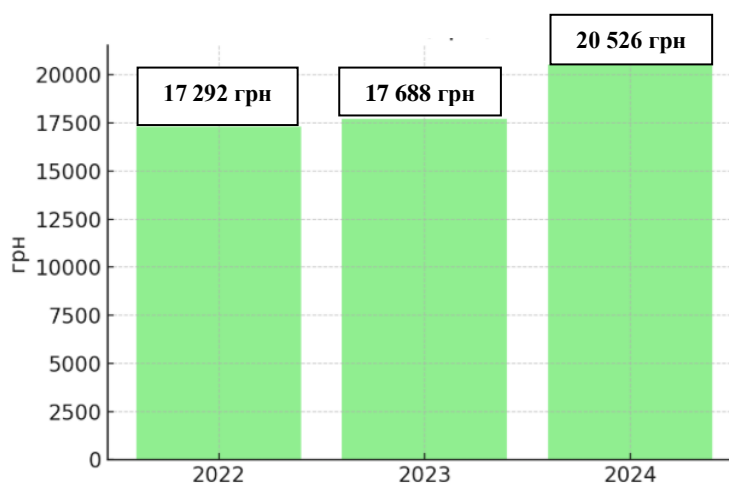


Рисунок 2.13 - ЄСВ ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки, тис грн

На рисунку 2.14 представлено податкове навантаження ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки.



Рисунок 2.14 - Податкове навантаження ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки, %

На насувному рисунку представлена динаміка кількості працівників на прикладі одного закладу.



Рисунок 2.15 - Кількість працівників ФОП «Кандиба Є.О.» (пекарня-кав'ярня «Bakery») за 2022-2024 роки, чол.

Отже, річний дохід підприємства зростає щороку: з ~5,35 млн грн у 2022 р. до 5,64 млн грн у 2024 р. (+290 тис. грн). Це свідчить про поступову стабільну динаміку розвитку бізнесу. ЄСВ зріс із 17292 грн у 2022 р. до 20526 грн у 2024 р. (+18,7 %), що пояснюється підвищенням мінімальної зарплати та

обов'язкових платежів. Податкове навантаження зросло з  $\approx 0,3$  % у 2022 р. до  $\approx 0,36$  % у 2024 р., залишаючись на дуже низькому рівні порівняно з доходом підприємства. Кількість працівників залишалася стабільною (7 осіб), що відповідає вимогам II групи єдиного податку. На графіках видно позитивну тенденцію до зростання доходів та збільшення податкових відрахувань при збереженні стабільної кадрової політики.

## **2.5. Вивчення та оцінка доходу підприємства та методики ціноутворення пекарні-кав'ярні «Bakery»**

*Джерела та структура доходу.* Пекарня-кав'ярня працює у форматі змішаного закладу: виробництво і продаж свіжої випічки, піц, десертів та готових страв, а також професійна кавова карта. За результатами податкових декларацій за 2022-2024 рр., річний дохід підприємства зростав у межах 5,35-5,64 млн грн. Усі три роки ФОП працював у II групі єдиного податку, не перевищуючи граничного обсягу доходу й сплачуючи ЄСВ на мінімальну базу (наприклад, у 2024 р. внесок склав 20 526 грн згідно з додатком 1 декларації. Для поглибленого аналізу доходу за 2024 р. наведено орієнтовну структуру продажів. За основу взято середні ціни на позиції з меню, зазначені на сайті закладу (наприклад, середня ціна піци - 158 грн, десертів - 81 грн, напоїв - 30-50 грн) [20], а також приблизну кількість реалізованих одиниць за рік. Розрахунки ілюструють, як формується загальний виторг і які напрями є найбільш прибутковими.

Отже, обсяг реалізації є умовним і ґрунтується на припущенні, що заклад працює 360 днів на рік і обслуговує в середньому 220-250 клієнтів щоденно. Виручка від продажу напоїв, десертів та сніданків посилює прибутковість, оскільки додаткові страви мають вищу націнку, а собівартість кави відносно невелика (близько 30-35 % від ціни).

Таблиця 2.6 – Категорія продукції та частка від загального доходу

Категорія	Середня ціна, грн	Оцінка кількості реалізованих одиниць у 2024 р.	Дохід, тис. грн	Частка від загального доходу
Випічка (булочки, круасани, хліб)	~25	≈74 400 шт.	≈1 860	33 %
Піци	~160	≈10 600 шт.	≈1 690	30 %
Напої (кава, чай, соки)	~50	≈22 600 порцій	≈1 130	20 %
Сніданки (омлети, сендвічі)	~110	≈4 100 порцій	≈450	8 %
Десерти	~80	≈3 500 порцій	≈280	5 %
Морозиво та інші позиції	~70	≈3 300 порцій	≈230	4 %
Разом	-	-	≈5 640	100 %

*Методика ціноутворення.* У пекарні-кав'ярні «Bakery» використовується класичний метод «витрати + націнка» із поправками на ринкову кон'юнктуру. Процес формування ціни включає кілька етапів.

Калькуляція рецептури. Для кожного виробу визначається грамовка і вартість інгредієнтів (борошно, дріжджі, масла, сир, м'ясо, овочі, кава тощо). Враховуються відходи і втрати при випіканні (5-10 %). Наприклад, собівартість маргарити включає тісто, соус, сир моцарела і пармезан та складає близько 85 грн.

Додавання витрат на оплату праці. До собівартості сировини додається доля заробітної плати (кухарі, пекарі, бариста). На один виріб припадає 20-25 % зарплатних витрат, враховуючи, що мінімальна зарплата у 2024 р. становила 7 100-8 000 грн на місяць.

Розподіл накладних витрат. Витрати на оренду, комунальні послуги, амортизацію устаткування, маркетинг та обслуговування POS-систем розподіляють пропорційно кількості проданих порцій. Для «Bakery» загальні накладні витрати оцінюються у 15 % від валового доходу. Так, оренда й комунальні платежі сягають ≈60-80 тис. грн на місяць; амортизація обладнання (печі, кавомашини, холодильники) - ≈250 тис. грн на рік.

Націнка. У закладі застосовується націнка 30-50 % залежно від категорії. Для піц та сніданків - 40-45 %, для випічки та кави - 50-60 % (за рахунок

низької собівартості). Наприклад, якщо сумарні витрати на виготовлення круасану складають 12 грн (інгредієнти + зарплата + частка накладних), продажна ціна встановлюється на рівні 25 грн, що забезпечує валову маржу близько 52 %.

*Порівняння динаміки доходів і податкового навантаження (2022-2024 рр.).* Коригування на ринок. Підприємство аналізує ціни конкурентів (інших кав'ярень та пекарень Черкас) та купівельну спроможність відвідувачів. У пікові сезони (весна-осінь) можливе невелике підвищення цін, а в міжсезоння - акційні пропозиції (знижки на другу піцу, ранкові сети зі знижкою тощо).

Вплив ПДВ та інших податків. Як платник II групи єдиного податку, ФОП сплачує фіксований ЄП (орієнтовно 20 % мінімальної зарплати) і ЄСВ. ПДВ не нараховується, що спрощує цінову політику, але всі касові операції проводяться через РРО та потрапляють до офіційного доходу.

Таблиця 2.7 – Структура доходів за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Річний дохід (із декларації)	~5 348 849 грн	~5 529 371 грн	~5 638 838 грн	Доходи зростали на 3-4 % щороку завдяки розширенню асортименту та росту чеків
Сума сплаченого ЄП	0 грн	0 грн	0 грн	Оскільки ФОП II групи сплачує фіксований ЄП за ставкою 20 % мінімальної зарплати ( $\approx$ 800 грн/міс.), у деклараціях він не відображається
ЄСВ за рік	17 292 грн	17 688 грн	20 526 грн	Зростання внеску обумовлене збільшенням мінімальної зарплати та бази нарахування
Податкове навантаження (ЄСВ/дохід)	$\approx$ 0,3 %	$\approx$ 0,31 %	$\approx$ 0,36 %	Частка податкових платежів у доході залишається низькою завдяки спрощеній системі
Середня кількість працівників	7 осіб	7 осіб	7 осіб	Колектив стабільний; за потреби в пікові сезони залучаються тимчасові робітники
Відповідність ліміту доходу II групи	Так (ліміт 5,42 млн грн)	Так (ліміт 5,82 млн грн)	Так (ліміт 7,82 млн грн)	Доходи не перевищували нормативного обмеження; ФОП має право залишатися в II групі

*Висновки та рекомендації.* Структура доходів свідчить, що найбільший внесок забезпечують продажі випічки, піци та напоїв. Випічка має відносно низьку собівартість і високу націнку, тому є джерелом значної маржі. Доцільно й надалі розширювати асортимент хлібобулочних виробів та сезонних смаків.

Цінова політика «Bakery» є збалансованою, оскільки ґрунтується на детальній калькуляції витрат та ринковому аналізі. Пропонується використовувати більш гнучке ціноутворення: наприклад, впровадження «динамічних цін» на продукти з коротким строком реалізації (знижки на кінець дня) та крос-продажів (набори «круасан + кава» за спеціальною ціною).

Виручка за 2024 р. перевищила 5,63 млн грн, що на 2 % вище за 2023 р. Зростання хоча й помірне, але відбувається в умовах воєнного стану та енергетичних криз. Для подальшого розвитку варто активніше працювати із доставкою та онлайн-замовленнями, що може збільшити охоплення без суттєвого збільшення постійних витрат.

Податкове навантаження залишається низьким, оскільки ФОП перебуває на спрощеній системі й не є платником ПДВ. Водночас підприємцю слід регулярно моніторити ліміт доходів II групи та за потреби переходити до III групи, щоб уникнути штрафів за перевищення.

Ефективність використання персоналу є стабільною; кількість працівників не змінювалася. Для підвищення продуктивності можна впровадити стимулюючі системи оплати (премії за вироблення) та інвестиції у навчання бариста і пекарів, що позитивно відобразиться на якості продукції та середньому чеку.

Загалом пекарня-кав'ярня «Bakery» демонструє стійку роботу, диверсифікований дохід і помірний, але стабільний ріст. Чітка калькуляція собівартості, виважене ціноутворення і контроль за витратами забезпечують рентабельність бізнесу та конкурентні переваги на локальному ринку.

## **2.6. Аналіз стандартів обслуговування та асортиментної політики пекарні-кав'ярні «Bakery»**

*Особливості сервісу та стандартів.* На сайті підкреслено, що «Bakery» робить ставку на гостинність і високу якість обслуговування. Заклад зазвичай дотримується діючих санітарних норм: працівники зобов'язані мати

медогляди, дотримуватися чистоти на робочих місцях та спецодягу. У відвідуваних нами примірниках кафе охайність простежувалась (чисті зали, уніформа персоналу). Клієнтам також заборонено приносити власну їжу чи напої, а на території діє заборона на куріння в приміщенні - усе це відповідає типовим правилам громадського харчування.

*Організаційно-управлінська структура мережі лінійна:* усі ключові рішення приймає власник/директор (ФОП Кандиба Є.О.). Зазвичай саме він координує закупівлі продуктів, взаємодію з постачальниками та контролює фінансові показники закладів. З персоналом проводиться навчання згідно стандартів компанії (цим опікується відділ франшизи), що має забезпечити однаковий рівень сервісу у всій мережі. Усі працівники мають чітко розписані посадові обов'язки: кухарі готують страви згідно з технологічними картами, офіціанти обслуговують гостей відповідно до стандартів сервісу, бариста відповідає за приготування кави, а адміністрація стежить за порядком у залі та взаємодією з клієнтами. Загалом, структура персоналу кожного кафе невелика - близько 5-7 осіб (директор/адміністратор, 2-3 кухарі/піцайоло, 1-2 баристи, 1-2 офіціанти, 1 технічні працівники) - що типово для закладів такого формату (Рисунок 2.16).



Рисунок 2.16 - Працівники закладу пекарні-кав'ярні «Bakery»

*Правила внутрішнього розпорядку та стандарти безпеки у пекарні-кав'ярні «Bakery».* Під час проходження практики я був ознайомлений з правилами внутрішнього розпорядку пекарні-кав'ярні «Bakery».

Основні правила роботи закладу:

1. Кав'ярня-пекарня працює щоденно з 08:00 до 22:00;
2. Відвідувачам забороняється приносити та вживати у залі власні продукти харчування та алкогольні напої;
3. Гість відшкодовує збиток за пошкоджений посуд або інвентар, за винятком ненавмисних випадків;
4. Заклад бере на себе відповідальність за компенсацію шкоди, нанесеної клієнту з боку персоналу (наприклад, у випадку псування одягу під час обслуговування);
5. Відповідно до законодавства України, у приміщенні діє повна заборона куріння тютюнових виробів, кальянів та електронних сигарет.

*Система безпеки харчових продуктів НАССР.* Пекарня-кав'ярня «Bakery» працює з урахуванням вимог міжнародної системи НАССР, що передбачає організацію всіх виробничих процесів таким чином, щоб обладнання функціонувало належним чином, а приміщення не створювало ризиків для безпеки продукції. Основним завданням НАССР є виявлення потенційних небезпек і здійснення поетапного контролю на всіх стадіях виробництва: від прийому сировини та випікання до продажу готових виробів чи видачі напоїв.

Програма передумов НАССР у пекарні-кав'ярні «Bakery» охоплює:

1. Належне планування виробничих і допоміжних приміщень для уникнення перехресного забруднення;
2. Дотримання вимог до стану обладнання, його обслуговування та санітарної безпеки;
3. Контроль якості води, льоду, молочних продуктів та інгредієнтів для напоїв і випічки;
4. Регулярне прибирання, миття і дезінфекцію робочих поверхонь, залу та допоміжних приміщень;
5. Контроль здоров'я та гігієни персоналу;
6. Правильне поводження з харчовими відходами та сміттям;

7. Заходи з контролю та профілактики появи шкідників;
8. Перевірку та зберігання сировини (борошно, дріжджі, молочні продукти, кавові зерна тощо);
9. Контроль транспортування і маркування готової продукції;
10. Інформування споживачів про склад та умови зберігання.

*Пожежна безпека.* У закладі встановлено протипожежну систему, наявні вогнегасники та план евакуації, проводиться регулярний інструктаж персоналу. Охорона праці та техніка безпеки. Персонал кав'ярні-пекарні ознайомлюється з правилами охорони праці, санітарії та пожежної безпеки. Основні положення:

1. Працівники зобов'язані проходити медичні огляди кожні півроку;
2. Заборонено перебувати на робочому місці у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння, вживати спиртні напої або палити у невстановлених місцях;
3. Персонал має право виконувати лише ті обов'язки, з яких проведено інструктаж і навчання;
4. Обов'язковим є дотримання правил особистої гігієни та санітарних норм при роботі з продуктами;
5. Усі працівники повинні дотримуватися правил безпеки до початку зміни, під час її виконання та після завершення роботи.

Отже, запроваджені стандарти та регламенти у закладі суттєво впливають на якість обслуговування. Дослідження свідчать, що навіть незначне підвищення рівня задоволеності клієнтів може призвести до суттєвого зростання прибутків. Дотримання санітарних і безпекових норм підвищує безпечність продукції і укріплює довіру споживачів. Якісне обслуговування та надійність безпеки створюють конкурентні переваги: вони сприяють повторним візитам і позитивним рекомендаціям. Таким чином, системний підхід до стандартів сервісу і безпеки безпосередньо покращує імідж «Bakery» та його позиції на ринку.

Сильні сторони та зони вдосконалення:

- Сильні сторони: у «Bakery» вже є затишна атмосфера та широкий асортимент фірмових страв, що залучають різні категорії відвідувачів. Базові правила обслуговування можуть бути відпрацьовані завдяки досвіду власників і рекомендаціям франчайзера. Така атмосфера і сервіс є позитивним фундаментом для подальшого розвитку закладу.

- Зони вдосконалення: слід формалізувати внутрішню документацію (посадові інструкції, регламенти обслуговування) і регулярно її оновлювати. Варто впровадити системний контроль за чистотою та гігієною (наприклад, чек-листи прибирання приміщень). Необхідно посилити навчання персоналу з питань безпеки й якості обслуговування. Корисним буде регулярне опитування клієнтів і внутрішні аудити, щоб вчасно виявляти та усувати недоліки.

Рекомендації:

- Розробити або оновити посадові інструкції та внутрішні регламенти, які чітко фіксують стандарти обслуговування, гігієни та безпеки.

- Впровадити регулярні тренінги та інструктажі для персоналу з питань охорони праці, пожежної безпеки, гігієни та сервісних стандартів [orpb.com.ua](http://orpb.com.ua).

- Систематизувати HACCP: забезпечити актуальність технологічних схем і документації відповідно до вимог санітарного законодавства [galecotrade.com](http://galecotrade.com) [joinposter.com](http://joinposter.com).

- Проводити регулярні внутрішні аудити (самоконтроль) щодо дотримання процедур і стандартів з оформленням актів/протоколів.

- Сприяти комунікації з клієнтами (опитування, зворотний зв'язок), щоб оперативно реагувати на їхні зауваження і вподобання.

- Розглянути можливість впровадження формального стандарту якості (наприклад, ISO 9001) і/або сертифікації HACCP у майбутньому для підвищення довіри та конкурентоспроможності.

*Асортимент продукції та послуг.* Мережа «Bakery» пропонує широкий асортимент гастрономічної продукції. За даними сайту, у закладах

представлено:

- 30+ видів піци (середня ціна - 158 грн);
- 66+ позицій випічки (булочок, тістечок, круасанів тощо; ціни від 18 грн);
- 50+ видів напоїв (чай, кава, соки тощо; від 30 грн);
- 20+ страв для сніданків (середня ціна - 107 грн);
- 20+ видів десертів (середня ціна - 81 грн);
- морозиво власного виробництва (середня ціна - 70 грн) (Рисунок 2.17).

Вироби випікаються на місці з натуральних інгредієнтів.

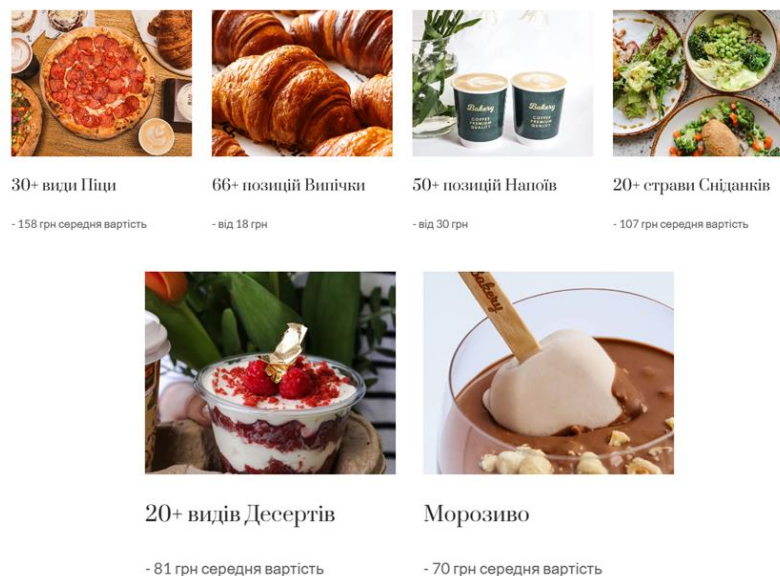


Рисунок 2.17 - Асортимент продукції (деякі вироби власного виробництва пекарні-кав'ярні «Bakery» (круасани, торти) [20]

Отже, асортимент «Bakery» дуже широкий і включає хлібобулочні й кондитерські вироби власного виробництва, піцу, гарячі та холодні страви, сніданки та напої. Наприклад, в меню представлено понад 30 видів піци (середня вартість ~158 грн), 66 найменувань випічки (від 18 грн і вище) і близько 50 позицій напоїв (від 30 грн). Крім того, близько 20 видів сніданків (калькуляційна вартість ~107 грн) і 20 видів десертів (середня ціна ~81 грн) готують щодня. Також у меню є морозиво власного виробництва (середня ціна ~70 грн). Уся продукція - власного виробництва закладу, включно з кавою власного обсмаження, що готується із відібраних найкращих зерен.

Окрім того, бренд «Bakery» робить акцент на продукції власного виробництва. На сайті підкреслено, що «морозиво виготовляється із найсвіжіших інгредієнтів, а кавові зерна обсмажуються власноруч, щоб забезпечити неперевершений досвід». На сайті прописано: «Смак, який розбурхає Ваші смакові рецептори! Наше морозиво виготовляється із найсвіжіших інгредієнтів, щоб забезпечити Вам неперевершений досвід. Ви почуєте хрусткіт шоколаду, відчуєте аромат свіжих фруктів та насолоджуватиметесь кремовою текстурою, яка тане на вашій мові» [20].

Також окремою складовою меню є кава. Зазначено, що кава власного обсмаження. «Кожне зерно - це майстерність і пристрасть. Ми пильно обсмажуємо свіжі кавові зерна, щоб принести вам неперевершені смакові відчуття. Ви почуєте пікантні нотки, відчуєте ароматність та насолоджуватиметесь повнотою смаку, що огортає ваші смакові рецептори. Ми дбаємо про якість та походження кавових зерен. Вибираючи тільки найкращі сорти, ми підтримуємо сталість виробництва. Тож Ви можете насолоджуватись кожним ковтком, знаючи, що ви вибираєте екологічно чисту і високоякісну каву. Наші майстри виробництва морозива вміють створити справжній шедевр смаку. Від класичних варіантів, таких як ваніль, шоколад та малина, до сміливих комбінацій смаків, які захоплюють уяву» [20]. Таким чином, пекарня самостійно виробляє морозиво (у класичних і авторських смаках) та власну обсмажену каву, що підвищує ексклюзивність і якість асортименту. Постійна увага до якості інгредієнтів та виробничих стандартів забезпечує високий рівень смаку та безпеки продукції.

Загалом, широта асортименту відображає кількісне різноманіття товарних позицій, що пропонуються підприємством. Її розширення дозволяє охопити ширший сегмент споживачів, варіювати рівень торговельної націнки, стимулювати імпульсивні покупки та забезпечити привабливість для різних категорій клієнтів.

Детальніше глибина і ширина асортименту «Bakery» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Ширина і глибина асортименту продукції «Bakery»

	Ширина	Глибина	Середня ціна, грн
1.	Піца	35	158
2.	Напої	55	50
3.	Випічка	66	35
4.	Сніданки	25	107
5.	Десерти	20	81
6.	Морозиво	4	70

*Джерело: складено автором на основі даних «Bakery»*

Відповідно до аналізу з таблиці 2.8 можна зробити висновок, що пекарня-кав'ярня «Bakery» має 7 асортиментних груп і 185 асортиментних одиниць. Асортимент постійно оновлюється, вдосконалюється, як дизайн подачі і сервірування, так і інгредієнти тощо.

Розглянемо детальніше перелік одиниць товарів в асортиментних групах:

1. Піца: Із хамоном та вишневим соусом, Із бужениною та сиром брі, Із бужениною та сиром брі, Із креветками та трюфельною пастою, Із креветками та трюфельною пастою, Українська, Трюфельна, Мисливська, Домашня, Із баликом та мисливськими ковбасками, Маргарита, Гавайська, Мексиканська, Пікантне курча, Дитяча, Селянська, Барбекю, Пепероні, Карбонара, Цезар, 4 Сири, Техас, Американа, М'ясна, Козацька, Баварська, Суперм'ясна, Із креветками, Медова чилі пепероні, Преміум Сир, Ізола, Хамон.

2. Напої: Чай, Чай обліпіха-мандарин, Чай обліпіха-мандарин, Чай малина-смородина, Чай малина-смородина, Чай імбир-цитрус, Чорний заварний, Зелений заварний, Трав'яний заварний, Фруктовий заварний, Чай особливий, Фільтр кава, Американо, Капучино М, Капучино L, Капучино L подвійний, Лате М, Лате L, Флет Вайт, Раф, Айс Полуниця-Матча, Какао М, Какао L, Гарячий шоколад, Матча, Оранж Матча Сік, Оранж Матча Фреш, Еспресо-тонік, Глясе, Айс лате, Айс лате на рослинному молоці, Оранж кава, Оранж кава фреш, Фреш Морква-Селера-Яблуко, Фреш Морква-Селера-Яблуко, Фреш Апельсин, Фреш Грейпфрут, Фреш Яблуко, Молочний

коктейль, Молочний коктейль Кавовий, Молочний коктейль із карамеллю, Молочний коктейль із карамеллю, Крем-сода, Лимонад «Диня-Маракуя», Колд Брю Фіз, Лимонад Класичний, Лимонад Фруктовий, Лимонад Мохіто, Лимонад Манго-Маракуя, Смузі Персик-Лохина, Смузі Персик-Лохина, Смузі Полуниця, Смузі Абрикос-м'ята, Смузі Манго-цитрус, Компот Мохіто, Компот, Узвар, Випн, Соковий напій Сарру, Соса-сола, Fanta, Sprite, Швепс в асортименті, Дитячий сік, BonAqua негазована, BonAqua газована, Холодний чай Fuzetea.

3. Випічка: Печиво «Дубайський горішок», «Горішок Ферреро», Печиво Мадлен, Конвертик із повидлом, Печиво Сочник, Шоколадні Брауні, Печиво Ласуни, Горішки зі згущеним молоком, Мафін із шоколадно-горіховою пастою, Мафін сирний, Мафін шоколадний із вишнею Слойки «Філо з куркою та грибами», «Філо з м'ясом», «Філо з м'ясом», Маківник, Флан Жульєн, Флан Рікота, Сирна паличка, Сирна паличка з сосискою, Хот-дог, Піца Дитяча, Піца з ковбасою, Піца з куркою, Сінабон Рафаелло, Сінабон Орео, Сінабон Фісташка, Сінабон карамель, Сінабон з вишнею, Круасан із мигдалем, Круасан із абрикосами, Круасан із нутеллою, Сирні лапки, Пундик із карамеллю, Булочка з корицею, Булочка з яблуком, Булочка з абрикосом, Булочка з маком, Булочка з вишнею, Булочка з полуницею, Плюшка, Булочка з нутеллою, Рулет із маком, Рулет з сиром та абрикосом, Макова плетінка, Пиріжки, Міні хачапурі, Пиріжок із баликом, Пиріжок з капустою, Пиріжок із куркою та грибами, Сосиска в тісті, Мисливська сосиска, Шарлотка з яблуком.

4. Сніданки: Салат «Цезар зі шніцелем», Сендвіч із буженіною, Бейгл із шинкою, Сендвіч із курчам, Сирна паличка з курчам.

5. Хліб: Гречаний багет, Багет, Хліб пшеничний, Чіабата, Хліб гречаний

6. Десерти: Healthy чізкейк йогурт-ожина, Шоколадний медовик із вишнею, Пташине молоко із фундуком, Кейк попс, Сирний пиріг із лохиною, Тарт із лимонним кремом та чорничним конфі, Київський торт із фундуком, Ванільний чізкейк з вишневим компоте, Баскський чізкейк, Вафельний торт, Дубайський макарон, Макарон ХІ «Апельсин–гарбуз», Макарон ХІ «Роше»,

Макарон XL «Персик-Йогурт», Макарон XL «Київський», Макарон Мохіто, Макарон Лаванда–чорниця, Макарон Кокос–шоколад, Макарон Полуничний-йогурт, Макарон Малина-ваніль, Макарон Лимон-Мак, Макарон Манго-маракуя, Чіа-пудинг із полуницею, Чіа-пудинг із манго, Панакота, Снікерс, Червоний оксамит, Шоколадний вупі пай із вершковим кремом та вишнею, Торти Healthy чізкейк йогурт-ожина, Шоколадний медовик із вишнею, Сирний пиріг із лохиною, Київський торт із фундуком, Меренговий рулет, Вафельний торт, Ванільний чізкейк з вишневим компоте, Баскський чізкейк, Маково-вишневий торт.

7. Морозиво: Вершкова насолода, Шоколадний шовк, Ягідний вибух, Манго-фреш.

У таблиці представлено динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп.

Таблиця 2.9 - Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп «Bakery»

Найменування продукції	Вироблено у 2022 р., кг/л	Вироблено у 2023 р., кг/л	Вироблено у 2024 р., кг/л	Абсолютне відхилення (2024–2022), +/-	Відносне відхилення, %
Піца	135000	140000	144500	+9500	+7,04%
Напої	48000	51500	55000	+7000	+14,58%
Випічка	66000	71500	76000	+10000	+15,15%
Сніданки	21000	22500	23800	+2800	+13,33%
Десерти	17000	18100	19000	+2000	+11,76%
Морозиво	9600	10400	11200	+1600	+16,67%
Всього:	213600	228000	247000	+33400	+15,63%

*Джерело: складено автором на основі даних «Bakery»*

Дані свідчать про стійке зростання обсягів виробництва продукції у натуральному виразі протягом трирічного періоду. Сукупне збільшення склало 15,63%, що свідчить про ефективне стратегічне управління асортиментною політикою, зростання попиту та розширення клієнтської бази.

Найбільш динамічне зростання зафіксовано у категорії морозива (+16,67%) та випічки (+15,15%), що пояснюється активним позиціонуванням бренду на ринку продукції власного виробництва з фокусом на свіжість, натуральність та індивідуальність смакових рішень. Категорія напоїв

продемонструвала зростання на 14,58%, що узгоджується з розвитком кавової карти та власного обсмаження зерен, що підвищує унікальність продукту.

Категорії сніданків (+13,33%) та десертів (+11,76%) зберігають позитивну динаміку, демонструючи стабільний попит на повноцінні гастрономічні послуги протягом усього дня.

Найменше зростання відзначено в основній групі - піці (+7,04%), що є показником наближення до межі насичення сегмента, але водночас підтверджує стабільність попиту на ключовий продукт.

Відтак, «Bakery» демонструє чітко виражену позитивну динаміку виробництва у всіх асортиментних групах, що свідчить про ефективну диверсифікацію пропозиції та адаптацію до споживчих потреб. Власне виробництво морозива та кави стало важливим джерелом зростання асортиментної цінності бренду, підвищуючи лояльність споживачів і рівень ексклюзивності. Активне управління асортиментом і сервісною пропозицією дозволяє закладу утримувати конкурентні позиції на локальному ринку, зберігаючи баланс між класичними позиціями та інноваційними продуктами. Підприємство має потенціал для подальшого розширення пропозиції у високорентабельних нішах (десерти, сніданки, авторські напої), що доцільно врахувати у стратегії розвитку на наступні періоди.

У таблиці 2.10 представлено динаміку структуру асортименту продукції «Bakery».

Таблиця 2.10 - Динаміка структури асортименту продукції «Bakery»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	
Піца	22908	23600,6	36,12	34,48	-1,64
Напої	3780	4250	5,96	6,21	0,25
Випічка	16080	17600	25,36	25,71	0,36
Сніданки	11800	12700	18,61	18,55	-0,05
Десерти	6350	7200	10,01	10,52	0,51
Морозиво	2800	3200	4,42	4,67	0,26
Всього:	63418	68450,6	100	100	X

Джерело: складено автором на основі даних «Bakery»

У структурі асортименту продукції пекарні-кав'ярні «Bakery» провідну позицію стабільно займає асортиментна група «Піца», питома вага якої у 2023 році становила 36,12%, а у 2024 році знизилася до 34,48%. Незважаючи на незначне зменшення (-1,64%), ця категорія залишається головним джерелом доходу закладу, що обумовлено її високою популярністю та щоденним попитом серед клієнтів. Водночас значне зростання спостерігається у категорії «Напої» – з 5,96% у 2023 році до 6,21% у 2024 році (+0,25%), що свідчить про підвищення інтересу споживачів до кави власного обсмаження та розширення безалкогольного меню. Також позитивну динаміку демонструють категорії «Випічка» (зростання питомої ваги на 0,36%), «Десерти» (+0,51%) та «Морозиво» (+0,26%), що вказує на актуальність солодких та авторських позицій серед клієнтів. Зниження частки спостерігається лише в групі «Сніданки» (-0,05%), хоча загальний обсяг реалізації залишився стабільним. Отже, структура асортименту підприємства свідчить про збереження основних прибуткових позицій, водночас поступово підвищується значущість другорядних категорій, що є позитивною тенденцією до диверсифікації доходів та зміцнення конкурентоспроможності закладу.

*Дослідження раціональності асортименту.* Однією з ключових передумов підвищення прибутковості підприємства, а відтак - зміцнення його самофінансування, є оптимальна, з економічної точки зору, структура асортименту продукції. Така структура формується на основі аналізу питомої ваги кожної категорії товарів у загальному обсязі реалізації та рівня її рентабельності.

Процес формування ефективної асортиментної політики зазвичай включає кілька послідовних етапів:

1. проведення рангового аналізу фактичної структури асортименту;
2. виявлення факторів, що впливають на поточну асортиментну модель;
3. прийняття управлінських рішень щодо удосконалення структури асортименту, зокрема, шляхом побудови аналітичної матриці «обсяг виробництва/реалізації - рентабельність»;

#### 4. здійснення рангового аналізу бажаної (цільової) структури.

Під час рангового аналізу кожен вид продукції оцінюється за такими показниками: частка в загальному обсязі виробництва (реалізації), рівень рентабельності, місце в рейтингу за питомою вагою та за рентабельністю, а також різниця між цими рангами.

Невеликі відхилення між рангами свідчать про раціональність структури асортименту. Натомість, суттєві розбіжності вказують на потенційні диспропорції:

- якщо виріб має низьку рентабельність, але велику питому вагу у загальному обсязі, доцільно або зменшити витрати на його виробництво, або поступово виводити його з асортименту за умов зниження попиту;

- якщо навпаки - продукція є високомаржинальною, але має незначну частку в структурі, доцільним є розширення її виробництва та, за потреби, корекція ціни задля стимулювання попиту.

Таким чином, для оцінки ефективності сформованого асортименту варто застосовувати метод кореляційного аналізу рангів обсягу виробництва та рентабельності. Це дозволяє виявити наявність економічного балансу між рівнем доходності продукції та її часткою в загальній структурі (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Вихідні дані для оцінки раціональності структури асортименту продукції за 2024 рік

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, $P_v$	Ранг рентабельності, $P_p$	Різниця рангів ( $P_v - P_p$ )	Квадрат різниці рангів
Піца	34,48	12	1	3	-2	4
Напої	6,21	10,5	5	5	0	0
Випічка	25,71	15,2	2	1	1	1
Сніданки	18,55	11,7	3	4	-1	1
Десерти	10,52	14,8	4	2	2	4
Морозиво	4,67	10,0	6	6	0	0
Всього:	100	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за внутрішніми звітними даними «Bakery»

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$K_{rsa} = 0,714$ .

Таблиця 2.12 - Вихідні дані для оцінки раціональності структури асортименту продукції за 2023 рік

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, $P_v$	Ранг рентабельності, $P_p$	Різниця рангів ( $P_v - P_p$ )	Квадрат різниці рангів
Піца	36,12	11,5	1	2	-1	1
Напої	5,96	10	5	5	0	0
Випічка	25,36	14,2	2	1	1	1
Сніданки	18,61	11	3	4	-1	
Десерти	10,01	13,5	4	3	1	1
Морозиво	4,42	9,8	6	6	0	0
Всього:	100	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за внутрішніми звітними даними «Bakery»

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$K_{rsa} = 0,714$ .

За результатами розрахунку, коефіцієнт кореляції рангів ( $K_{rsa}$ ) для структури асортименту продукції пекарні «Bakery» у 2023 році становить приблизно 0,915.

На основі результатів розрахунків коефіцієнта кореляції рангів ( $K_{rsa}$ ) можна зробити висновок, що структура асортименту продукції пекарні «Bakery» у 2023 та 2024 роках є раціональною, оскільки значення  $K_{rsa}$  перевищує граничний рівень 0,6.

Зокрема, у 2023 році коефіцієнт становить 0,71, що свідчить про задовільний рівень відповідності між питомою вагою продукції та її рентабельністю. Це означає, що підприємство здебільшого виробляє та реалізує продукцію, яка має високу економічну ефективність.

У 2024 році показник  $K_{rsa}$  ще більше зріс - до 0,915, що вказує на високий ступінь раціональності структури асортименту. Такий результат підтверджує, що підприємство успішно адаптує свою асортиментну політику, орієнтуючись на економічно вигідні позиції. Найбільш вагомі за питомою вагою позиції (зокрема піца, випічка та десерти) демонструють також і високі показники рентабельності, що сприяє зростанню фінансової ефективності діяльності пекарні.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПЕКАРНІ- КАВ'ЯРНІ «BAKERY»**

### **3.1. Удосконалення стандартів обслуговування в пекарні-кав'ярні «Bakery»**

У сучасному ресторанно-кавовому бізнесі надання якісного сервісу стає конкурентною перевагою. Як зауважує Forbes у 2024 році, акцент вже не лише на смаку страв та атмосфері, а на «вау-ефекті» – враженнях гостей від цифрових сервісів і інноваційних технологій. Нині багато закладів використовують ШІ для персоналізації меню та рекомендацій, аналізуючи переваги клієнтів і створюючи індивідуальні пропозиції. Вдосконалення обслуговування потребує впровадження таких практик: від електронних меню та CRM до ефективного вимірювання якості сервісу. Наприклад, метод SERVQUAL ілюструє п'ять ключових складових якості обслуговування – відчутність, надійність, оперативність, впевненість і емпатія.

Систематичне опитування гостей за цими критеріями допомагає виявити розриви між очікуваннями і фактичним сервісом та спрямувати зусилля на його поліпшення. Такий підхід відповідає рекомендаціям практиків індустрії: регулярні опитування відвідувачів після візиту дозволяють оперативно коригувати сервіс.

*Цифровізація обслуговування.* Для пекарні-кав'ярні «Bakery» одним із пріоритетів є цифрова трансформація сервісу. Зокрема, варто запровадити QR-меню та мобільні замовлення з онлайн-оплатою – гості після карантину очікують безконтактних сервісів. Інтеграція з CRM-системою дозволить автоматично пропонувати відвідувачам персоналізовані промоції (акції, знижки) на основі їх історії замовлень або схожих смаків. Багато ресторанів вже перейшли на інтерактивні меню на планшетах чи в мобільних додатках, де можна швидко обрати страви, доповнені фото та описами. Наприклад,

цифрове меню можна налаштувати так, щоб у холодну погоду пропонувало гарячі напої, а в спекотний – освіжаючі напої і салати.

Зокрема слід впровадити такі технологічні рішення:

1. Безконтактне QR-меню і мобільні замовлення із оплатою карткою або e-Гаманцем – це пришвидшує прийом замовлення і розрахунок.

2. Інтеграція із системою управління запасами та POS дозволить автоматично оновлювати наявність продуктів і уникати замовлень неіснуючих позицій.

3. Використання CRM-маркетингу: накопичення даних про гостей (частоту візитів, улюблені страви) допоможе впроваджувати програму лояльності і періодичні бонуси.

4. Онлайн-сервіси доставки і самовивозу: реалізація замовлень через власний сайт або агрегатори зі слідкуванням кур'єра в реальному часі підвищить лояльність клієнтів.

Запровадження зазначених цифрових рішень не лише підвищить швидкість обслуговування, а й дасть можливість «Bakery» аналізувати поведінку гостей. Як показує досвід, застосування мобільних додатків із функціями кастомізації страв, лояльності та контактless-оплати суттєво покращує обслуговування та збільшує середній чек.

*Управління часом обслуговування.* Оптимізація часових затрат – важливий аспект конкурентоспроможності. Для зменшення часу очікування можна впровадити форми «прискореного» обслуговування: комплекси бізнес-ланчів або експрес-обідів, заздалегідь сервіровані столи тощо. Наприклад, за нормативами ресторанного господарства комплексний обід (закуска, перша, друга, солодке) подається майже одночасно, що дозволяє гостю витратити на прийом їжі лише близько 15–20 хв. Така стандартизація (єдина ціна, попереднє сервірування) також спрощує та пришвидшує розрахунок.

Систематичне планування робочого часу персоналу допоможе вивільняти потрібні ресурси у «години пік». Доцільно використовувати графіки та програмні засоби планування змін залежно від навантаження

(аналізувати дані продажів за тиждень/місяць, як рекомендується в HoReCa). Також варто оптимізувати процес прийому замовлень: наприклад, додаткові планшети для офіціантів або автоматизовані термінали самообслуговування зменшать черги на замовлення.

Завдання щодо покращення тайм-менеджменту включають:

1. Використання комплексного меню (поєднання страв) для пришвидшеного подачі;
2. Попереднє сервірування столів (комплектація столових приборів і приладів) для швидкого початку обслуговування;
3. Впровадження системи бронювання столиків із фіксованим часом перебування у «пікові» години;
4. Щоквартальний моніторинг часу від моменту замовлення до подачі страви та встановлення нормативів на підставі середніх значень.

Після оптимізації цих процесів «Bakery» очікує зростання оборотності столів і зменшення часу очікування для відвідувачів. Наприклад, виходячи з рекомендацій студента-господарника, посилення форм прискореного обслуговування дозволяє значно скоротити період від замовлення до подачі і розрахунку.

*Навчання та мотивація персоналу.* Якісний сервіс неможливий без кваліфікованого персоналу. Професійно підготовлені співробітники забезпечують широкий спектр послуг високої якості, що підвищує конкурентоспроможність закладу. Тому в «Bakery» слід розробити комплексну програму навчання та адаптації нових працівників.

Ключові напрями навчання включають:

- Сервісні тренінги для офіціантів: навчання стандартам зустрічі клієнта, веденню діалогу, роботі з меню та скриптам обслуговування. Наприклад, затвердження чітких стандартних фраз і алгоритмів дій дозволить офіціантам швидше і впевненіше реагувати на потреби гостей.
- Навчання менеджменту черг: працівники повинні вміти керувати порядком відвідувачів (при високому навантаженні вибирати пріоритетних

клієнтів, організувати автоматизовану систему виклику офіціанта тощо), аби мінімізувати час очікування. Цього навчають за сучасними методиками у HoReCa.

- Кулінарно-технологічні інструктажі: кухарів і барист навчити нормам харчової безпеки та санітарії (НАССР), оскільки з 2019 р. в Україні обов'язкові системи контролю безпечності харчів. Регулярні внутрішні перевірки та тренінги з гігієни праці гарантуватимуть дотримання СанПіН для закладів громадського харчування.

- Мотиваційні програми: введення системи заохочень (премії, рейтинги, тренінги підвищення кваліфікації) підтримуватиме високу залученість персоналу. Як зазначають дослідники, створення комплексних програм розвитку персоналу є одним із основних підходів вдосконалення закладів сфери гостинності.

Завдяки цим заходам працівники «Bakery» будуть краще підготовлені до нестандартних ситуацій, дотримання корпоративних стандартів та стандартів обслуговування. Постійне вдосконалення навичок підвищує якість роботи персоналу і сприяє задоволеності гостей.

*Впровадження стандартів якості та безпеки.* Системний підхід до сервісу передбачає впровадження стандартів міжнародного рівня. Зокрема, запровадження системи менеджменту якості за ISO 9001 дозволить формалізувати процеси обслуговування, документувати їх і безперервно покращувати, орієнтуючись на очікування гостей. У готельно-ресторанній сфері ISO 9001 рекомендує створювати канали збору зворотного зв'язку (скарг, побажань), аналізувати їх і коригувати процеси.

Оскільки «Bakery» займається виробництвом та реалізацією харчових продуктів, обов'язковим є впровадження стандартів безпеки харчування (НАССР/ISO 22000). Відповідно до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів», від вересня 2019 р. всі заклади харчування повинні мати ефективну систему контролю безпечності. Міжнародний стандарт ISO 22000 поєднує принципи НАССР із вимогами ISO і передбачає суворий контроль на

всіх етапах – від отримання сировини до видачі продукції клієнту. Це гарантує, що випічка та напої у «Bakery» будуть безпечними та високоякісними, а сам заклад зможе проходити перевірки органів держспоживстандарту без порушень.

Крім того, підприємство повинно дотримуватись національних санітарно-гігієнічних норм. Наприклад, вимоги СанПіН 42-123-5777-91 для підприємств громадського харчування (включно з кондитерськими цехами) регламентують чистоту у приміщеннях, умови зберігання інгредієнтів, робочі процеси та інші показники, необхідні для безпечного виробництва їжі. Внутрішні регламенти «Bakery» мають імплементувати ці вимоги: чіткі інструкції з гігієни персоналу, графік дезінфекцій та контроль температурних режимів устаткування. У комплексі стандартизація за ISO та національними нормами створить документовану систему якості «Bakery», спрямовану на дотримання норм та постійне вдосконалення обслуговування.

*Моніторинг і зворотний зв'язок.* Реалізовані заходи потребують постійного моніторингу ефективності. Для цього доцільно регулярно проводити опитування клієнтів. Приклад анкети наведено в табл. 1: питання охоплюють ключові аспекти сервісу – чистоту, швидкість, професійність персоналу та якість страв.

Таблиця 3.1 - Приклад анкети для опитування відвідувачів

№	Запитання клієнту	Оцінка (1–5)
1	Наскільки Ви задоволені чистотою і затишком у закладі?	
2	Наскільки швидко було виконано Ваше замовлення?	
3	Наскільки ввічливим та професійним був персонал?	
4	Наскільки Ви задоволені якістю наданих страв і напоїв?	
5	Загальна оцінка рівня обслуговування	

*\*Розроблено автором*

Проведення такого опитування кожні кілька місяців дасть змогу виявити слабкі місця в сервісі і своєчасно їх виправити. Це відповідає висновкам Poster POS, який радить використовувати післявізитові анкети для швидкого коригування рівня обслуговування. Наприклад, за результатами опитувань може бути змінено процес спілкування офіціантів або вдосконалено меню.

У підсумку, поєднання цифровізації, оптимізації часу, професійних тренінгів та впровадження стандартів дозволить «Bakery» забезпечити високий рівень сервісу. Очікується скорочення середнього часу обслуговування, підвищення задоволеності клієнтів і, як наслідок, зростання відвідуваності та прибутковості закладу. Такий комплексний підхід із використанням кращих національних і міжнародних практик створює новизну дослідження й підвищує конкурентоспроможність пекарні-кав'ярні «Bakery».

### **3.2. Напрямки оптимізації асортименту пекарні-кав'ярні «Bakery»**

Важливо, щоб асортиментна політика пекарні-кав'ярні «Bakery» базувалась не лише на інтуїції власників, але й при її формуванні використовувалися наукові методи планування і оптимізації, а також проводити маркетингові дослідження. На основі зазначеного вважаємо, що «Bakery» при формуванні асортиментної політики потрібно здійснювати ряд заходів, а саме [5]:

- виявляти продукцію, яку найбільше потребують їх споживачі;
- основну масу асортименту орієнтувати на головній цільовій групі споживачів;
- здійснювати опитування споживачів в рамках задоволеності їх наявним асортиментом;
- використовувати сучасні методи аналізу та оптимізації асортименту (матриця БКГ; матриця Мак–Кінсі; матриця ширина–довжина; метод ABC–XYZ–аналізу; математичні (оптимізаційні) моделі; метод Дібба–Сімкіна тощо);
- аналізувати світовий досвід інноваційних розробок для розширення асортименту продукції в ресторанах;
- оптимізувати структуру асортименту та її своєчасне оновлення.

Залучення інноваційних підходів до формування асортименту ресторану відкриває широкі можливості для досягнення ключових цілей асортиментної

політики. Саме через системне оновлення страв і послуг можна ефективно стимулювати зростання товарообігу та залучати нову аудиторію.

Однією з головних умов вдосконалення асортиментної стратегії виступає активне впровадження інновацій у діяльність закладу. Це дозволяє не лише створювати унікальні позиції в меню, а й адаптувати їх під уподобання цільової аудиторії. Як зазначає Л.Г. Коваленко [10, 11], доцільно формувати асортимент з урахуванням регіональних особливостей, впроваджуючи елементи кулінарного новаторства та самобутності як у технології приготування, так і в подачі страв.

У цьому контексті важливим напрямом є орієнтація на автентичні українські кухні, зокрема подільську, карпатську, полтавську, бессарабську, що базуються на локальній сировині та рецептах, збережених у народній гастрономічній традиції. Такий підхід не лише підсилює ідентичність закладу, а й задовольняє зростаючий попит споживачів на локальні продукти та гастрономічну автентичність.

Таким чином, поєднання інноваційного мислення з культурною автентичністю формує конкурентну перевагу ресторану, сприяє зміцненню його позицій на ринку та забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу пріоритетним завданням стає постійне оновлення продуктового асортименту з орієнтацією на потреби та очікування клієнтів. Одним із помітних трендів останніх років є активне впровадження фермерської продукції у харчове виробництво. Все більше закладів надають перевагу закупівлям у локальних постачальників - фермерів, які самостійно вирощують овочі, фрукти, утримують худобу або займаються рибальством. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише високу якість інгредієнтів, а й відповідати принципам екологічності та сталого споживання.

Незважаючи на вищу собівартість фермерських продуктів, заклади громадського харчування дедалі частіше роблять ставку саме на них,

підкреслюючи унікальність та натуральність своєї кухні. Це сприяє зміцненню іміджу ресторану як відповідального учасника гастрономічного простору, орієнтованого на здорове харчування та екологічну культуру споживання.

Окремим напрямом розвитку є кейтеринг - виїзне обслуговування заходів, яке з кожним роком набирає популярності. Зростаючий попит на організацію весіль, корпоративів та інших подій під відкритим небом зумовив активне залучення ресторанів до цього сегменту ринку. Хоча традиційно такими послугами займаються спеціалізовані кейтерингові компанії, чимало ресторанів інтегрують кейтеринг у власний сервісний пакет, розширюючи географію обслуговування та спектр своїх можливостей.

Залучення до кейтерингового обслуговування дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й забезпечує додаткові канали взаємодії з клієнтами, створюючи умови для формування лояльної аудиторії та зростання прибутковості підприємства в довгостроковій перспективі [9].

Інноваційні рішення в асортиментній політиці ресторанного підприємства є ключовим фактором підвищення ефективності його діяльності. Впровадження нових продуктів та послуг сприяє розширенню клієнтської бази, зростанню товарообігу та конкурентоспроможності.

Раціональне формування асортименту має ґрунтуватися на економічному аналізі, математичних розрахунках та враховувати як зовнішні чинники (платоспроможність населення, попит, економічна ситуація), так і внутрішні ресурси підприємства (фінанси, стратегія, цілі).

Оптимізована асортиментна політика дозволяє: підвищити обсяги продажів; залучити нових споживачів; зменшити витрати на зберігання продукції; збільшити прибутковість.

Таким чином, активна інноваційна діяльність у формуванні асортименту забезпечує не лише відповідність ринку, а й стратегічний розвиток ресторану.

Удосконалення асортиментної політики має стратегічне значення для закладів ресторанного господарства, зокрема для «Іль Моліно», який орієнтований на сталий розвиток і прибутковість. Ефективне управління

асортиментом дозволяє не лише зберігати лояльність постійних клієнтів, а й залучати нових споживачів шляхом більш точного задоволення їхніх смакових і поведінкових уподобань.

Для досягнення цієї мети доцільно впроваджувати стратегії асортиментної оптимізації, що базуються на глибокому аналізі потреб споживачів. Пропонуючи актуальний та оригінальний набір страв і продуктів, ресторан формує унікальну торгову пропозицію, яка відрізняється від конкурентів. Ключовими напрямками удосконалення є: своєчасне оновлення позицій меню; інтеграція інноваційних гастрономічних рішень; орієнтація на локальні та сезонні продукти; диференціація пропозиції залежно від цільових сегментів споживачів. Сучасні відвідувачі очікують не лише якісного обслуговування, а й новизни у смакових враженнях. Саме тому регулярне оновлення асортименту стає не розкішшю, а необхідністю для підвищення конкурентоспроможності. У результаті лише ті заклади, які пропонують унікальний та адаптивний асортимент, здатні ефективно функціонувати на ринку та забезпечувати довготривалу фінансову стабільність.

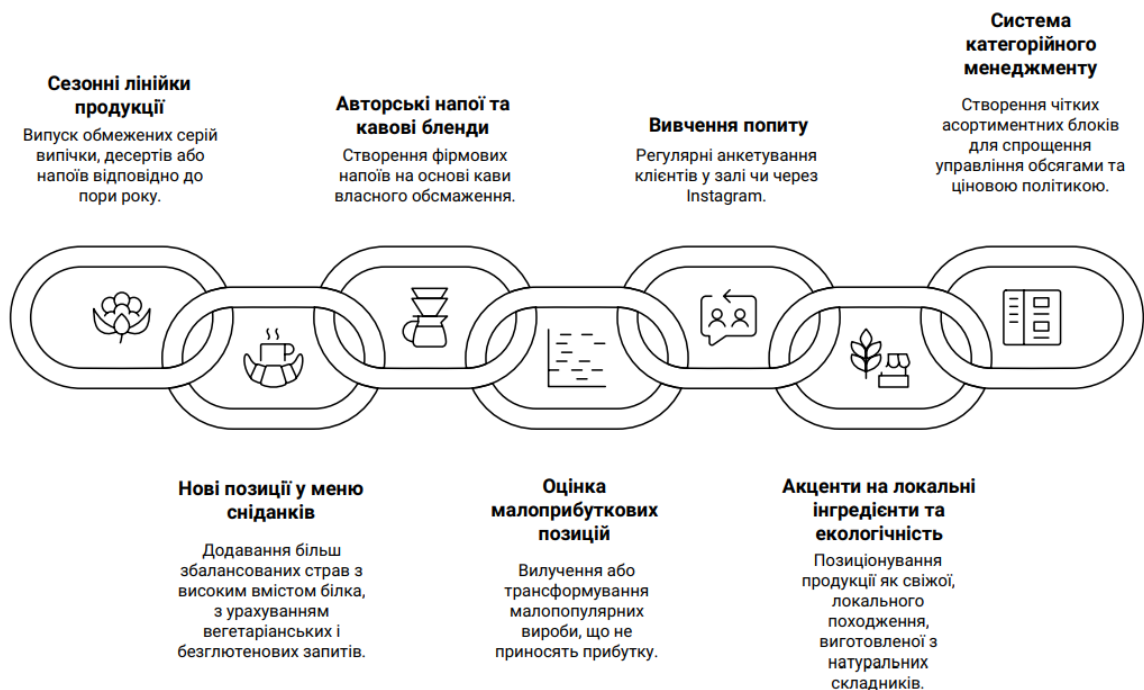


Рисунок 3.1 - Практичні рекомендації для «Bakery» в контексті удосконалення асортиментної політики

\*Розроблено автором

Практичні рекомендації для «Bakery»: 1. Запровадження сезонних лінійок продукції. Випуск обмежених серій випічки, десертів або напоїв відповідно до пори року (наприклад, гарбузовий тарт восени чи ягідні напої влітку) підвищить інтерес і частоту покупок. 2. Розробка нових позицій у меню сніданків. Додати більш збалансовані страви з високим вмістом білка, з урахуванням вегетаріанських і безглютенових запитів. 3. Впровадження авторських напоїв та кавових блендів. Створити фірмові напої на основі кави власного обсмаження - наприклад, "Bakery Latte з карамелізованим молоком" або "Сигнатурна какао-чіа суміш". 4. Оцінка малопробиткових позицій. На основі аналізу продажів та рентабельності - вилучити або трансформувати малопопулярні вироби, що не приносять прибутку. 5. Вивчення попиту через опитування та зворотний зв'язок. Регулярні анкетування клієнтів у залі чи через Instagram дозволять дізнатись про очікування щодо нових смаків, наприклад, морозива або начинок для круасанів. 6. Акценти на локальні інгредієнти та екологічність. Позиціонувати продукцію як свіжу, локального походження, виготовлену з натуральних складників - це відповідає сучасним споживчим трендам. 7. Використання системи категорійного менеджменту. Створення чітких асортиментних блоків (сніданки, солодке, кава, холодні напої) спростить управління обсягами та ціновою політикою.

### **3.3. Запровадження кейтерингу в пекарні-кав'ярні «Bakery»**

Проведений аналіз засвідчує, що асортимент продукції пекарні-кав'ярні «Bakery» є широким, глибоким і відповідає запитам різних категорій споживачів. Меню закладу охоплює понад 185 позицій, що належать до семи основних груп: піца, напої, випічка, сніданки, десерти, морозиво та хліб. Всі страви виготовляються на місці з натуральних інгредієнтів, бренд активно просуває власне обсмаження кави та виробництво морозива, що підвищує унікальність пропозиції.

У 2022–2024 роках зафіксовано стабільне зростання обсягів виробництва (+15,63%). Особливо динамічно зростали категорії морозива (+16,67%), випічки (+15,15%) і напоїв (+14,58%). Найменша динаміка спостерігалась у сегменті піци (+7,04%), що свідчить про наближення до межі насичення цього ринку.

Рентабельність асортименту також зросла. Згідно з кореляційним аналізом (Крса), показник збільшився з 0,71 (2023) до 0,915 (2024), що підтверджує підвищення ефективності структури асортименту. Основні асортиментні групи з високою питомою вагою (піца, випічка, десерти) мають також високий рівень рентабельності, що сприяє фінансовій стабільності.

Відтак, пекарня-кав'ярня «Bakery» демонструє ефективну модель управління асортиментом. Подальша оптимізація має базуватись на аналітичних інструментах (ABC/XYZ-аналіз, ранговий аналіз), акцентах на високомаржинальних сегментах і впровадженні нових продуктів. Такий підхід дозволить зміцнити позиції закладу на ринку, посилити конкурентоспроможність і забезпечити сталість прибутку.

Проте, наразі ми пропонуємо одним із ключових напрямів розвитку сервісної та асортиментної політики пекарні-кав'ярні «Bakery» є впровадження кейтерингових послуг - виїзного обслуговування подій із подачею фірмових виробів. Це дозволяє розширити цільову аудиторію, підвищити пізнаваність бренду та збільшити дохідність за рахунок обслуговування корпоративних заходів, свят, презентацій, весіль та фуршетів.

Доставка у «Bakery» вже реалізується як умовно платна послуга - наприклад, при замовленнях до 500 грн або при обслуговуванні віддалених районів. Вона є логічним доповненням до основної діяльності: продажу випічки, кави та готових страв. Функція доставки нерозривно пов'язана з іншими форматами взаємодії з клієнтами - takeaway, попереднє замовлення, self-service та обслуговування в залі.

Крім того, заклад може розглянути можливість проведення тематичних подій у межах закладу або на виїзді (наприклад, кавові майстер-класи,

дегустації нових десертів, святкові сніданки або акції до свят). Такі ініціативи мають маркетингову цінність - вони сприяють формуванню лояльної аудиторії, підвищують відвідуваність та створюють конкурентні переваги, навіть якщо безпосередньо не генерують прибутку.

Безкоштовні або умовно безоплатні сервіси не мають чіткої рентабельності, однак є критично важливими для формування іміджу бренду. Їхня роль - підтримка статусу закладу, формування довіри та емоційного зв'язку з клієнтами. Водночас платні індивідуальні послуги, такі як кейтеринг, персоналізовані торти, подарункові набори або корпоративні сніданки, варто оцінювати за критерієм рентабельності, орієнтуючись на показники попиту, логістичних витрат і середнього чеку.

Таким чином, пекарня-кав'ярня «Bakery» має потенціал для посилення своєї асортиментної політики через розвиток кейтерингового напрямку та супутніх сервісів, що не лише збільшать охоплення клієнтів, а й сприятимуть стабільному зростанню доходів і укріпленню бренду на локальному ринку.

З огляду на високий рівень рентабельності й конкурентоспроможності продукції, що пропонується пекарнею-кав'ярнею «Bakery», актуальним кроком стратегічного розвитку є подальше розширення та поглиблення асортименту. Це дозволить не лише збільшити дохід, а й охопити нові сегменти споживачів, підвищити лояльність клієнтів, зменшити залежність від сезонних коливань та укріпити позиції бренду на ринку.

Водночас, для прийняття обґрунтованих рішень щодо трансформації продуктової та сервісної пропозиції доцільно проводити систематичні маркетингові дослідження. Анкетування, проведене серед клієнтів «Bakery», виявило, що бренд має позитивну репутацію, а найвищу популярність здобули категорії «випічка», «піца» та «власна кава обсмаження». Основними критеріями вибору закладу споживачі визначили різноманітність меню, доступність цін, зручне розташування та високу якість продукції.

Понад 50% респондентів відвідують заклад кілька разів на місяць, що підтверджує наявність стабільного споживчого попиту. Водночас, значний

інтерес викликають додаткові послуги, зокрема takeaway (їжа на виніс), доставка страв, можливість купівлі десертів і напоїв у форматі «to go», а також кулінарні майстер-класи, особливо для дітей та сімейної аудиторії.

Близько 55% опитаних також висловили готовність замовляти продукцію «Bakery» у закладах іншого формату (наприклад, міні-точках або кавових кіосках), за умови збереження фірмової якості та цінової політики. Це створює перспективу для розвитку мобільних точок продажу або франчайзингових моделей у торгових центрах та офісних кластерах.

З урахуванням цих результатів, «Bakery» доцільно:

- розширити формат послуг через впровадження доставки і takeaway;
- урізноманітнити асортимент в межах популярних категорій (випічка, десерти, авторські напої);
- запровадити додаткові сервіси (майстер-класи, святкові формати, продаж напівфабрикатів);
- провести сегментацію цільової аудиторії за віком і стилем споживання для персоналізації пропозицій.

Таким чином, стратегія розвитку асортиментної політики має спиратися на реальні споживчі уподобання, ефективні продукти та потенціал сервісного розширення, що забезпечить «Bakery» сталий розвиток та зростання частки на локальному ринку.

За результатами анкетування було сегментовано ринок споживачів продукції «Bakery» такими за віковим критерієм, що наведено на рис. 3.2.

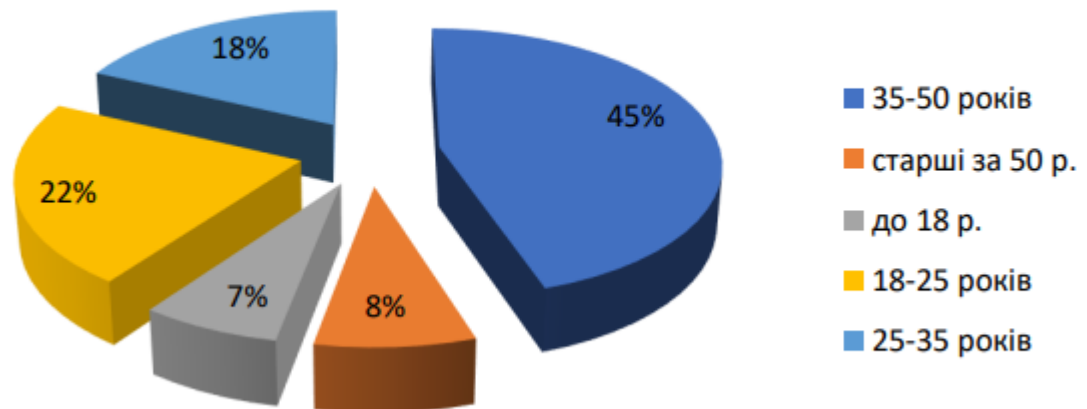


Рисунок 3.2 - Пропозиція сегментації ринку споживачів продукції «Bakery» за певними віковими критеріями

*\*Розроблено автором*

Таким чином, аналіз цільової аудиторії пекарні-кав'ярні «Bakery» свідчить про домінування двох основних груп споживачів - молоді та людей зрілого віку. Молодь зазвичай характеризується високою лояльністю до бренду, гнучкістю у споживчих вподобаннях і схильністю до імпульсивних покупок, що формує еластичний попит. Це відкриває додаткові можливості для таргетованого маркетингу та розширення продуктової лінійки.

На етапі проектування виробничих потужностей підприємства, ймовірно, було враховано перспективу майбутнього розвитку, оскільки виробничий цех наразі завантажений лише на 70–90% залежно від сезону. Такий резерв продуктивності створює умови для масштабування бізнесу з мінімальними інвестиціями.

Зокрема, ефективне використання наявних ресурсів дозволяє розглянути впровадження нових напрямів діяльності: запуск лінії напівфабрикатів з подальшим продажем через торговельні точки або онлайн-замовлення; розширення сервісу takeaway (їжа на виніс); активізація доставки на дім та в офіси. Також надлишкові виробничі потужності можуть бути задіяні для відкриття нової точки продажу, що зменшить первинні інвестиційні витрати та дозволить швидко досягти операційної ефективності.

Перш ніж приймати стратегічні рішення щодо оптимізації асортиментної політики, доцільно провести оцінку поточної ситуації на ринку громадського харчування в Україні, з урахуванням ключових тенденцій і факторів, що впливають на динаміку попиту. Це включає дослідження споживчих переваг, аналіз конкурентного середовища, сезонних коливань і впливу економічної ситуації на поведінку клієнтів. Такий підхід забезпечить обґрунтованість управлінських рішень і сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Попри спад на ринку громадського харчування з урахуванням війни, зберігають позиції заклади з демократичним ціноутворенням - кав'ярні, фастфуди та мережі з готовими стравами. Перспективним напрямом є мобільна торгівля - фудтраки. Вони потребують менших інвестицій, швидко окуповуються та зручні в експлуатації. Фудтрак - це автономний засіб, який легко переміщується слідом за потоком споживачів, охоплюючи нові локації без значних витрат. Сьогодні фудтраки не лише забезпечують зростання продажів, а й виступають мобільною рекламою бренду. Вони стали популярною альтернативою для організації харчування на заходах, замінивши громіздкі намети. В умовах економії з боку клієнтів попит на якісну та доступну їжу зростає, що відкриває нові можливості для таких форматів.

У підсумку встановлено, що ефективним напрямом оптимізації асортименту є його розширення. Для пекарні-кав'ярні «Bakery», це може реалізовуватись через запуск фудтраку - мобільної точки продажу. Встановлення спеціального обладнання дозволить не лише розширити пропозицію страв швидкого приготування та напівфабрикатів, а й надавати додаткові послуги поза межами основного закладу. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів і збільшенню доходів підприємства.

Для запуску фудтраку пекарні-кав'ярні «Bakery» необхідно придбати та дообладнати транспорт, зареєструвати його, отримати дозвільні документи,

укласти орендні угоди, сформувавши меню та організувати постачання. Також слід найняти персонал і провести рекламну кампанію.

Після відкриття ключовим буде контроль якості, стабільне обслуговування та активне просування. Така діяльність відповідає статуту підприємства та дозволяє розширити асортимент і збільшити прибуток.

У неробочий час фудтрак «Bakery» зберігатиметься на загальній безкоштовній стоянці. Режим роботи - з 11:00 до 06:00 взимку, з можливими змінами під час свят і заходів. Локації не фіксовані - пересування здійснюється відповідно до подій і запитів.

Оренда місць для участі в масових подіях або корпоративів оформлюється за попередніми домовленостями. Меню включатиме основні страви швидкого харчування: картоплю фрі, бургери, хот-доги, сендвічі, випічку, грильовані овочі, міні-піци, а також напої, зокрема кавове меню та сезонні напої.

Окрім цього, передбачено продаж напівфабрикатів та доставка страв із ресторанного меню. При замовленні від 700 грн - знижка 2–3% і безкоштовна доставка.

Як напівфабрикати «Bakery» пропонуватиме: заготовки для піци, тісто власного виробництва, котлети, відбивні, основи для бургерів та сендвічів. Такий підхід дасть змогу клієнтам готувати улюблені страви вдома, зберігаючи якість закладу.

Запровадження цих ініціатив дозволить досягти низки позитивних результатів:

- оптимізація асортименту товарів і послуг;
- збільшення прибутку через продаж напівфабрикатів, страв на виніс та участь у масових заходах;
- підвищення впізнаваності бренду «Bakery», зменшення витрат на традиційну рекламу завдяки мобільному фудтраку;
- зміцнення позицій на ринку та розширення клієнтської бази;

- сприяння туристичній привабливості міста шляхом створення якісного та доступного вуличного харчування;
- підвищення якості життя громади через доступ до якісної, швидкої та безпечної їжі за справедливою ціною;
- покращення взаємодії з місцевою владою через участь у міських подіях і підтримку локальних ініціатив.

Таким чином, розширення формату обслуговування та впровадження мобільних рішень відкриває нові перспективи для розвитку пекарні-кав'ярні «Bakery».

*Розроблення бюджету маркетингу.* З метою економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих ініціатив, доцільним є здійснення розрахунку початкових та поточних витрат, а також прогнозування виручки та чистого прибутку, який очікується від реалізації проекту. Передбачається, що джерелом фінансування виступатиме власний капітал підприємства, зокрема нерозподілений прибуток.

Планується придбання спеціалізованого транспортного засобу - фудтрака, що виготовлятиметься за індивідуальним замовленням компанією, яка спеціалізується на створенні функціональних металевих конструкцій для мобільної торгівлі.

У вартість входить виготовлення фудтрака на базі автомобіля МАЗ у стандартній комплектації та транспортування до місця експлуатації. Автомобіль працюватиме на дизельному паливі. Його технічні характеристики: довжина - 5 метрів, ширина - 2,5 метра, максимальна маса з вантажем - 4450 кг. Пристрій адаптований до цілорічної експлуатації в діапазоні температур від  $-25^{\circ}\text{C}$  до  $+40^{\circ}\text{C}$ . Гарантований строк служби корпусу становить 15 років, тоді як термін інтенсивної експлуатації основного обладнання - 5 років. Кількість повноцінних робочих місць - 2-3 особи.

Усі заплановані витрати на стартовий етап реалізації проекту систематизовані у таблиці 3.2, що дозволяє оцінити загальний обсяг необхідних інвестицій.

Таблиця 3.2 – Разові інвестиційні витрати на проектні заходи

**Разові інвестиційні витрати на проектні заходи**

Стаття затрат	Сума, тис. грн.
<i>1</i>	<i>2</i>
Баки сміттєві	1,00
Тенти	5,00
Столи барні вуличні	12,00
Автомобіль МАЗ (фудтрак) - оренда	100,00
Дизайн авто	6,00
Кухонний інвентар та посуд	10,00
Дообладнання транспортного засобу	8,00
Всього	142,00

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних «Bakery»*

Оригінальний дизайн фудтрака сприяє впізнаваності бренду «Bakery», виконує рекламну функцію та підвищує привабливість для клієнтів. У вартість оформлення входять вивіска з логотипом, нанесення фірмових кольорів і розміщення меню на бортах транспортного засобу згідно з дизайнерською концепцією.

Основні поточні витрати охоплюють закупівлю сировини, логістику, обслуговування техніки, оплату праці персоналу та участь у заходах. Закупівля сировини становить орієнтовно 35% від товарообігу, включаючи продажі з фудтрака, кейтеринг та участь у фестивалях.

У таблиці 3.3. наведено розрахунок потенційних поточних витрат по організації проектних заходів.

Таблиця 3.3 - Потенційні поточні витрати по організації проектних заходів

Перелік статей витрат	Вартість, тис. грн
Рекламні заходи	20,00
Податок на транспорт, обслуговування	12,00
Адміністративні відрахування	15,00
Паливо–мастильні матеріали	50,00
Витрати на сировину і товари	30,00
Витрати на обслуговування обладнання	30,00
Витратні матеріали і комунікаційні послуги	7,00
Сума поточних витрат	4,00
Всього	158,00

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних «Bakery»*

Поточне обслуговування фудтрака охоплює технічну діагностику, ремонт і дотримання санітарно-протипожежних вимог. Оренда передбачає розміщення у місті з доступом до електроенергії та санвузлів. Комунальні витрати включають воду та експлуатацію генераторів.

Серед витратних матеріалів - одноразовий посуд, пакування та мийні засоби. Паливо розраховується з урахуванням маршруту, споживання дизеля (0,55 л/км) та графіку роботи.

Маркетингові витрати покривають рекламу, друк флаєрів, оновлення інформації на сайті та формування впізнаваності бренду. Всього потенційні витрати складуть 250 тис.грн.

*Оцінка ефективності запропонованого заходу для «Bakery».* У результаті впровадження кейтерингового сервісу та фудтраку підприємство «Bakery» очікує на зростання обсягів реалізації продукції та розширення клієнтської бази. Прогнозоване збільшення чистого доходу ґрунтується на експертному оцінюванні, яке здійснювалося шляхом опитування ключових спеціалістів та керівництва відповідних підрозділів. Узагальнені результати представлено в таблиці 3.4.

На основі даних за 2024 рік із таблиці «Річний дохід та сума сплаченого ЄП» і тенденцій зростання обсягів реалізації, можна спрогнозувати більш актуальні значення приросту чистого доходу від реалізації, які будуть враховувати вже підтверджений тренд.

Аналіз поточних даних:

Річний дохід у 2024 році: ~5 638 838 грн.

Зростання доходу за рік:  $\approx 109\,467$  грн, тобто +2% порівняно з 2023 роком.

Враховуючи тренд на щорічне зростання 3–4% (як зазначено в тенденціях), а також потенційний вплив нових заходів (фудтрак, розширення асортименту, майстер-класи, тощо), можна очікувати значно вищий приріст доходу при реалізації проекту.

Таблиця 3.4 - Результати опитування експертів

Експерти	Прогнозований приріст чистого доходу, тис. грн
1	3900,00
2	4025,00
3	4170,00
<b>4</b>	<b>4285,00</b>
5	4350,00
6	4425,00
7	4480,00

*\*Джерело: розроблено автором на основі опитування ключових спеціалістів та керівництва відповідних підрозділів «Bakery»*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість, тому потрібно порахувати середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн	3900,00	4025,00	4170,00	4285,00	4350,00	4425,00	4480,00
$O_{\text{сер}}$	4233,57						
$\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$ (відхилення)	-333,57	-208,57	-63,57	51,43	116,43	191,43	246,43
$\Delta O^2$	111268,94	43501,44	4041,14	2645,04	13555,94	36645,44	60727,74
Разом $\Delta O^2$	272 385,68 грн						

Обчислимо середнє арифметичне:

$$O_{\text{сер}} = 3900 + 4025 + 4170 + 4285 + 4350 + 4425 + 4480 / 7 = 29635 / 7 \approx 4233,57 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{272385,68}{7}} = \sqrt{38912,24} \approx 197,26\%$$

Отже, коефіцієнт варіації становить  $\approx 197,26\%$ , що свідчить про суттєву варіативність експертних оцінок.

Далі, рахуємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{197,26}{4233,57} \times 100 \approx 4,66\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega = 4,66\%$ , що значно менше за критичний поріг у  $33\%$ , сукупність експертних оцінок є однорідною. Це свідчить про надійність отриманих даних і дозволяє використовувати їх для подальших економічних розрахунків та прогнозів.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) буде розраховуватися за методом медіан і беремо на рівні 4285,00 тис. грн. як середнє значення ряду з таблиці 3.4., де песимістичне (найменше) значення (П) – 3900,00 оптимістичне (найбільше) значення (О) – 4480,00.

Розраховано прогнозне зростання обсягів реалізації продукції внаслідок впровадження фудтраку як інструменту підвищення ефективності просування продукції «Bakery». Запропонований захід передбачає розширення каналів збуту та охоплення нових категорій споживачів, що дозволяє очікувати стабільне зростання доходів пекарні.

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = 3457,67 \text{ тис. грн.}$$

$$ОП = (4480,00. + 4 \times 4285,00 + 3900,00) / 6 = 6116, 923 \text{ тис.грн.}$$

Порахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$6116, 923 / 56388,38 \times 100\% = 10, 84 \%,$$

Де 56388, 38 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції пекарні у 2024 році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: 56388,38 тис. грн + 6116, 923 тис. грн. = 62505, 303 тис.грн.

На основі прогнозованого чистого доходу у 62505,303 тис. грн, витрати для пекарні в проектному році складуть: постійні витрати: 10 210,75 тис. грн

(залишаються незмінними); змінні витрати:  $\approx 33\,955,19$  тис. грн; повні витрати:  $\approx 44\,165,94$  тис. грн

Далі розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

Приріст змінних витрат = Змінні витрати (проєктний рік) – Змінні витрати (базисний рік)

Підставимо значення:

Змінні витрати в проєктному році:  $33\,955,19$  тис. грн

Змінні витрати в базисному році:  $30\,632,25$  тис. грн

Приріст =  $33\,955,19 - 30\,632,25 = 3\,322,94$  тис. грн

Приріст змінних витрат становить  $3\,322,94$  тис. грн

Всього потенційні витрати складуть  $250$  тис.грн., що було розраховано раніше.

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$10\,210,75$  тис. грн +  $33\,955,19$  тис. грн +  $3\,322,94$  тис. грн +  $250$  тис.грн  
=  $47\,738,88$  тис. грн.

Приріст повних витрат:  $47\,738,88$  тис. грн. -  $44\,165,94$  тис. грн =  $3\,572,94$  тис. грн.

Прорахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$\Delta \text{Пр} = 61\,169,23$  тис.грн. -  $3\,572,94$  тис. грн. =  $25\,439,83$  тис. грн

Приріст прибутку становить  $25\,439,83$  тис. грн.

Відтак, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

у 2024 році становить приблизно  $11\,277,77$  тис. грн. +  $25\,439,83$  тис. грн. =  $3\,671,75$  тис. грн.

Де  $11\,277,77$  тис. грн - значення прибутку від реалізації продукції у 2024 році.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

Оскільки ФОП працює як ФОП 2-ї групи, то єдиний податок фіксований ( $\approx 20\%$  від мінімальної зарплати щомісяця, не залежить від

прибутку).  $\Delta \text{Пр} = 2543,98$  тис. грн - це приріст прибутку (фактично - чистий, оскільки ЄП не залежить від суми прибутку і не потребує додаткового податкового коригування).

Складемо у таблицю очікувані результати від проведення заходу в таблицю 3.5.

*Таблиця 3.5*

Очікувані результати від проведення запропонованого заходу, тис. грн

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	6116,923 тис.грн.
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	3 572,94 тис. грн.
Приріст прибутку від реалізації продукції	2543,98 тис. грн
Приріст чистого прибутку	2543,98 тис. грн

У таблиці 3.5 представлено прогнозовані фінансові результати від реалізації заходу - запуску фудтраку для пекарні-кав'ярні «Bakery».

Приріст чистого доходу (виручки): очікується, що завдяки впровадженню фудтраку обсяг реалізації продукції зросте на 6116,92 тис. грн. Це свідчить про розширення ринку збуту та ефективність нових каналів продажу.

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію: загальні витрати зростуть на 3572,94 тис. грн, що включає витрати на сировину, обслуговування, логістику, зарплати персоналу, рекламу тощо.

Приріст прибутку від реалізації продукції: різниця між приростом доходів і витрат становить 2543,98 тис. грн, що відображає чистий ефект від заходу на рівні операційного прибутку.

Приріст чистого прибутку: оскільки підприємство функціонує як ФОП 2-ї групи і сплачує фіксований податок, додаткові податкові вирахування не застосовуються, отже чистий прибуток збільшується на аналогічну суму - 2543,98 тис. грн.

Загалом аналіз демонструє позитивну економічну ефективність впровадження фудтраку як напрямку розширення діяльності пекарні «Bakery».

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що асортиментна політика є стратегічним інструментом управління, який визначає конкурентні позиції підприємства. Для пекарні-кав'ярні «Bakery» оптимальне поєднання ширини та глибини асортименту (понад 185 позицій у семи основних групах) забезпечує різні сегменти споживачів і формує лояльність до бренду. Особлива увага до якості інгредієнтів, випічки та кави власного обсмаження підвищує унікальність пропозиції і дозволяє закладу виділятися на конкурентному ринку. Аналіз попиту показав, що найпопулярнішими та найприбутковішими є групи «піца», «випічка» та «напої», тоді як десерти та сніданки демонструють стійкий потенціал для зростання. Приріст виробництва у натуральному виразі за 2022–2024 роки склав 15,63 %, причому найбільше зростання спостерігалось у категоріях морозива (+16,67 %) та випічки (+15,15 %), що свідчить про ефективне управління асортиментом та вірне позиціонування авторських продуктів. Рентабельність продукції була проаналізована за допомогою кореляційно-рангового методу, який підтвердив раціональність структури асортименту: коефіцієнт варіації у 2023 та 2024 роках не перевищив 5 %, що вказує на однорідність експертних оцінок і дозволяє використовувати їх для прогнозування доходів.

Прогноз фінансових результатів показав, що запровадження фудтраку та розширення послуг доставки сприятиме збільшенню чистого доходу на 6 116,92 тис. грн, при цьому приріст повних витрат становитиме 3 572,94 тис. грн; очікуваний приріст чистого прибутку – 2 543,98 тис. грн. Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у мобільні формати обслуговування та підтверджує, що підвищення товарообігу можливе без значного збільшення постійних витрат. Одночасно розраховані середньоквадратичні відхилення та коефіцієнти варіації ( $\approx 197,26$  тис. грн та 4,66 %) підтверджують високий рівень узгодженості експертних прогнозів, що дозволяє вважати результати надійними і корисними для практичного застосування.

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки:

1. Роль асортиментної політики. Ефективне управління асортиментом базується на принципах маркетингової орієнтації, що передбачає регулярний перегляд структури меню та впровадження новинок відповідно до змін попиту. Для «Bakery» це означає не лише підтримку високої якості традиційних позицій, а й розвиток авторських лінійок десертів, напоїв і напівфабрикатів.

2. Важливість даних аналізу. Кореляційний аналіз підтвердив, що збільшення обсягів реалізації окремих груп продукції потребує адекватного підвищення рентабельності. Це вимагає оптимізації внутрішніх процесів, ABC-/XYZ-аналізу для визначення ключових позицій і зваженого підходу до розширення асортименту.

3. Стратегія розширення. Запуск фудтрака й активний розвиток доставочних та кейтерингових послуг є перспективними напрямками. Вони дозволять «Bakery» зміцнити конкурентні позиції, інтегруватися у формат мобільного харчування та оптимізувати витрати.

4. Контроль і якість. Регулярне оцінювання результатів (опитування гостей, фінансові показники) та дотримання стандартів HACCP і ISO забезпечують довіру споживачів. Постійна робота над підвищенням якості сервісу й технологічних процесів повинна супроводжуватися внутрішніми тренінгами та стандартизацією.

5. Перспективи розвитку. Подальше зростання можливе через диверсифікацію послуг (майстер-класи, продаж напівфабрикатів), активну маркетингову діяльність і партнерства з локальними постачальниками. Поєднання інновацій та сталості у якості продукції створює передумови для довготривалого успіху пекарні-кав'ярні «Bakery» на конкурентному ринку.

Визначені висновки підтверджують, що ефективно вибудована асортиментна політика та інноваційний підхід до сервісу сприяють стабільному зростанню доходів, формуванню лояльної клієнтської аудиторії та зміцненню репутації підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беленов О.Н., Бугаєва Т.М. Типологія методів управління асортиментом продукції. *Сучасна економіка: проблеми і рішення*. 2016. № 1. С. 69-76.
2. Бугаєва М.В., Кравець А.І. Інноваційні концепції проектування підприємств готельного бізнесу: сутність та конкурентні переваги. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 20 берез. 2025 р. Черкаси : Юлія Чабаненко, 2025. С. 14–17. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16452>
3. Володько О.В., Рогова Н.В., Куш Л.І., Дудник С.О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»*. 2023. № 26. С. 42–45.
4. Грудцина Ю.В. Задоволення потреб споживача як критерій управління якістю продукції. *Ефективна економіка*. 2023. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2588>
5. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255-260
6. Давидова О.Ю., Писаревський І.М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельноресторанному господарстві: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків : ХНАМГ, 2021. 468 с.
7. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч.; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 487 с.
8. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=82702#:~:text=%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%9F%D1%96%D0%9D%2042,%D1%8F%D0%BA%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%BE](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82702#:~:text=%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%9F%D1%96%D0%9D%2042,%D1%8F%D0%BA%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%BE)

9. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.
10. Коваленко Л.Г., Нагернюк Д.В., Непочатенко В.О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4908>.
11. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 5. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/28.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/28.pdf)
12. Климчук А.О., Левицька І.В., Тарасюк Г.М. Проектування підприємств готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. 302 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/311351/mod\\_resource/content/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20-%20%D0%9F%D0%9F%20%D0%93%D0%A0%D0%91.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/311351/mod_resource/content/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.%20-%20%D0%9F%D0%9F%20%D0%93%D0%A0%D0%91.pdf)
13. Кравець А.І. Цифровізація сервісу в готельно-ресторанному бізнесі: використання технологій для підвищення якості обслуговування та клієнтського досвіду. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 5 черв. 2025р.* Кропивницький: ЦНТУ. 2025. С. 117–119. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16896>
14. Куракін О.Б. Удосконалення якості послуг підприємств готельного господарства: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. 2025. URL:
15. Малиш С.В. Концепції якості: погляди основоположників. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія : Економіка*. 2012. № 2 (36). С. 214–222.
16. Мігус І.А., Бівець. Міжнародні стандарти якості послуг суб'єктів готельноресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. 43 (1). С. 29-34.

17. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

18. Науменко М.О., Гура Т.В., Ковширко В.С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 319–322.

19. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>

20. Опендатабот - дані бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>

21. Основні складові гостинності у готельно-ресторанній сфері. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2024. (16). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-01>

22. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>

23. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>

24. Про стандартизацію: Закон України від 5.06.2014 р. № 1315-VII Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

25. Рibaкова С.С. Впровадження стандартів обслуговування для персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Грааль науки*. 2021. №1. DOI 10.36074/grail-of-science.19.02.2021.006

26. Смарт-кафе. Як підвищити оборотність столів у ресторані? 7 методів підвищення оборотності столів. URL: <https://smartcafe.com.ua/uk/infocentr/yak-pidvishiti-oborotnist-stoliv-u-restorani>

27. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 66–78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>
28. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000: 2015 (ISO 9000:2015, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
29. Стегней М.І., Нодь О.Л., Бергхауер О.О., Кампов Н.С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>
30. Томаля Т.С. Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56).
31. Філіпчук С.С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>
32. A Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/215#:~:text=Abstract>
33. Chehab O., Ilkhanizadeh S., Bouzari M. Impacts of Job Standardisation on Restaurant Frontline Employees: Mediating Effect of Emotional Labour. *Sustainability*. 2021. 13. 1525. DOI: <https://doi.org/3390/su13031525>
34. Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. December 2020. *International Hospitality Review*. DOI:10.1108/IHR-08-2020-004
35. Fahmi A. A., Dian D., Suyamto S. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 2024. 4(2):428-437. DOI:10.35870/ijmsit.v4i2.3201
36. Hotelstars Union (HSU) adopts new hotel classification criteria. URL: <https://www.hotelstars.eu/news/press-releases-hsu/article/hotelstars-union-hsu-adopts-new-hotel->

[classificationcriteria#:~:text=Budapest%2C%202024%20April%202024,for%20awarding%20hotel%20stars](#)

37. International Certification Body in ISO Standards. ISO 9001 certification in hotels and restaurants. URL: <https://qalliance.org/2021/10/06/iso-9001-certification-in-hotels-and-restaurants/#:~:text=The%20ISO%209001%20standard%20is,compliance%2C%20which%20is>

38. Made Bayu Wisnawa. Integrating Sustainability Practices in Hospitality Management and Operations: An Analysis of Leadership Approaches, Green Certification, and Hotel Classification. *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel*. 2024. Vol. 8, No. 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.37484/jmph.080203>

39. Makivić, R.; Vukolić, D.; Veljović, S.; Bolesnikov, M.; Dávid, L.D.; Ivanišević, A.; Silić, M.; Gajić, T. AI Impact on Hotel Guest Satisfaction via Tailor-Made Services: A Case Study of Serbia and Hungary. *Information*. 2024, 15, 700. <https://doi.org/10.3390/info15110700>

40. Pamučar, D., Radojević, S., Kaur, H., & Ncube, M. (2019). Menu evaluation based on rough MAIRCA and B-W methods. *Serbian Journal of Management*. 2019. 14 (1). URL: [https://www.researchgate.net/profile/Dragan-Pamucar/publication/332775077\\_Menu\\_evaluation\\_based\\_on\\_rough\\_MAIRCA\\_and\\_BW\\_methods/links/5cccc4a3299bf14d95760039/Menu-evaluation-based-on-rough-MAIRCA-and-BW-methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dragan-Pamucar/publication/332775077_Menu_evaluation_based_on_rough_MAIRCA_and_BW_methods/links/5cccc4a3299bf14d95760039/Menu-evaluation-based-on-rough-MAIRCA-and-BW-methods.pdf)

41. Poster POS Inc. Сервіс у ресторані, стандарти обслуговування у ресторані. 2024. URL: <https://joinposter.com/ua/post/servis-v-restorani-pislya-karantynu>

42. Supratik de, Mousumi das, Avik kr. Sen, Tithi Chakraborty. Hospitality Industry in Post Covid19 Era in India. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2025. Volume 7, Issue 4. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/4/51643.pdf#:~:text=Key%20Implication%201,ii%29%20Competitive%20advantage%2C%20etc>

43. Sima Rahimizhian S., Irani F. Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. *International Hospitality Review*. 2020. DOI:10.1108/IHR-08-2020-0041
44. Shi Y, Zhan W and Lin C (2025) The impact of hotel robots' service quality on continuance intention: the moderating effect of personal innovation. *Front. Robot. AI* 12:1667123. doi: 10.3389/frobt.2025.1667123
45. Supratik de, Mousumi das, Avik kr. Sen, Tithi Chakraborty. Implication of Contactless Technology in Hospitality Industry in Post Covid19 Era in India. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2025. Volume 7, Issue 4. URL:<https://www.ijfmr.com/papers/2025/4/51643.pdf#:~:text=Key%20Implication%201,ii%29%20Competitive%20advantage%2C%20etc>
46. The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry: Assessing Sustainability, Consumer Preferences, and the Economic Impact. Konstantinos Velaoras, Angeliki N. Menegaki, Serafeim Polyzos, Katerina Gotzamani. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/2/650#:~:text=behavior%20,3>
47. Velaoras, K., Menegaki, A. N., Polyzos, S., & Gotzamani, K. The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry: Assessing Sustainability, *Consumer Preferences, and the Economic Impact. Sustainability*, 2025. 17(2), 650. <https://doi.org/10.3390/su17020650>
48. Wong, IpKin Anthony; Huang, Jingwen; Lin, Zhiwei (CJ); Jiao, Haoyue. Smart dining, smart restaurant, and smart service quality (SSQ). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Volume 34, Number 6, 2022, pp. 2272-2297(26). Publisher: Emerald Group Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1207>
49. Wu, Y.; Park, M.; Chang, J.H. Navigating Employee Perceptions of Service Robots: Insights for Sustainable Technology Adoption in Hospitality. *Tour. Hosp.* 2025, 6, 113. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020113>

# ДОДАТКИ

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

Додаток 1

до податкової декларації платника єдиного податку -  
фізичної особи - підприємця

<b>ВІДОМОСТІ*</b> про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску	01	X	Звітна			
	02		Звітна нова <sup>1</sup>			
	03		Уточнююча <sup>2</sup>			
	04		Довідкова <sup>3</sup>			
1. Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>4</sup>	3432311258					
2. Серія (за наявності) та номер паспорта для ідентифікації платника єдиного внеску у Пенсійному- фонді України <sup>5</sup>						
3. Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності)	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ					
4. Податковий (звітний) період (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали	<input type="checkbox"/> місяць <sup>6</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
4. Податковий (звітний) період, який уточнюється (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали	<input type="checkbox"/> місяць <sup>6</sup>	<input type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
5. Тип форми:	<input type="checkbox"/> після припинення <sup>7</sup>	<input type="checkbox"/> призначення пенсії <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/> перехід на сплату інших податків і зборів <sup>9</sup>	<input type="checkbox"/> призначення матеріального забезпечення, страхових виплат <sup>10</sup>		
6. Дата державної реєстрації припинення	<input type="checkbox"/> число	<input type="checkbox"/> місяць	<input type="checkbox"/> рік			
7. Код основного виду економічної діяльності	56.10					
8. Період перебування фізичної особи – підприємця на спрощеній системі оподаткування	з	<input type="checkbox"/> 01.01.2022	по	<input type="checkbox"/> 31.12.2022		
8.1 Код категорії застрахованої особи <sup>11</sup>	6					

9. ВИЗНАЧЕННЯ СУМ НАРАХОВАНОГО ДОХОДУ ЗАСТРАХОВАНИХ ОСІБ ТА СУМИ НАРАХОВАНОГО ЄДИНОГО ВНЕСКУ			
Місяць	Самостійно визначена сума доходу, на яку нараховується єдиний внесок з урахуванням максимальної величини	Розмір єдиного внеску, відсоток 12	Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (граф 2 x графа 3)
1	2	3	4
Січень	6500	22	1430
Лютий	6500	22	1430
Березень	6500	22	1430
Квітень	6500	22	1430
Травень	6500	22	1430
Червень	6500	22	1430
Липень	6500	22	1430
Серпень	6500	22	1430
Вересень	6500	22	1430
Жовтень	6700	22	1474
Листопад	6700	22	1474
Грудень	6700	22	1474
<b>УСЬОГО</b>	78600	X	17292

#### 10. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

1	Сума єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок Усього графа 4 розділу 9)	
2	Уточнена сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, у якому виявлена помилка	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>		
3	Збільшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 > рядка 1)	
4	Зменшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 < рядка 1)	
5	Сума пені, яка нарахована платником самостійно відповідно до статті 25 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" <sup>13</sup>	

* Подаються та заповнюються фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України та які, є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування
1У разі подання нової декларації з виправленими показниками до закінчення граничного строку подання декларації за такий самий звітний період зазначається тип декларації "Звітна нова". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8.
2У разі подання декларації з виправленими показниками після закінчення граничного строку подання декларації зазначається тип декларації "Уточнююча". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8. Для визначення уточнених зобов'язань зі сплати єдиного внеску заповнюється розділ 10 Додатку 1.
3Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії" або "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії / призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітного) періоду.
4Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.
5Заповнюється для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті: для власників паспорта у формі книжечки серія та номер паспорта у форматі БКNNXXXXXX, де БК - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; NN - дві українські літери серії паспорта (верхній регістр); XXXXXX - шість цифр номера паспорта (з ведучими нулями) або для власників паспорта у формі пластикової картки у форматі PXXXXXXXXX, де П - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; XXXXXXXX - дев'ять цифр номера паспорта.
6Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права

на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок
7 Заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку, якими здійснено державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі б - дата державної реєстрації припинення.
8 Для призначення пенсії зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії не застосовується.
9 Заповнюється фізичними особами-підприємцями, які перейшли на сплату інших податків і зборів. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі 8 - період перебування на спрощеній системі оподаткування.
10 Для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується.
11 Зазначається код категорії застрахованої особи "б" - фізична особа - підприємець на спрощеній системі оподаткування
12 Зазначається розмір єдиного внеску, встановлений законом.
13 Сума пені нараховується з розрахунку 0,1 відсотка своєчасно не сплачених сум, розрахована за кожний день прострочення їх перерахування (зарахування).
<b>Наведена інформація є вірною:</b>
<b>Фізична особа - платник податку або уповноважена особа</b> _____ <b>Свгеній Кандиба</b> _____ (підпис) (власне ім'я та прізвище)

## Квитанція № 2

Платник податків:	<b>3432311258</b> <small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
	<b>zvit_med_bekery@ukr.net#1</b> <small>(адреса електронної пошти (E-mail))</small>
Документ:	<b>F0103406</b> <small>(код форми документа)</small>
	<b>Податкова декларація платника єдиного податку - фізичної особи - підприємця (для першої та другої груп - рік, місяць)</b>
	<small>(назва документа звітності)</small>
	<b>23013432311258F0103406100000000151220222301.XML</b> <small>(ім'я файлу)</small>
	<b>Звітна</b> <small>(стан документа)</small>
	<b>рік 2022</b> <small>(назва звітного періоду) (звітний рік)</small>
	<b>01.03.2023</b> <small>(граничний термін подання (для уточнюючих не зазначається))</small>
Підписи документа:	<small>(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису):</small>
печатка:	<b>3432311258</b> <small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(прізвище, ім'я, по батькові)</small>
бухгалтер:	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Результат обробки:	<b>Документ доставлено до</b> <small>(код контролюючого органу)</small>
	<b>ГУ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ ДПІ У М.ЧЕРКАСАХ (М.ЧЕРКА)</b> <small>(назва контролюючого органу)</small>
	<b>Пакет прийнято відповідно до отриманого результату обробки від Пенсійного фонду України.</b>
	<b>14.02.2023 12:51:08.500+02:00</b> <small>(дата) (час)</small>
	<b>Реєстраційний № 9307626139</b>
Виявлені помилки:	00
Дата реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	14.02.2023
Номер реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	1053727
Назва звітного періоду:	рік
Рік:	2022
Код ЄДРПОУ/РНОКПП або серія (за наявності) та номер паспорта:	3432311258
КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ	
Результат обробки:	автоматичну обробку документа виконано вдало.
Дані завантажено до Реєстру застрахованих осіб.	
Відправник:	<b>Державна податкова служба України</b> <small>(інформація про відправника)</small>

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

24 листопада 2022 року № 394

(у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 15 грудня 2022 року № 438)

1	<b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ</b>	01	X	Звітна
		02		Звітна нова
		03		Уточнююча
		04		Довідково*

2	Податковий (звітний) період	<input type="checkbox"/>	I квартал	<input type="checkbox"/>	півріччя	<input type="checkbox"/>	три квартали	<input checked="" type="checkbox"/>	рік	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2022	року
	(необхідне позначити)											(місяць)**	

3	Податковий (звітний) період, який уточнюється	<input type="checkbox"/>	I квартал	<input type="checkbox"/>	півріччя	<input type="checkbox"/>	три квартали	<input type="checkbox"/>	рік	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		року
	(необхідне позначити)												

4	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М.ЧЕРКАСАХ (М. ЧЕРКАСИ)											
	(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)											

5	Платник	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ										
	(прізвище, ім'я, по батькові) платника податків згідно з реєстраційними документами)											

6	Податкова адреса	вулиця Ярослава Галана, буд. 3, кв. 313, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКА обл., 18029, УКРАЇНА										
		(податкова адреса (місце проживання) платника податку)										
	Адреса електронної пошти	lenok-25k@ukr.net	Телефон									

7	Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3432311258
---	---	------------

8	Особливі відмітки											
	8.1		платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення 2									
	8.2		платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів 2									

### I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	6
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді:	
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
1	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

### II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн.					
I квартал		II квартал		III квартал	IV квартал
Назва показника				Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)				01	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді				02	

### III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн., коп.
---------------------------------------

I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
3900	3900	3900	3900	
Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			03	5348406.21
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			04	

#### IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %	05	
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %	06	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	07	

#### V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)	08	5348406.21
Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) * 15 %)	09	0
Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 * 3 %)	10	0
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 * 5 %)	11	0
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)	12	0
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)	13	
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)	14.1	0
Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2) <sup>6</sup>	14.2	
Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) <sup>7</sup>	14	0

#### VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)	15	
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка	16	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>		
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)	17	0
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)	18	0
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, % (рядок 17 * 3 % або 17 * 5 %) <sup>9</sup>	19	0
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України	20	

#### VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)	21	0

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.

N з/п	Зміст доповнення
1	-

До декларації додається:

1	Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>10</sup>	X
2	Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" <sup>6</sup>	

Дата подання декларації:

09.02.2023

**Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації**

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) уповноваженої особи

Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта

**Фізична особа - платник податку**  
або уповноважена особа

Сьвгеній Кандиба

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

**Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу**

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):

порушень (помилки) не виявлено. Складено акт від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (річний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового(звітного) періоду.

\*\*Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

1 Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

2 У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної ресстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного періоду) (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

3 Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).

4 Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

5 **Включається:**

сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.

6 Платники єдиного податку - власники, орендарі, користувачі на інших умовах (в тому числі на умовах емфітевзису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, а також голови сімейних фермерських господарств, у тому числі щодо земельних ділянок, що належать членам такого сімейного фермерського господарства та використовуються таким сімейним фермерським господарством, зобов'язані подавати додаток з розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за податковий (звітний) рік (пункт 297.1 статті 297 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).
7 Підлягає обов'язковому заповненню.
8 Зазначається тільки як позитивне значення.
9 Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).
10 Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

Додаток 1

до податкової декларації платника єдиного податку -  
фізичної особи - підприємця

<b>ВІДОМОСТІ*</b> про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску	01	X	Звітна
	02		Звітна нова <sup>1</sup>
	03		Уточнююча <sup>2</sup>
	04		Довідкова <sup>3</sup>
1. Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>4</sup>	3432311258		
2. Серія (за наявності) та номер паспорта для ідентифікації платника єдиного внеску у Пенсійному- фонді України <sup>5</sup>			
3. Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності)	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ		
4. Податковий (звітний) період (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали
	<input type="checkbox"/> місяць <sup>6</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
4. Податковий (звітний) період, який уточнюється (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали
	<input type="checkbox"/> місяць	<input type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
5. Тип форми:	<input type="checkbox"/> після припинення <sup>7</sup>	<input type="checkbox"/> призначення пенсії <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/> перехід на сплату інших податків і зборів <sup>9</sup>
	<input type="checkbox"/> після припинення <sup>7</sup>	<input type="checkbox"/> призначення пенсії <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/> призначення матеріального забезпечення, страхових виплат <sup>10</sup>
6. Дата державної реєстрації припинення	<input type="checkbox"/> число	<input type="checkbox"/> місяць	<input type="checkbox"/> рік
7. Код основного виду економічної діяльності	56.10		
8. Період перебування фізичної особи – підприємця на спрощеній системі оподаткування	з <input type="checkbox"/> 01.01.2023	по <input type="checkbox"/> 31.12.2023	
8.1 Код категорії застрахованої особи <sup>11</sup>	<input type="checkbox"/> 6		

9. ВИЗНАЧЕННЯ СУМ НАРАХОВАНОГО ДОХОДУ ЗАСТРАХОВАНИХ ОСІБ ТА СУМИ НАРАХОВАНОГО ЄДИНОГО ВНЕСКУ			
Місяць	Самостійно визначена сума доходу, на яку нараховується єдиний внесок з урахуванням максимальної величини	Розмір єдиного внеску, відсоток 12	Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (граф 2 x графа 3)
1	2	3	4
Січень	6700	22	1474
Лютий	6700	22	1474
Березень	6700	22	1474
Квітень	6700	22	1474
Травень	6700	22	1474
Червень	6700	22	1474
Липень	6700	22	1474
Серпень	6700	22	1474
Вересень	6700	22	1474
Жовтень	6700	22	1474
Листопад	6700	22	1474
Грудень	6700	22	1474
<b>УСЬОГО</b>	80400	X	17688

#### 10. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

1	Сума єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок Усього графа 4 розділу 9)	
2	Уточнена сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, у якому виявлена помилка	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>		
3	Збільшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 > рядка 1)	
4	Зменшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 < рядка 1)	
5	Сума пені, яка нарахована платником самостійно відповідно до статті 25 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" <sup>13</sup>	

* Подаються та заповнюються фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України та які, є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування
1У разі подання нової декларації з виправленими показниками до закінчення граничного строку подання декларації за такий самий звітний період зазначається тип декларації "Звітна нова". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8.
2У разі подання декларації з виправленими показниками після закінчення граничного строку подання декларації зазначається тип декларації "Уточнююча". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8. Для визначення уточнених зобов'язань зі сплати єдиного внеску заповнюється розділ 10 Додатку 1.
3Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії" або "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії / призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітного) періоду.
4Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.
5Заповнюється для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті: для власників паспорта у формі книжечки серія та номер паспорта у форматі БКNNXXXXXX, де БК - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; NN - дві українські літери серії паспорта (верхній регістр); XXXXXX - шість цифр номера паспорта (з ведучими нулями) або для власників паспорта у формі пластикової картки у форматі PXXXXXXXXX, де П - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; XXXXXXXX - дев'ять цифр номера паспорта.
6Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права

на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок
7 Заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку, якими здійснено державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі б - дата державної реєстрації припинення.
8 Для призначення пенсії зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії не застосовується.
9 Заповнюється фізичними особами-підприємцями, які перейшли на сплату інших податків і зборів. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі 8 - період перебування на спрощеній системі оподаткування.
10 Для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується.
11 Зазначається код категорії застрахованої особи "б" - фізична особа - підприємець на спрощеній системі оподаткування
12 Зазначається розмір єдиного внеску, встановлений законом.
13 Сума пені нараховується з розрахунку 0,1 відсотка своєчасно не сплачених сум, розрахована за кожний день прострочення їх перерахування (зарахування).
<b>Наведена інформація є вірною:</b>
<b>Фізична особа - платник податку або уповноважена особа</b> _____ <b>Свгеній Кандиба</b> _____ (підпис) (власне ім'я та прізвище)

## Квитанція № 2

Платник податків:	<b>3432311258</b> (код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (найменування або прізвище, ім'я, по батькові) <b>zvit_med_bekery@ukr.net#1</b> (адреса електронної пошти (E-mail))
Документ:	<b>F0103406</b> (код форми документа) <b>Податкова декларація платника єдиного податку - фізичної особи - підприємця (для першої та другої груп - рік, місяць)</b> (назва документа звітності) <b>23013432311258F0103406100000000151220232301.XML</b> (ім'я файлу) <b>Звітна</b> (стан документа) <b>рік 2023</b> (назва звітного періоду) (звітний рік) <b>29.02.2024</b> (граничний термін подання (для уточнюючих не зазначається))
Підписи документа:	(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису): печатка: <b>3432311258</b> <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) (найменування або прізвище, ім'я, по батькові) Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН <b>3432311258</b> <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові) бухгалтер: (РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)
Результат обробки:	Документ доставлено до _____ (код контролюючого органу) <b>ГУ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ ДП У М.ЧЕРКАСАХ (М.ЧЕРКА</b> (назва контролюючого органу) <b>Пакет прийнято відповідно до отриманого результату обробки від Пенсійного фонду України.</b> <b>13.02.2024 14:41:11.313+02:00</b> (дата) (час) Реєстраційний № <b>9383322464</b>
Виявлені помилки:	00
Дата реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	13.02.2024
Номер реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	1038309
Назва звітного періоду:	рік
Рік:	2023
Код ЄДРПОУ/РНОКПП або серія (за наявності) та номер паспорта:	3432311258
	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ
Результат обробки:	автоматичну обробку документа виконано вдало.
Дані завантажено до Реєстру застрахованих осіб.	
Відправник:	<b>Державна податкова служба України</b> (інформація про відправника)

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

24 листопада 2022 року № 394

(у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 15 грудня 2022 року № 438)

1	<b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ</b>	01	X	Звітна
		02		Звітна нова
		03		Уточнююча
		04		Довідково*

2	Податковий (звітний) період	<input type="checkbox"/>	I квартал	<input type="checkbox"/>	півріччя	<input type="checkbox"/>	три квартали	<input checked="" type="checkbox"/>	рік	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2023	року
	(необхідне позначити)											(місяць)**	

3	Податковий (звітний) період, який уточнюється	<input type="checkbox"/>	I квартал	<input type="checkbox"/>	півріччя	<input type="checkbox"/>	три квартали	<input type="checkbox"/>	рік	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	року
	(необхідне позначити)											

4	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У М.ЧЕРКАСАХ (М. ЧЕРКАСИ) (найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)
---	--

5	Платник	КАНДИБА СВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ (прізвище, ім'я, по батькові) платника податків згідно з реєстраційними документами)
---	---------	---

6	Податкова адреса	вулиця Ярослава Галана, буд. 3, кв. 313, м. ЧЕРКАСИ, ЧЕРКАСЬКА обл., 18029, УКРАЇНА (податкова адреса (місце проживання) платника податку)		
	Адреса електронної пошти	lenok-25k@ukr.net	Телефон	0677651684

7	Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3432311258
---	---	------------

8	Особливі відмітки		
	8.1	<input type="checkbox"/>	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення 2
	8.2	<input type="checkbox"/>	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів 2

### I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	7
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді:	
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
1	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

### II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн.					
I квартал		II квартал		IV квартал	
Назва показника				Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)				01	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді				02	

### III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн., коп.
---------------------------------------

I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
4020	4020	4020	4020	
Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			03	5529371.44
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			04	

#### IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %	05	
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %	06	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	07	

#### V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)	08	5529371.44
Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) * 15 %)	09	0
Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 * 3 %)	10	0
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 * 5 %)	11	0
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)	12	0
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)	13	
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)	14.1	0
Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2) <sup>6</sup>	14.2	
Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) <sup>7</sup>	14	0

#### VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)	15	
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка	16	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>		
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)	17	0
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)	18	0
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, % (рядок 17 * 3 % або 17 * 5 %) <sup>9</sup>	19	0
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України	20	

#### VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)	21	17688

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.

N з/п	Зміст доповнення
1	-

До декларації додається:

1	Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>10</sup>	X
2	Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" <sup>6</sup>	

Дата подання декларації:

13.02.2024

**Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації**

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) уповноваженої особи

Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта

**Фізична особа - платник податку**  
або уповноважена особа

Сьвгеній Кандиба

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

**Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу**

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):

порушень (помилки) не виявлено. Складено акт від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (річний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового(звітного) періоду.

\*\*Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

1 Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

2 У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної ресстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного періоду) (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

3 Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).

4 Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

**5 Включається:**

сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;

сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.

6 Платники єдиного податку - власники, орендарі, користувачі на інших умовах (в тому числі на умовах емфітевзису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, а також голови сімейних фермерських господарств, у тому числі щодо земельних ділянок, що належать членам такого сімейного фермерського господарства та використовуються таким сімейним фермерським господарством, зобов'язані подавати додаток з розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за податковий (звітний) рік (пункт 297.1 статті 297 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).
7 Підлягає обов'язковому заповненню.
8 Зазначається тільки як позитивне значення.
9 Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).
10 Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

Додаток 1

до податкової декларації платника єдиного податку -  
фізичної особи - підприємця

<b>ВІДОМОСТІ*</b> про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску	01	X	Звітна			
	02		Звітна нова <sup>1</sup>			
	03		Уточнююча <sup>2</sup>			
	04		Довідкова <sup>3</sup>			
1. Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта <sup>4</sup>	3432311258					
2. Серія (за наявності) та номер паспорта для ідентифікації платника єдиного внеску у Пенсійному- фонді України <sup>5</sup>						
3. Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності)	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ					
4. Податковий (звітний) період (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали	<input type="checkbox"/> місяць <sup>6</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
4. Податковий (звітний) період, який уточнюється (необхідне позначити)	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> півріччя	<input type="checkbox"/> три квартали		<input type="checkbox"/> рік	<input type="checkbox"/> року
5. Тип форми:	<input type="checkbox"/> після припинення <sup>7</sup>	<input type="checkbox"/> призначення пенсії <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/> перехід на сплату інших податків і зборів <sup>9</sup>	<input type="checkbox"/> призначення матеріального забезпечення, страхових виплат <sup>10</sup>		
6. Дата державної реєстрації припинення	<input type="checkbox"/> число	<input type="checkbox"/> місяць	<input type="checkbox"/> рік			
7. Код основного виду економічної діяльності	56.10					
8. Період перебування фізичної особи – підприємця на спрощеній системі оподаткування	з	<input type="checkbox"/> 01.01.2024	по	<input type="checkbox"/> 31.12.2024		
8.1 Код категорії застрахованої особи <sup>11</sup>	6					

9. ВИЗНАЧЕННЯ СУМ НАРАХОВАНОГО ДОХОДУ ЗАСТРАХОВАНИХ ОСІБ ТА СУМИ НАРАХОВАНОГО ЄДИНОГО ВНЕСКУ			
Місяць	Самостійно визначена сума доходу, на яку нараховується єдиний внесок з урахуванням максимальної величини	Розмір єдиного внеску, відсоток 12	Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (граф 2 x графа 3)
1	2	3	4
Січень	7100	22	1562
Лютий	7100	22	1562
Березень	7100	22	1562
Квітень	8000	22	1760
Травень	8000	22	1760
Червень	8000	22	1760
Липень	8000	22	1760
Серпень	8000	22	1760
Вересень	8000	22	1760
Жовтень	8000	22	1760
Листопад	8000	22	1760
Грудень	8000	22	1760
<b>УСЬОГО</b>	93300	X	20526

#### 10. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

1	Сума єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок Усього графа 4 розділу 9)	
2	Уточнена сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду, у якому виявлена помилка	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>		
3	Збільшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 > рядка 1)	
4	Зменшення суми єдиного внеску, яка підлягала сплаті на небюджетні рахунки (рядок 2 - рядок 1, якщо рядок 2 < рядка 1)	
5	Сума пені, яка нарахована платником самостійно відповідно до статті 25 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" <sup>13</sup>	

* Подаються та заповнюються фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України та які, є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування
1У разі подання нової декларації з виправленими показниками до закінчення граничного строку подання декларації за такий самий звітний період зазначається тип декларації "Звітна нова". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8.
2У разі подання декларації з виправленими показниками після закінчення граничного строку подання декларації зазначається тип декларації "Уточнююча". При цьому обов'язково заповнюються всі рядки та колонки розділу 9 Додатка 1 за період визначений у графі 8. Для визначення уточнених зобов'язань зі сплати єдиного внеску заповнюється розділ 10 Додатку 1.
3Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії" або "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії / призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітного) періоду.
4Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.
5Заповнюється для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті: для власників паспорта у формі книжечки серія та номер паспорта у форматі БКNNXXXXXX, де БК - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; NN - дві українські літери серії паспорта (верхній регістр); XXXXXX - шість цифр номера паспорта (з ведучими нулями) або для власників паспорта у формі пластикової картки у форматі PXXXXXXXXX, де П - константа, що вказує на реєстрацію в Пенсійному фонді України за паспортними даними; XXXXXXXX - дев'ять цифр номера паспорта.
6Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права

на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок
7 Заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку, якими здійснено державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі б - дата державної реєстрації припинення.
8 Для призначення пенсії зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення пенсії". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення пенсії не застосовується.
9 Заповнюється фізичними особами-підприємцями, які перейшли на сплату інших податків і зборів. При цьому такі платники одночасно проставляють позначку у розділі 8 - період перебування на спрощеній системі оподаткування.
10 Для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". При цьому платники одночасно проставляють позначку у розділі 5 тип форми "призначення матеріального забезпечення, страхових виплат". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатка 1 для призначення матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується.
11 Зазначається код категорії застрахованої особи "б" - фізична особа - підприємець на спрощеній системі оподаткування
12 Зазначається розмір єдиного внеску, встановлений законом.
13 Сума пені нараховується з розрахунку 0,1 відсотка своєчасно не сплачених сум, розрахована за кожний день прострочення їх перерахування (зарахування).
<b>Наведена інформація є вірною:</b>
<b>Фізична особа - платник податку або уповноважена особа</b>
_____
(підпис)
КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ
_____
(власне ім'я та прізвище)

## Квитанція № 2

Платник податків:	<b>3432311258</b> (код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (найменування або прізвище, ім'я, по батькові) <b>cabinet@sfs.gov.ua#1</b> (адреса електронної пошти (E-mail))
Документ:	<b>F0103406</b> (код форми документа) <b>Податкова декларація платника єдиного податку - фізичної особи - підприємця (для першої та другої груп - рік, місяць)</b> (назва документа звітності) <b>23013432311258F0103406100000000251220242301.XML</b> (ім'я файлу) <b>Звітна</b> (стан документа) <b>рік 2024</b> (назва звітного періоду) (звітний рік) <b>03.03.2025</b> (граничний термін подання (для уточнюючих не зазначається))
Підписи документа:	(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису): печатка: <b>3432311258</b> <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) (найменування або прізвище, ім'я, по батькові) Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН <b>3432311258</b> <b>КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ</b> (РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові) бухгалтер: (РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)
Результат обробки:	Документ доставлено до _____ (код контролюючого органу) <b>ГУ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЧЕРКАСЬКА ДПІ</b> (назва контролюючого органу) <b>Пакет прийнято відповідно до отриманого результату обробки від Пенсійного фонду України.</b> <b>03.02.2025 13:07:14.470+02:00</b> (дата) (час) Реєстраційний № <b>9422715110</b>
Виявлені помилки:	00
Дата реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	03.02.2025
Номер реєстрації звіту в Реєстрі застрахованих осіб:	798510
Назва звітного періоду:	рік
Рік:	2024
Код ЄДРПОУ/РНОКПП або серія (за наявності) та номер паспорта:	3432311258
	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ
Результат обробки:	автоматичну обробку документа виконано вдало.
Дані завантажено до Реєстру застрахованих осіб.	
Відправник:	<b>Державна податкова служба України</b> (інформація про відправника)

Відмітка про одержання  
(штамп контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

24 листопада 2022 року № 394

(у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 15 грудня 2022 року № 438)

1	<b>ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ</b>	01	X	Звітна
		02		Звітна нова
		03		Уточнююча
		04		Довідково*

2	Податковий (звітний) період	<input type="text"/> I квартал	<input type="text"/> півріччя	<input type="text"/> три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> рік	<input type="text"/>	<input type="text"/> 2024 року
	(необхідне позначити)					(місяць)**	

3	Податковий (звітний) період, який уточнюється	<input type="text"/> I квартал	<input type="text"/> півріччя	<input type="text"/> три квартали	<input type="text"/> рік	<input type="text"/>	<input type="text"/> року
	(необхідне позначити)						

4	<b>ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ ЧЕРКАСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ</b>
	(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)

5	Платник	КАНДИБА ЄВГЕНІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ
		(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) платника податків згідно з реєстраційними документами)

6	Податкова адреса	УКРАЇНА, 00000, ЧЕРКАСЬКА ОБЛ., ЧЕРКАСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА ТЕРГР., МІСТО ЧЕРКАСИ, СОСНІВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ОЛЕКСІЯ ПАНЧЕНКА, БУД. 3, КВ. 313		
		(податкова адреса (місце проживання) платника податку)		
	Адреса електронної пошти		Телефон	0677651684

7	Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3432311258
---	---	------------

8	Особливі відмітки	
	8.1	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення 2
	8.2	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів 2

**I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	6
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді:	
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
1	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
2	47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
3	47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
4	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
5	10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

**II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ**

Щомісячні авансові внески, грн.					
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
	Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
	Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу			<b>01</b>	

України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)		
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	<b>02</b>	

### III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн., коп.				
I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
4260	4260	4260	4260	
Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			<b>03</b>	5638838.6
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			<b>04</b>	

### IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ

Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %			<b>05</b>	
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %			<b>06</b>	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			<b>07</b>	

### V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)			<b>08</b>	5638838.6
Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) * 15 %)			<b>09</b>	
Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 * 3 %)			<b>10</b>	
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 * 5 %)			<b>11</b>	
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)			<b>12</b>	
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)			<b>13</b>	
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)			<b>14.1</b>	
Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2) <sup>6</sup>			<b>14.2</b>	
Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) <sup>7</sup>			<b>14</b>	

### VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО ВИЯВЛЕНИХ ПОМИЛОК

Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)			<b>15</b>	
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка			<b>16</b>	
<b>Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:</b>				
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)			<b>17</b>	
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)			<b>18</b>	
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, % (рядок 17 * 3 % або 17 * 5 %) <sup>9</sup>			<b>19</b>	
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України			<b>20</b>	

### VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО ВНЕСКУ ЗА ДАНИМИ ЗВІТНОГО (ПОДАТКОВОГО) ПЕРІОДУ

Назва показника			Код рядка	Обсяг (грн., коп.) <sup>4</sup>
Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду			<b>21</b>	20526

(рядок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і додається відповідно до пункту 46.4 статті 46  
глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на арк.

№ з/п	Зміст доповнення
1	-

До декларації додається:

1	Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" <sup>10</sup>	X
2	Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" <sup>6</sup>	

Дата подання декларації:

03.02.2025

Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) уповноваженої особи

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія  
(за наявності) та номер паспорта

3432311258

Фізична особа - платник податку  
або уповноважена особа

КАНДИБА ЄВГЕНІЙ  
ОЛЕКСІЙОВИЧ

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу



Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):



порушень (помилек) не виявлено. Складено акт від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж кварталний (річний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для кварталного (річного) податкового(звітного) періоду.

\*\*Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідково". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

1 Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

2 У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної реєстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного періоду) (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

3 Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).


4 Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

5 Включається:

сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;

<p>сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.</p>
<p>«Платники єдиного податку - власники, орендарі, користувачі на інших умовах (в тому числі на умовах емфітевзису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, а також голови сімейних фермерських господарств, у тому числі щодо земельних ділянок, що належать членам такого сімейного фермерського господарства та використовуються таким сімейним фермерським господарством, зобов'язані подавати додаток з розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за податковий (звітний) рік (пункт 297.1 статті 297 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).</p>
<p>7 Підлягає обов'язковому заповненню.</p>
<p>8 Зазначається тільки як позитивне значення.</p>
<p>9 Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).</p>
<p>10 Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.</p>

# Кравець на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

---

## Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:329992384

Submission Date

Nov 21, 2025, 8:04 PM GMT+2

Download Date

Nov 25, 2025, 12:05 AM GMT+2

File Name

Кравець на перевірку.docx

File Size

7.5 MB

126 Pages




23,626 Words

167,016 Characters

# 7% Overall Similarity


The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Top Sources

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

### 1 Integrity Flag for Review

-  **Replaced Characters**  
31 suspect characters on 8 pages

Letters are swapped with similar characters from another alphabet.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.