МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 471 групи
спеціальності 242 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Катерина Андріївна ТОМІЛЕНКО
Науковий керівник: доктор філософії, доцент
Ольга ДЖОГА

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Поворознюк І.М.
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачці вищої освіти Томіленко К. А.

1.Тема кваліфікаційної ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ

керівник кваліфікаційної роботи Ольга ДЖОГА, доктор філософії, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 2025 р. № _____ .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
3. Вихідні дані до роботи матеріали становлять законодавчі та нормативні акти України, звіти підприємства, монографії та статті провідних вчених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретико-методичні засади дослідження ринку ресторанного господарства та визначити чинники його розвитку на регіональному рівні;
- проаналізувати поточний стан, тенденції функціонування та рівень ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства в досліджуваному регіоні;
- розробити стратегічні напрями, механізми та перспективні шляхи активізації розвитку ресторанного господарства регіону на майбутнє.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Травень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень, 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень, 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень, 2025р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень, 2025-2026рр.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень, 2026р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень, 2026р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень, 2026р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень, 2026р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень, 2026р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень, 2026р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Катерина ТОМІЛЕНКО

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Ольга ДЖОГА

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП		**4**
РОЗДІЛ І	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ**	**6**
1.1.	Сутність та специфіка діяльності підприємств ресторанного господарства в сучасних економічних умовах	**6**
1.2.	Чинники впливу на стратегічний розвиток регіонального ресторанного бізнесу	**15**
1.3.	Методичні підходи до оцінки потенціалу розвитку ресторанних закладів регіону	**19**
РОЗДІЛ ІІ	**АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**	**23**
2.1.	Комплексна оцінка ресурсного потенціалу та динаміки ключових техніко-економічних індикаторів діяльності підприємства	**23**
2.2.	Діагностика ефективності управлінських процесів закладу за функціональними та економічними індикаторами	**32**
РОЗДІЛ ІІІ	**ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ**	**42**
3.1	Впровадження інноваційних інструментів логістики та сервіс-менеджменту в діяльність	**42**
3.2.	Механізми адаптації функціонування та системи мотивації праці в ресторані «Затишок»	**48**
ВИСНОВКИ		**53**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		**56**

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 63 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 55 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 11, таблиць – 9, список використаних джерел налічує 63 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та стратегічного управління розвитком ресторану «Затишок».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів формування перспектив розвитку та оптимізації системи менеджменту в ресторані «Затишок».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичного обґрунтування та практичних рекомендацій щодо стратегічних перспектив розвитку та підвищення операційної ефективності ресторану «Затишок».

У 1 розділі визначено теоретико-методологічні засади функціонування ресторанного господарства в регіоні.

У 2 розділі проаналізовано аналіз стану та ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства.

У 3 розділі розроблено практичні пропозиції щодо перспективних напрямів та стратегії розвитку ресторанного господарства в регіоні.

Ключові слова: підприємство, стратегія, економічна діяльність, система менеджменту, управління, ресторанне господарство.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено пріоритетні напрями та стратегічні перспективи розвитку ресторанного господарства на регіональному рівні в умовах сучасних економічних викликів. Розглянуто вплив процесів ринкової диференціації та фокусування на формування конкурентних переваг підприємств харчування. Особливу увагу приділено трансформації цінових стратегій та маркетингового просування в контексті адаптації до змін споживчого попиту та економічної нестабільності. Розроблено практичні пропозиції щодо оптимізації структури ресторанного бізнесу в регіоні через локальну автентичність.

Ключові слова: підприємство, стратегія, економічна діяльність, система менеджменту, управління, ресторанне господарство.

SUMMARY

The work defines the priority directions and strategic prospects for the development of the restaurant industry at the regional level in the conditions of modern economic challenges. The influence of the processes of market differentiation and focus on the formation of competitive advantages of food enterprises is considered. Special attention is paid to the transformation of price strategies and marketing promotion in the context of adaptation to changes in consumer demand and economic instability. Practical proposals have been developed to optimize the structure of the restaurant business in the region through local authenticity.

Keywords: enterprise, strategy, economic activity, management system, management, restaurant business.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України дозволяє констатувати високий ступінь життєздатності галузі та її здатність до екстреної адаптації в умовах макроекономічної дестабілізації. Попри системні виклики, сектор демонструє ознаки оновлення та глибокої структурної трансформації бізнес-моделей. Станом на 2026 рік домінуючими векторами розвитку є інтенсивна цифровізація менеджменту, оптимізація фуд-косту через модернізацію меню та фокусування на певному сегменті із пріоритетом на локальну сировину.

Особливої науково-практичної значущості набуває пошук напрямів розвитку ресторанних закладів крізь призму регіональної ідентичності. Це актуалізує потребу у впровадженні адаптивних моделей менеджменту, оптимізації товаропровідних ланцюгів та диверсифікації сервісного портфеля. Обґрунтування стратегічних напрямів зростання є безальтернативною умовою забезпечення конкурентної стійкості підприємств в умовах високої ринкової турбулентності.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи підкріплена об’єктивною необхідністю модернізації управлінського інструментарію в ресторані «Затишок», що продиктовано жорсткою динамікою регіонального ринку та еволюцією клієнтських очікувань. Формування дієвої стратегії розвитку в цих обставинах виступає гарантом фінансової автономії та довгострокової життєздатності закладу.

Фундаментальне підґрунтя для дослідження механізмів ефективного розвитку сервісних структур заклали провідні вчені: Друкер П., Портер М., Котлер П., а також вітчизняні науковці: Пятницька Г.Т., Архіпов В.В., Мазаракі А.А., Мостова Л.М., Бойко М.Г. та інші.

Актуальним вектором даної роботи є комплексне вивчення шляхів інтенсифікації діяльності ресторану «Затишок». Це дасть змогу провести поглиблену діагностику поточної архітектури управління, ідентифікувати латентні недоліки та обґрунтувати проєктні пропозиції щодо їх нівелювання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичного обґрунтування та практичних рекомендацій щодо стратегічних перспектив розвитку та підвищення операційної ефективності ресторану «Затишок» у регіональному вимірі.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити теоретико-концептуальні засади та виявити сучасні тенденції функціонування ресторанного господарства;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та аудит організаційної структури ресторану «Затишок»;
- обґрунтувати систему заходів щодо вдосконалення управлінських процесів та окреслити стратегічні орієнтири розвитку закладу.

Об’єктом дослідження виступають процеси функціонування та стратегічного управління розвитком ресторану «Затишок».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних інструментів формування перспектив розвитку та оптимізації системи менеджменту в ресторані «Затишок».

Методи дослідження. Методологічний фундамент роботи базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів: системного аналізу, логічного узагальнення, економіко-статистичного порівняння, а також соціологічного інструментарію (анкетування респондентів).

Інформаційна база. Джерельну базу роботи становлять законодавчі акти України, офіційні статистичні матеріали, галузеві аналітичні огляди, результати авторських емпіричних досліджень та первинна звітність ресторану «Затишок» за 2023–2025 рр.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох логічно завершених розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) та додатків. Повний обсяг пояснювальної записки становить 53 сторінки комп'ютерного тексту, що включає 21 таблицю та 12 рисунків.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ

1.1. Сутність та специфіка діяльності підприємств ресторанного господарства в сучасних економічних умовах

У сучасних реаліях розбудова сфери туризму та гостинності є стратегічним пріоритетом для національної економіки та соціокультурного простору України. Дана галузь виступає потужним каталізатором зміцнення міжнародного авторитету держави, інтенсифікації регіонального розвитку та збереження історико-культурної спадщини. Попри наявність об'єктивних передумов - вигідного географічного положення, сприятливого клімату та багатого рекреаційного потенціалу - поточний рівень експлуатації цих ресурсів залишається низьким. Це актуалізує потребу в розробці ефективної стратегії розвитку галузі як на поточному етапі, так і в період повоєнного відновлення.

У XXI столітті індустрія гостинності трансформувалася у глобальне соціально-економічне явище. Її розвиток сприяє вирішенню ключових державних завдань: створенню нових робочих місць, підвищенню стандартів життя та розбудові інфраструктури суміжних секторів економіки. В умовах жорсткої конкуренції ключовим фактором ринкової стійкості стає інноваційна складова. Конкурентоспроможність підприємств сьогодні детермінується рівнем інвестиційної активності, ступенем інтеграції Digital-технологій у сервісні процеси, якістю матеріально-технічної бази та кваліфікацією кадрового капіталу.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна збройна агресія рф спричинили безпрецедентний деструктивний вплив на вітчизняний сектор HoReCa. Галузь зіткнулася з різким падінням доходів, стагнацією експорту туристичних послуг та критичним скороченням турпотоків через безпекові ризики. Спостерігається трансформація споживчих пріоритетів: вектор попиту змістився в бік внутрішнього туризму, еко-напрямів та цифровізації процесу бронювання

послуг. Згідно з даними UNWTO, індустрія гостинності генерує близько 7% світової торгівлі та кожне десяте робоче місце, що підкреслює масштабність втрат від поточної кризи.

На сьогодні стан української індустрії гостинності суттєво корелює з низкою системних проблем:

- інституційні бар'єри, а саме недосконаліть нормативно-правової бази та відсутність гармонізованих регламентів;
- економічні чинники, тобто обмежена платоспроможність населення та недосконаліть податкової системи;
- інфраструктурний розрив та невідповідність матеріально-технічної бази міжнародним стандартам якості порівняно з країнами-сусідами.

Попри воєнну та фінансову нестабільність, індустрія гостинності залишається фундаментом туристично-рекреаційного потенціалу країни. Інтеграція українського ринку в європейський діловий простір можлива за умови синергії зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Пріоритетними напрямами мають стати:

- комплексна реставрація інфраструктури;
- тотальна цифровізація сервісів;
- стимулювання локального туризму;
- формування позитивного міжнародного іміджу країни.

Сучасний науковий дискурс щодо перспектив розвитку індустрії гостинності зосереджений на проблематиці подолання наслідків пандемії COVID-19 в умовах політичної, соціальної та воєнної нестабільності. Огляд ключових праць дозволяє систематизувати підходи науковців за такими напрямами (рис. 1.1.):

1. Антикризове управління та адаптація до глобальних викликів. О. Дишкантюк та співавтори здійснюють комплексний аналіз деструктивного впливу пандемії на сектори туризму, HoReCa та розважальну індустрію. Автори акцентують увагу на глобальних стратегіях кризового менеджменту та необхідності трансформації бізнес-моделей відповідно до мінливого попиту в

Україні. І. Журба та І. Несторішен досліджують динаміку міжнародних туристичних потоків у період 2019-2022 рр. Особливу цінність становить їхній аналіз стратегій ревіталізації вітчизняної індустрії туризму, зокрема розробка концепцій постконфліктного туризму.

О. Ніколайчук та І. Поворознюк фокусуються на операційній адаптації готельно-ресторанного бізнесу. Науковці виокремлюють такі тренди, як посилення протоколів безпеки, диджиталізація сервісів, оптимізація витрат та впровадження досвіду глобальних готельних мереж для збереження конкурентних переваг.

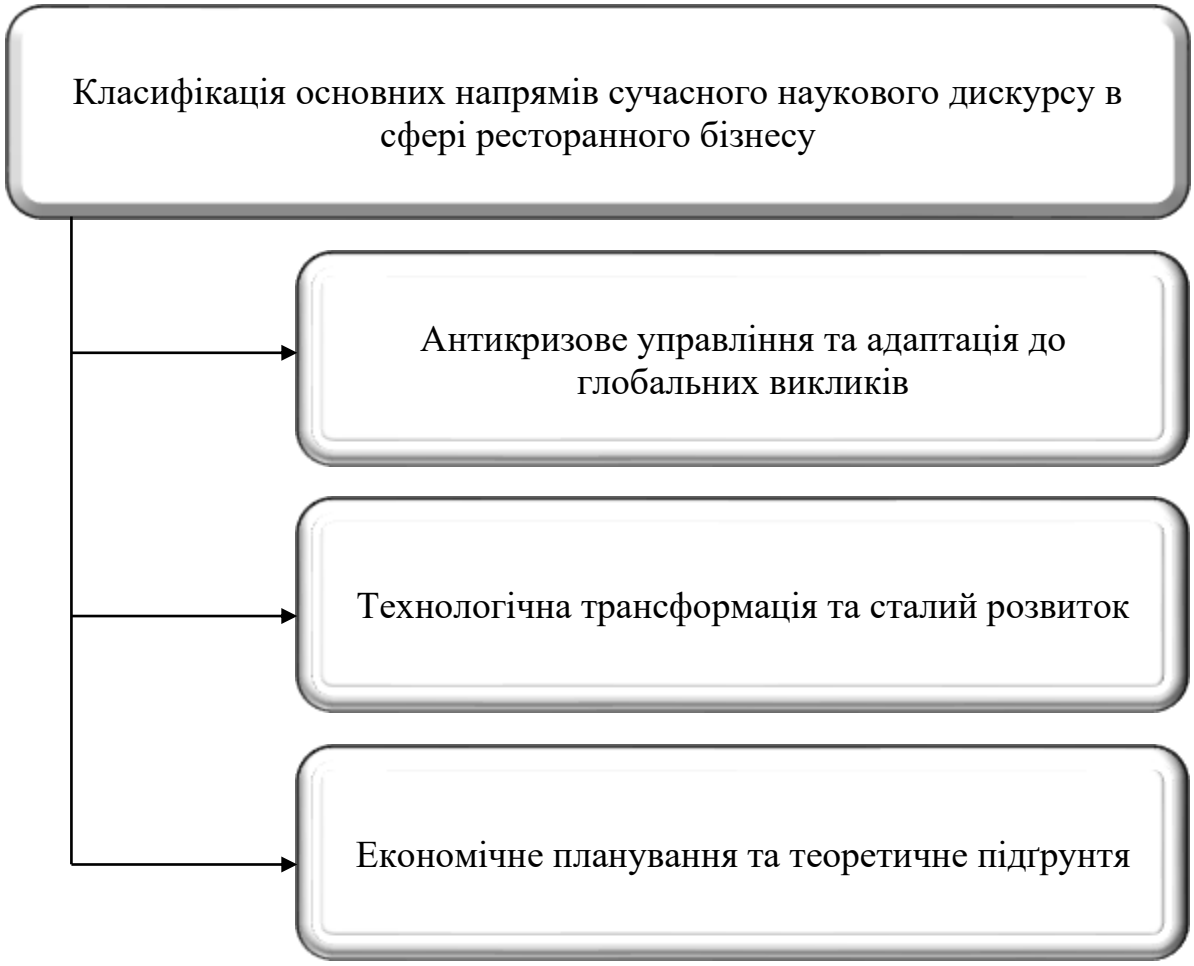


Рис. 1.1. Класифікація основних напрямів сучасного наукового дискурсу в сфері ресторанного бізнесу*

**Джерело: систематизовано автором на основі [21, 39, 48]*

2. Технологічна трансформація та сталий розвиток. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій та принципів сталого розвитку детально висвітлено у працях М. Паньків та Д. Липового. Автори обґрунтовують доцільність ESG-трансформації (екологічна стійкість, соціальний розвиток, корпоративне управління) як фундаменту сучасного бізнес-процесу в готелях та ресторанах. В. Фостолович та співавтори аналізують роль цифрових інновацій як інструменту підвищення доступності сервісів та ефективності управління підприємствами гостинності в умовах кризи.

3. Економічне планування та теоретичне підґрунтя. Л. Чепурда та співавтори пропонують оновлені методологічні підходи до бізнес-планування в умовах глобалізаційних викликів, базуючись на міжнародних стандартах конкурентоспроможності. І. Несторішен та Я. Прокопець розширюють межі дослідження, пропонуючи конкретні заходи щодо відновлення туристичного сектору України у повоєнний період, спираючись на успішні світові кейси.

Теоретико-категоріальний апарат індустрії гостинності досліджується у роботах У. Гузар та співавтори. Науковці здійснюють ретроспективний аналіз поняття «гостинність» та визначають роль галузі в національній економіці через призму європейської та американської наукових шкіл.

Гостинність як соціокультурний феномен має глибоке історичне коріння, де кожна нація формує власні психологічні особливості та звичаї, що базуються на етнічному менталітеті. Унікальність української гостинності детермінована специфікою культурно-історичного розвитку, географічним положенням та характером взаємодії з сусідніми регіонами.

У вузькому розумінні дефініція «гостинність» інтегрує сфери громадського харчування та розміщення. У ширшому контексті вона охоплює індустрію подорожей (діяльність турагентів, туроператорів, транспортні послуги) та сферу рекреації та розваг.

У сучасній HoReCa-індустрії успішна модель підприємства базується на здатності до оперативного реагування на трансформації зовнішнього

середовища. Індустрія гостинності виступає фундаментом національної економічної ефективності, оскільки сприяє:

- розвитку малого та середнього підприємництва;
- збільшенню податкових надходжень до бюджету;
- розширенню ринку праці та підвищенню якості життя населення;
- стимулюванню суміжних галузей (транспорт, культура, охорона здоров'я).

Згідно з прогнозами Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), до 2050 року кожен четвертий житель планети буде залучений до міжнародних подорожей. Сучасна індустрія гостинності характеризується наступними мегатрендами:

- глибока спеціалізація та диверсифікація послуг розміщення та харчування;
- консолідація капіталу та домінування міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів;
- тотальна цифровізація систем управління та впровадження інноваційних маркетингових стратегій;
- міжгалузева інтеграція капіталу підприємств гостинності з фінансовим, страховим та транспортним секторами.

Готельний сектор залишається найбільш інтегрованим та репрезентативним компонентом галузі («бекбоном»), що стимулює розвиток численних допоміжних бізнесів: від сервісів безпеки та клінінгу до IT-розробки та фуд-дистрибуції.

До початку повномасштабної агресії готельний ринок України демонстрував сталу позитивну динаміку з щорічним приростом на рівні 10–15%. Особливо активний розвиток спостерігався у західному регіоні (зокрема, Буковель), який став привабливою альтернативою альпійським курортам для туристів з країн Аравійського півострова. Південні регіони фіксували зростання потоків з Ізраїлю та Туреччини. Інвестиційна привабливість галузі підкріплювалася щорічним зростанням середнього чека на 12–15%та збільшенням кількості іноземних відвідувачів на 20–30%.

Період 2020-2021 рр. став випробуванням для операторів ринку. Згідно з оцінками UNWTO, обмеження мобільності призвели до скорочення експорту туристичних послуг на 60–80%, що в грошовому еквіваленті склало від 910 млрд до 1,2 трлн дол. США.

У 2022 році спостерігалося часткове відновлення світового туризму (900 млн подорожей), проте рівень досяг лише 63% від докризових показників.

Найшвидшу динаміку відновлення продемонстрували Близький Схід (83%) та Європа (80%), тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон залишився на рівні 23%.

Збройна агресія рф призвела до практичного колапсу галузі в перші місяці війни (падіння на 90%). Географічна детермінація стану готельного бізнесу виглядає наступним чином:

1. Схід, Південь та Північ (масштабне руйнування інфраструктури, вихід об'єктів з міжнародного ринку через окупацію, дефіцит кадрів та повна відсутність попиту).
2. Західні та центральні регіони (тимчасове аномальне зростання завантаженості за рахунок внутрішньої міграції населення, що, однак, не компенсувало загальних втрат галузі).

Аналіз даних ДАРТ свідчить про глибоку трансформацію ринку. Якщо у 2019 році кількість іноземних гостей сягала 6 млн осіб, то в першій половині 2021 року цей показник скоротився на 75%. Примітним є феномен зростання турпотоку з країн Перської затоки, що вимагає від вітчизняної інфраструктури адаптації до культурних та гастрономічних вподобань цих груп (халяльне меню, зони для молитов, гендерна специфіка сервісу).

Аналіз даних Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) свідчить про поступове відновлення фіскальної віддачі галузі. За три квартали 2024 року практично в усіх регіонах України (за винятком тимчасово окупованих територій Луганської області) зафіксовано позитивну динаміку податкових надходжень порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

1. У січні-вересні 2024 року обсяг туристичного збору в Україні зріс на 21% відносно попереднього року, сягнувши 172 млн грн (проти 143 млн грн у 2023 р.). Проте, порівняно з довоєнним 2021 роком (243 млн грн), показник залишається нижчим на 30%, що пояснюється триваючими воєнними діями.

2. Лідери за обсягами надходжень:

- м. Київ - традиційний лідер за обсягами збору - 34,4 млн грн. Попри зростання відносно 2023 року (21 млн грн), поточний результат у два рази менший за показник 2021 року (68 млн грн).

- Львівська область - демонструє стійке зростання - 32,8 млн грн. Це на 42% більше за результати 2021 року, що підтверджує релокацію туристичних та бізнес-потоків у західні регіони.

- Івано-Франківська область: - рекордний приріст 22,7 млн грн, що на 120% перевищує рівень 2021 року.

- Закарпатська область: - стабільні показники на рівні 15,1 млн грн, що на третину вище за довоєнний період.

- Дніпропетровська область: - сплачено 10,2 млн грн, що на 18% більше за минулорічний результат і майже відповідає рівню 2021 року.

3. Специфіка інших регіонів. Спостерігається суттєве пожвавлення у Волинській (17,6 млн грн) та Житомирській (14,5 млн грн) областях. Водночас у прифронтовій Донецькій області податкові надходження зросли до 9,8 млн грн порівняно з 2023 роком, але залишаються на 77% нижчими за рівень 2021 року.

Індустрія гостинності визначена як критичний драйвер відновлення економіки через здатність генерувати робочі місця та залучати інвестиції. Нижче наведено розроблену стратегічну матрицю трансформації галузі (табл. 1.1).

Реалізація зазначених стратегічних кроків дозволить не лише відновити докризові показники, а й інтегрувати вітчизняну індустрію гостинності у глобальний туристичний простір на засадах інноваційності та сталого розвитку.

Таблиця 1.1.

Стратегія адаптивного розвитку та трансформації індустрії гостинності України*

Напрям стратегії	Ключові заходи	Очікувана результативність
Реабілітація інфраструктури	Аудит пошкоджень, модернізація готельного фонду, регіональні інвестиційні кейси.	Оновлення матеріальної бази, створення сучасних об'єктів розміщення.
Стимулювання внутрішнього туризму	Підтримка локальних громад, розробка крафтових маршрутів.	Зростання активності на внутрішньому ринку, капіталізація локальних брендів.
Інновації та диджиталізація	Впровадження систем онлайн-бронювання, використання VR/AR для промоції дестинацій.	Технологізація сектору, підвищення міжнародної конкурентоспроможності.
Освіта та кадровий капітал	Тренінги з антикризового менеджменту, міжнародні стажування для персоналу HoReCa.	Формування пулу кваліфікованих фахівців європейського рівня.
Сталий розвиток	Розвиток екотуризму, впровадження «зелених» технологій та мінімізація впливу на довкілля.	Збереження екосистем, формування іміджу екологічно відповідальної країни.
Іміджева дипломатія	Міжнародні форуми, гастрономічна дипломатія, просування культурного коду.	Популяризація України як безпечної та привабливої дестинації.

**Джерело: систематизовано автором на основі [29, 32, 37, 44]*

Ефективна імплементація концепції повоєнного відновлення галузі потребує глибокої крос-секторальної інтеграції з інфраструктурним сектором, логістикою, ІТ-галуззю та системою освіти. Системна трансформація індустрії гостинності України можлива лише за умови синергії зусиль широкого кола стейкголдерів, кожен з яких виконує специфічні функції у межах загальної стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Комунікаційна матриця розподілу функцій суб'єктів трансформації ринку HoReCa*

Суб'єкт (Стейкголдер)	Пріоритетні завдання та стратегічні орієнтири
Державні інституції, формування стимулюючого законодавчого поля	фінансова підтримка через гранти та пільгове кредитування
Бізнес-структури (HoReCa, TourOps), диджиталізація сервісів та автоматизація операційних процесів	реконструкція об'єктів з урахуванням екологічних стандартів
Громадські об'єднання та асоціації, моніторинг дотримання прав працівників галузі	ініціювання освітніх програм
Територіальні громади, інтенсифікація децентралізованих видів туризму (агро- та етнотуризм)	реставрація об'єктів локальної культурної спадщини
Міжнародні організації, сприяння інклюзії вітчизняного ринку у глобальний туристичний простір	надання експертної допомоги та організація програм обміну професійним досвідом.
Академічна спільнота (освітні заклади), адаптація навчальних програм до нових реалій ринку праці	проведення фундаментальних досліджень споживчих трендів
Медіа та комунікації, маркетингова промоція безпечних рекреаційних зон	популяризація національних природних та культурних ресурсів

**Джерело: систематизовано автором на основі [29, 30, 38]*

Ефективна колаборація між ключовими стейкголдерами є фундаментальною передумовою успішної ревіталізації індустрії гостинності та її тривалого сталого зростання в умовах глобальної турбулентності. Системна трансформація галузі вимагає скоординованих дій з боку держави, приватного сектору, громадських об'єднань, територіальних громад, міжнародних донорів, академічної спільноти та медіа-ресурсів.

Ключові фактори успіху стратегії:

- інституційна взаємодія та перехід від поодиноких ініціатив до інтегрованої моделі управління;
- концептуальна єдність та формування спільного бачення вектора розвитку галузі;
- адаптивність та готовність до оперативного реагування на безпекові та економічні виклики.

Реалізація такого підходу не лише забезпечить відновлення галузевих показників, а й стане потужним імпульсом для зміцнення макроекономічної стабільності держави.

1.2. Чинники впливу на стратегічний розвиток регіонального ресторанного бізнесу

Незважаючи на складні виклики, спричинені воєнним станом, станом на 2025 рік вітчизняний ресторанний сектор демонструє високий рівень життєздатності. Аналітичні дані підтверджують, що заклади громадського харчування змогли пристосуватися до нових умов, трансформувавши свої бізнес-моделі під потреби воєнного часу.

Варто виділити чітку регіональну специфіку ринку. Західні області (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська) стали основними осередками зростання. Через активні міграційні процеси кількість нових закладів тут збільшилася на 20-30%. Лише за два останні роки в цьому регіоні розпочали роботу близько 2000 підприємств HoReCa, що свідчить про значне зростання місткості локального ринку.

У Львові відбулася зміна цільової аудиторії, а саме на зміну іноземним туристам прийшли ВПО та військові, що посилило попит на бюджетні страви формату «comfort food».

Одеса адаптувалася за рахунок внутрішніх туристів та відряджених осіб, хоча рибний сегмент там дещо постраждав через логістичні проблеми з сировиною.

У Харкові бізнес працює в екстремальних умовах, орієнтуючись на найбільш мобільні формати (кав'ярні, стріт-фуд), які затребувані військовими та журналістами.

Київ демонструє найбільш динамічне відновлення: сюди повертаються світові бренди, активно розвиваються етнічні кухні та зростає частка доставки, яка стала безпечною альтернативою відвідуванню залів.

Враховуючи, що стан ресторанної галузі безпосередньо впливає на економіку громад, стратегічне планування у 2025 році має спиратися на кілька пріоритетних векторів (рис. 1.2.):

1. Гнучкий аналіз споживчого ринку. Підприємцям важливо враховувати постійні демографічні зміни. Моніторинг того, як переміщується населення, дозволяє вчасно коригувати меню та ціни, що суттєво знижує ризики при відкритті нових точок.
2. Використання місцевої сировини (концепція Farm-to-Table). Пряма співпраця з фермерами регіону не тільки здешевлює логістику, але й створює позитивний імідж «відповідального бізнесу», який підтримує своїх. Це стає важливою конкурентною перевагою.
3. Впровадження сучасних форматів та інновацій. Мова йде про розвиток напрямів здорового харчування та тотальну диджиталізацію. Автоматизація обслуговування та онлайн-сервіси сьогодні є не просто модою, а необхідністю для виживання закладу в умовах обмежених ресурсів.

Головною умовою успіху ресторанного господарства в регіонах залишається здатність менеджменту швидко реагувати на безпекові зміни та гнучко підлаштовувати концепцію закладу під реальні запити громади.

Першочерговим вектором розвитку має стати реконструкція закладів на територіях, що постраждали від бойових дій.

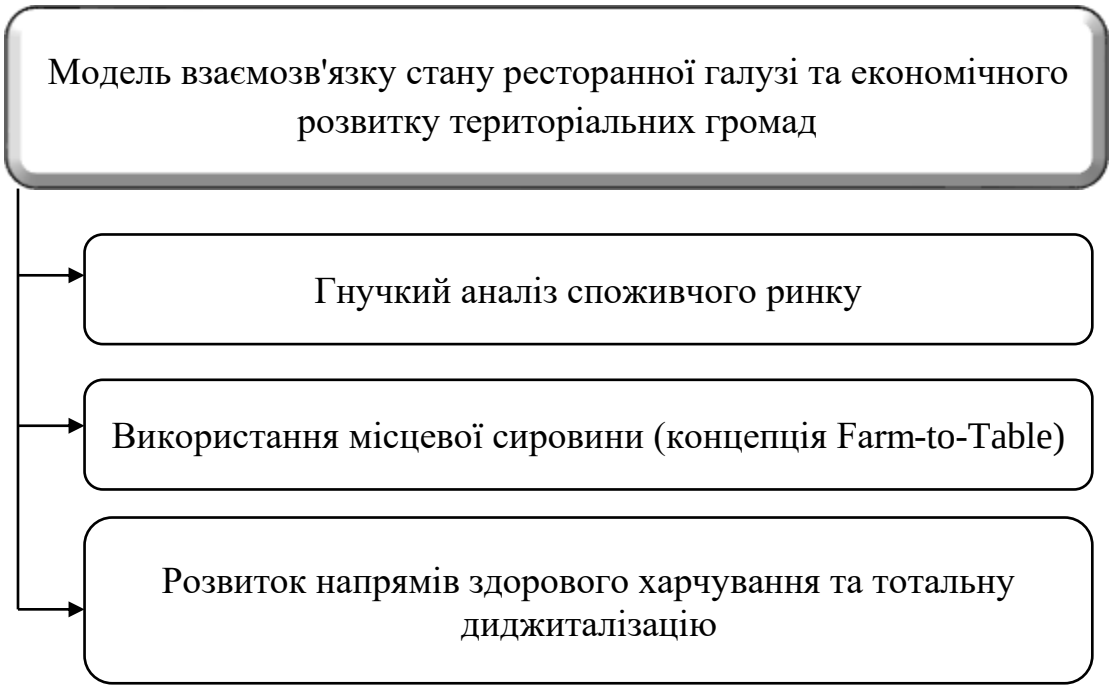


Рис.1.2. Модель взаємозв'язку стану ресторанної галузі та економічного розвитку територіальних громад*

**Джерело: систематизовано автором на основі [25, 29, 38]*

Ресторанний бізнес у цих регіонах виступає не лише економічним суб’єктом, а й каталізатором відновлення соціальної активності та створення нових робочих місць. Сучасна тенденція відкриття нових об'єктів у деокупованих містах свідчить про формування оновленої культури споживання. Стратегія розвитку повинна передбачати (рис.1.3.):

- залучення міжнародних інвестицій та розвиток франчайзингу для впровадження світових стандартів сервісу;
- грантову підтримку для відновлення пошкоджених потужностей;
- створення нових культурно-гастрономічних локацій, що стимулюватимуть внутрішній туризм.

Також варто наголосити, що впровадження Digital-інструментів є критичною умовою оптимізації витрат та підвищення якості сервісу. Ключові технологічні рішення включають:

- CRM-системи, а саме використання аналітичних платформ (наприклад, української KeyCRM або Zoho CRM) для персоналізації маркетингу та глибокого аналізу клієнтських уподобань;
- автоматизація бізнес-процесів, тобто впровадження систем контролю складських запасів, аналітики продажів та автоматизації замовлень;

Omnichannel-підхід, а саме інтеграція онлайн-платформ для доставки, що дозволяє закладам гнучко реагувати на безпекові зміни та підтримувати стабільний попит.

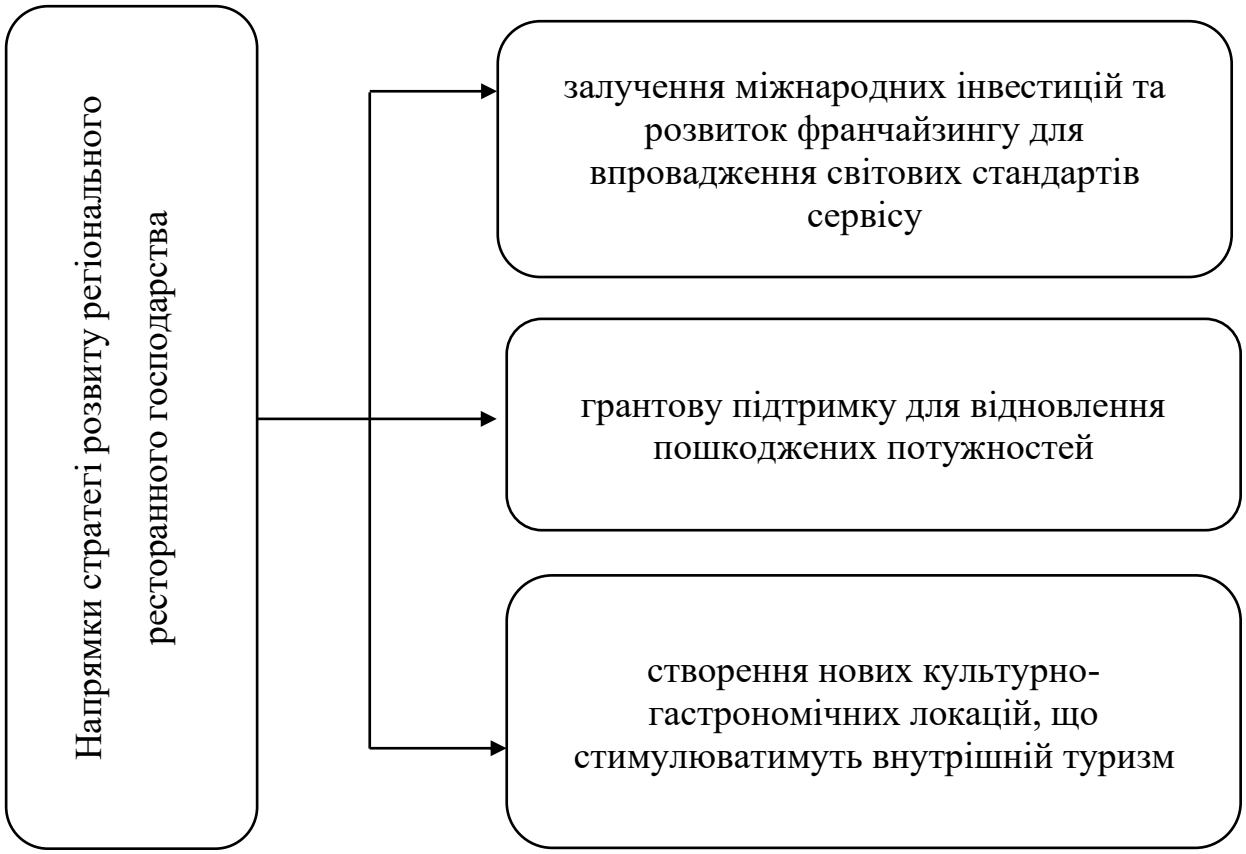


Рис. 1.3. Напрямки стратегії розвитку регіонального ресторанного господарства*

**Джерело: систематизовано автором на основі [39, 40, 52]*

Зміна споживчої поведінки вимагає від ринку гнучкості та впровадження низьковитратних, але ефективних форматів:

1. Dark Kitchens (віртуальні кухні) - заклади, що працюють виключно на доставку, дозволяють мінімізувати витрати на оренду залу та персонал, зберігаючи високу конкурентоспроможність.
2. Street food та Food courts - формати, що забезпечують високу швидкість обслуговування, доступність та мобільність, що є вкрай актуальним у нестабільних умовах.

З огляду на значну еміграцію досвідчених фахівців, розвиток кадрового потенціалу стає основою життєздатності галузі. Оскільки останні роки підготовка фахівців у ВНЗ проходила переважно в дистанційному форматі, виникла гостра потреба у компенсації дефіциту практичних навичок.

Формування таргетованих стратегій на регіональному рівні повинно базуватися на синергії трьох факторів: інтенсивної цифровізації, інтеграції локальних продуктів та безперервного професійного навчання. Такий комплексний підхід забезпечить стійкість ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінки потенціалу розвитку ресторанних закладів регіону

Незважаючи на критичні виклики воєнного стану та системні економічні дестабілізації, вітчизняний сектор HoReCa демонструє високий рівень адаптивності та ринкової стійкості. Сучасні гравці ресторанного ринку змушені оперативно трансформувати стратегії свого функціонування, де ключову роль відіграє впровадження інноваційних інструментів просування. На сучасному етапі комунікаційна політика є критично важливим елементом життєздатності бізнесу, оскільки вона забезпечує капіталізацію бренду, розширення клієнтської бази та ефективну дифузію основних сервісних пропозицій.

Використання методів просування, що базуються на актуальних маркетингових трендах, є значно результативнішим за реалізацію традиційних стратегій. Відмова від інтеграції новітніх технологій у маркетингову активність

закладу веде до втрати конкурентоспроможності та зниження рентабельності. Натомість глибокий аналіз тенденцій у сфері комунікацій дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на сталий розвиток підприємства.

Динамічний розвиток технологій та трансформація споживчих уподобань вимагають постійної ревізії та апгрейду маркетингових методик. У висококонкурентному середовищі успішне просування ресторанних послуг неможливе без використання прецизійних даних про цільову аудиторію. Підприємства мають орієнтуватися на безперервну адаптацію до ринкових змін, оптимізуючи канали комунікації та формати взаємодії з клієнтами.

Теоретичний фундамент проблем просування товарів і послуг сформований у працях таких відомих вчених, як В. Зікмунд, Г. Деоре, Г. Лопес, Г. Картер, Д. Огілві та С. Фатангаре. Питання специфіки ресторанного маркетингу детально досліджували В. Барвінок, Л. Нещадим, І. Поворознюк та інші. Проте, динамічність сучасних подій обумовлює потребу в додатковому вивченні інструментарію просування ресторанних послуг саме в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, що і визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз наукового доробку сучасних дослідників дає підстави розглядати просування як фундаментальну комунікаційну функцію, що безпосередньо детермінує споживчу поведінку. В сучасних ринкових умовах ефективна інформаційна стратегія є релевантною якості самого продукту: відсутність активної взаємодії з потенційним гостем призводить до нівелювання конкурентних переваг закладу та зниження його ринкової частки.

У межах ресторанного менеджменту просування доцільно класифікувати за такими стратегічними векторами:

- генерація репутаційного активу, а саме розширення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу в масовій свідомості;
- цільове позиціонування, тобто адаптація цінностей та місії закладу під запити конкретних споживчих сегментів;

- реактивація лояльності через впровадження стимулюючих механізмів (від дисконтних програм до індивідуальних винагород) для формування пулу постійних клієнтів.

Еволюція методів просування в Україні за останній період була прискорена двома критичними чинниками: пандемією COVID-19 та наслідками воєнної агресії. Якщо криза 2020 року змусила бізнес форсувати цифровізацію та розвиток сервісів доставки, то сучасні реалії додали в пріоритет безпековий аспект та соціальну інтеграцію.

Ефективність маркетингової політики сучасного ресторанного підприємства залежить від здатності менеджменту забезпечити диверсифікований підхід, поєднуючи перевірені часом канали з креативними цифровими рішеннями для охоплення максимально широкої та лояльної аудиторії.

Трансформація ринкового середовища диктує необхідність переходу від трансляційних методів реклами до інтерактивних форматів, серед яких особливе місце посідають ембієнт-медіа. Дана концепція передбачає використання елементів навколишнього середовища (урбаністичних локацій, предметів побуту, інтер'єрних рішень) як креативних рекламних носіїв. Основний акцент робиться на подоланні «рекламної сліпоти» споживача через несподівану інтеграцію бренду в його повсякденний простір.

Стратегічні переваги використання ембієнт-технологій у HoReCa:

- максимальна атрактивність, а саме залучення уваги за рахунок когнітивного дисонансу та нестандартності подачі;
- висока релевантність контексту, тобто безпосередня присутність бренду в точках найбільшої концентрації цільової аудиторії;
- ефект віральності через стимулювання «word-of-mouth» маркетингу через провокування інтересу та соціальне схвалення;
- таргетована адаптивність, а саме можливість фокусування на нішевих аудиторіях (молодіжний сегмент, жителі мегаполісів тощо).

Поряд із цим, ефективним інструментом для масштабування бізнесу за умов обмеженого бюджету залишається партизанський маркетинг. Його імпакт-фактор базується на креативному резонансі та гнучкості, що робить його дієвою альтернативою традиційним, високовартісним медіа-кампаніям.

В умовах цифрової економіки роль маркетолога еволюціонує від прямого інформування до фасилітації комунікаційних процесів у межах Buzz-маркетингу. Основна увага приділяється створенню «інформаційних приводів» для спонтанних дискусій у соціальних мережах, що дозволяє бренду органічно масштабуватися без надмірних витрат.

На основі проведеного аналізу сучасного інструментарію просування в сфері гостинності можна стверджувати наступне:

- комунікаційна домінанта. У сучасному ресторанному менеджменті саме креативні канали донесення інформації стають критичним фактором формування стійких конкурентних переваг;
- пріоритет нестандартних рішень. В умовах зниження ефективності традиційних медіа, інтеграція ембієнт- та партизанського маркетингу дозволяє досягти вищого рівня лояльності при оптимізації бюджету;
- комплексність та інтерактивність. Найвищу результативність демонструють стратегії, що поєднують технологічні інновації (Digital) з емоційно-сенсорним впливом на гостя;
- ризик інформаційного шуму. Постійне зростання кількості рекламних стимулів вимагає від бізнесу розробки більш етичних, таргетованих та інтелектуально містких форматів комунікації для збереження довіри споживача.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу та динаміки ключових техніко-економічних індикаторів діяльності підприємства

Об’єкт дослідження - ресторан «Затишок» - позиціонується на регіональному ринку як заміський комплекс івент-спрямування. Локація закладу (м. Новоселиця, Чернівецької області, вул. Галицька, 68) забезпечує йому суттєву конкурентну перевагу: поєднання високої пропускної спроможності залів із рекреаційним потенціалом природного ландшафту. Це дозволяє закладу успішно реалізувати концепцію «full-service event hub» для проведення масштабних корпоративних та приватних урочистостей.

Підприємство використовує селективний підхід до клієнтської бази, працюючи виключно у форматі pre-order. Встановлений мінімум на мінімальну кількість відвідувачів (25 осіб) забезпечує прогнозованість грошових потоків та високу маржинальність кожної операції.

Технічне оснащення головного бенкетного залу дозволяє комфортно розмістити до 200 осіб, що автоматично відносить ресторан до ключових гравців сегмента масових святкувань у Чернівецькій області.

Завдяки інтеграції літніх майданчиків у загальний сервісний простір, ресторан трансформує свою пропозицію відповідно до сезону, пропонуючи клієнтам поєднання гастрономії та еко-відпочинку.

Організаційна модель ресторану «Затишку» побудована за принципом мінімізації операційних ризиків. Робота під конкретне замовлення дозволяє менеджменту ефективно управляти фуд-костом (витратами на сировину) та гнучко залучати персонал під конкретні потреби клієнта. Така модель демонструє високу життєздатність в умовах нестабільного попиту, оскільки нівелює проблему нереалізованих залишків та надлишкових витрат на утримання штату в періоди простою.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ресторан «Затишок» є прикладом ефективно вибудуваної нішевої бізнес-моделі, де територіальне розташування, архітектурні рішення та жорсткий фокус на бенкетному форматі забезпечують сталий розвиток підприємства.

Стратегія ринкової експансії ресторану «Затишок» базується на впровадженні послуг кейтерингу. Реалізація виїзного формату обслуговування (бенкетів, фуршетів) дозволяє закладу масштабувати бізнес-модель, нівелюючи обмеження стаціонарної площі. Концептуальною основою діяльності підприємства є синергія класичної гостинності та високої естетики ландшафтного середовища, що створює додану вартість для споживача у межах рекреаційної зони закладу.

Аналітичний огляд ключових аспектів діяльності має наступні складові (рис.2.1.):



Рис. 2.1. Структура ключових аспектів аналізу діяльності підприємства*

*Джерело: систематизовано автором на основі [28, 31, 39]

Структура ключових аспектів аналізу діяльності підприємства можна подати таким чином:

1. Меню закладу структуроване на основі поєднання традиційної української та класичної європейської кухонь, що дозволяє задовольняти потреби різнопланових сегментів цільової аудиторії в межах однієї локації.
2. Фінансовий аналіз діяльності показує, що середній чек у розмірі 1200 грн є обґрунтованим і конкурентним для івент-закладів Чернівецького регіону, забезпечуючи баланс між доступністю послуг та рентабельністю бізнесу.
3. Графік роботи (12:00–22:00) та збереження жорсткого регламенту щодо мінімального обсягу замовлення (від 25 осіб) дозволяють досягти високої операційної ефективності та гарантувати ексклюзивність сервісу.
4. Для мінімізації впливу сезонності та коливань попиту на основні послуги, закладом впроваджено супутні напрями: бізнес-ланчі, реалізацію продукції у форматі «на винос» (to go) та кур'єрську доставку.

Завдяки комплексному підходу до розширення сервісного портфеля, ресторан «Затишок» демонструє високу адаптивність до динамічних умов ринку HoReCa, успішно поєднуючи спеціалізацію на масштабних урочистостях із сучасними запитами на мобільні гастрономічні послуги.

Результати проведеного аналізу дозволяють ідентифікувати ключові детермінанти успіху досліджуваного закладу, які забезпечують йому конкурентоспроможність у бенкетному сегменті локального ринку, а саме:

- вигідне заміське розташування ресторану в поєднанні з продуманим ландшафтним дизайном формує ефект «відчуженості» від міського шуму. Це дозволяє закладу пропонувати клієнтам не лише гастрономічний продукт, а й додаткову цінність у вигляді психоемоційного релаксу;
- диверсифікація та варіативність послуг.

Підприємство демонструє гнучкість операційної моделі, охоплюючи широкий спектр сервісних напрямів (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Функціональна модель сервісної діяльності ресторану «Затишок»*

*Джерело: систематизовано автором

Високі стандарти обслуговування базуються на персоналізації кожної транзакції. Професійне управління персоналом дозволяє трансформувати стандартний процес харчування в індивідуалізований івент-проєкт, орієнтований на задоволення специфічних потреб замовника. Стратегія формування асортименту базується на принципах Clean Label (натуральність і свіжість

сировини). Висока лояльність гостей підкріплюється специфікою подачі - великим об'ємом порцій, що є важливою складовою регіонального гастрономічного бренду закладу.

Вище наведені чинники свідчать про те, що ресторан «Затишок» володіє цілісною концепцією та стабільним ринковим позиціонуванням у ніші преміального бенкетного обслуговування.

З огляду на складність операційних процесів та значний обсяг наданих послуг, критично важливим є перехід до аналізу системи управління персоналом та організаційної побудови підприємства. Чітка ієрархія та дескрипція функціональних обов'язків є необхідною умовою для підтримки стабільної якості сервісу при таких масштабах діяльності.

Система управління в ресторані «Затишок» побудована за лінійним типом, що є найбільш зрозумілим та логічним для закладу такого формату. Уся структура базується на суворій ієрархії: кожен підрозділ чітко знає свої завдання, а пряме підпорядкування забезпечує безперервність процесу обслуговування гостей.

Основними принципами управління в закладі є:

- персональна відповідальність, тобто кожен підрозділ (кухня, адміністратори залу, технічний персонал) має свого керівника. Він має право приймати швидкі рішення на місці та особисто відповідає за результат роботи своєї команди;
- чітка вертикаль підпорядкування має на меті те, що усі розпорядження йдуть від керівника до конкретного виконавця. Це виключає плутанину в командах, допомагає уникнути суперечливих вказівок і пришвидшує роботу персоналу в стресових ситуаціях;
- командна координація полягає в тому, як ресторан «Затишок» спеціалізується на великих івентах, взаємодія між кухнею, офіціантами та організаторами свят є дуже тісною. Попри лінійну структуру, усі відділи працюють синхронно як єдиний механізм.

Підсумовуючи, лінійна структура є оптимальною для ресторану «Затишок». Вона дозволяє чітко розподілити обов'язки між працівниками, спрощує контроль за якістю сервісу та забезпечує стабільність управління закладом у цілому.



Рис. 2.3. Лінійна організаційна структура управління ресторану «Затишок»*

**Джерело: систематизовано автором*

Управлінська стабільність ресторану «Затишок» базується на складній системі внутрішнього моніторингу та вертикальної звітності. Координація роботи персоналу та контроль за реалізацією бізнес-завдань здійснюються шляхом багаторівневого аналізу результативності:

- рівень лінійного менеджменту. Керівники функціональних підрозділів (шеф-кухар, метрдотель, менеджер з кейтерингу) здійснюють щомісячне підбиття підсумків. Аналітична звітність відображає ступінь виконання

KPI та ефективність використання ресурсів, після чого передається генеральному менеджеру для експертної оцінки;

- рівень топ-менеджменту. Шляхом агрегації та систематизації помісячних даних менеджер закладу готує консолідований річний звіт. Даний документ є базою для стратегічного планування, що представляється генеральному директору.

Застосування такої структури репортингу дозволяє менеджменту мінімізувати операційні ризики, вчасно коригувати управлінські помилки та максимізувати рентабельність закладу.

Правовий статус та операційна діяльність ресторану «Затишок» повністю відповідають правовому полі України. Дотримання легітимності бізнес-процесів забезпечується через виконання вимог ключових нормативних чинників:

- цивільно-правове регулювання здійснюється відповідно до ЗУ «Про захист прав споживачів», що гарантує дотримання етичних та якісних стандартів обслуговування;
- технологічний та санітарний контроль базується на ЗУ «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Особлива увага приділяється дотриманню регламентів ДСанПіН, що є критичним для сертифікації виробничих процесів згідно з вимогами системи HACCP.

Зовнішній аудит та нагляд за діяльністю закладу здійснюється територіальними органами Держпродспоживслужби. Поєднання зовнішнього контролю та внутрішнього санітарно-епідеміологічного аудиту дозволяє підприємству не лише гарантувати безпеку харчової продукції, а й підтримувати високу конкурентоспроможність у специфічному сегменті ринку HoReCa.

На основі даних таблиці 2.1 було проведено моніторинг ключових показників діяльності ресторану «Затишок», який засвідчив інтенсивний розвиток закладу протягом 2025 року. Позитивним індикатором є нарощення вартості активів, що свідчить про зміцнення матеріальної бази та розширення операційних можливостей ресторану.

Зростання вартості необоротних активів (основних засобів) вказує на активну інвестиційну політику. Це підтверджує проведення модернізації обладнання та оновлення інтер'єрних рішень, що є критичним для підтримання конкурентоспроможності.

Обсяги реалізації продемонстрували високу активну динаміку, збільшившись на 26,50%. Такий темп зростання виручки свідчить про успішне позиціонування на ринку та зростання попиту на послуги закладу.

Попри збільшення собівартості, спостерігається випереджаюче зростання доходів над витратами. Це забезпечило позитивний ефект «операційного важеля», що призвело до суттєвого приросту прибутку.

Ефективність господарської діяльності підтверджується зростанням чистого прибутку. Показник рентабельності продукції демонструє високу маржинальність бізнес-моделі та здатність закладу генерувати прибуток у мінливих ринкових умовах.

Таким чином, зафіксоване покращення рентабельності на фоні масштабування продажів свідчить про фінансову оздоровленість підприємства та високу якість менеджменту. Отримані результати дозволяють сформувати резерви для подальшого стратегічного розвитку та підвищення якості сервісу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати стійку тенденцію до зміцнення ринкових позицій та покращення фінансової результативності закладу. Динаміка зростання вартості активів та необоротних фондів у поєднанні зі збільшенням обсягів реалізації підтверджує успішну реалізацію стратегії масштабування бізнесу та ефективне нарощування виробничих потужностей.

Варто зазначити, незважаючи на об'єктивне зростання собівартості, зумовлене макроекономічними факторами та інфляційним тиском, підприємство зберегло високу маржинальність. Темпи зростання доходів випереджають темпи приросту витрат, що свідчить про гнучкість цінової політики та контроль над операційними видатками.

Таблиця 2.1.

Діагностика фінансово-господарського стану та результативності роботи підприємства*

Показник	2023	2024	Абс. відх.	Відн. відх., %
Вартість активів, тис. грн.	1059,74	1166	106,26	10,03
Вартість основних засобів, тис. грн.	1606,55	1736,46	129,91	8,09
Вартість власного капіталу, тис. грн.	779,79	907,28	127,49	16,35
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	7713,42	9757,66	2044,24	26,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4943,18	6173,97	1230,79	24,9
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	280,06	250,25	-29,81	-10,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	39,84	87,78	47,94	120,32
Чистий прибуток, тис. грн.	1665,51	2173,27	507,76	30,49
Рентабельність продукції, %	61,64	63,8	2,16	3,5
Рентабельність активів, %	230,56	279,62	49,06	21,28
Рентабельність капіталу, %	217,36	283,36	66	30,36
Фондовіддача	5,07	6,42	1,35	26,68
Фондомісткість	0,24	0,19	-0,05	-20,83*
Коефіцієнт зношення ОЗ	0,625	0,626	0,001	0,16
Коефіцієнт придатності ОЗ	1,936	1,936	0	0

**Джерело: систематизовано автором*

Різке зростання дебіторської заборгованості ідентифіковано як зону потенційного фінансового ризику, що вимагає впровадження жорсткішого

регламенту контролю платіжної дисципліни контрагентів. Водночас скорочення кредиторських зобов’язань свідчить про високу ліквідність закладу та зміцнення довіри з боку постачальників.

Стабільна позитивна динаміка показників рентабельності активів, капіталу та продукції є прямим підтвердженням якості менеджменту. Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до мінливого ринкового середовища, трансформуючи ресурсний потенціал у реальний прибуток.

Таким чином, ресторан «Затишок» характеризується високим рівнем економічної стійкості та ефективним використанням наявних ресурсів, що створює необхідний фундамент для подальшого стратегічного розвитку в середньостроковій перспективі.

2.2. Діагностика ефективності управлінських процесів закладу за функціональними та економічними індикаторами

Успішна діяльність ресторану «Затишок» ґрунтується на раціонально побудованій організаційно-управлінській структурі. Вона забезпечує поєднання зусиль усіх підрозділів задля підтримання високих стандартів сервісу та зміцнення ринкових позицій. Оскільки заклад спеціалізується на масштабному івент-сервісі та кейтерингу, його система управління поєднує в собі сувору регламентацію процесів із високою адаптивністю до інтенсивних операційних навантажень.

За результатами дослідження встановлено, що менеджмент підприємства реалізується через лінійну структуру управління. Дана модель є оптимальною для забезпечення оперативності команд, оскільки передбачає:

- сувору ієрархічну вертикаль;
- персоналізацію відповідальності на кожному рівні;
- концентрацію стратегічних повноважень у вищої ланки керівництва.

Для оптимізації технологічного циклу обслуговування у структурі закладу виділено наступні функціональні блоки:

1. Управлінський блок (загальне та оперативне адміністрування).
2. Технологічний сектор (виробництво кулінарної продукції).
3. Сервісна група (безпосередня комунікація з гостями та організація виїзного обслуговування).
4. Інфраструктурна ланка (технічне забезпечення, логістика та санітарний контроль).

Делегування повноважень між керівниками відділів дозволяє усунути ризики дублювання функцій та забезпечити автономність роботи кожної служби.

Адміністрація виступає «мозковим центром» закладу, координуючи взаємодію всіх служб. Директор ресторану відповідає за макрорівень управління. Його пріоритетами є фінансова стабільність, стратегічне планування, кадровий консалтинг та взаємодія із зовнішнім середовищем (регуляторні органи, постачальники).

Менеджери (адміністратори) зміни фокусуються на мікрорівні управління. Вони контролюють поточні бізнес-процеси в залі, координують роботу офіціантів та гарантують бездоганну реалізацію бенкетних замовлень у реальному часі [23].

Адміністратор закладу позиціонується як провідний координатор операційної діяльності, який об’єднує роботу всіх служб у єдиний технологічний цикл. Його функціональний профіль охоплює:

- операційний нагляд та аудит персоналу, а саме системний моніторинг діяльності лінійних працівників, контроль за дотриманням корпоративної етики, трудового регламенту та відповідністю візуального іміджу команди встановленим стандартам;
- взаємодія зі споживачами на основі управління системою бронювання, координація івент-проєктів та бенкетів, а також застосування технік конфлікт-менеджменту для нівелювання негативних інцидентів та зміцнення репутації ресторану;

- адміністрування ресурсів, тобто супровід касової дисципліни, ведення звітної документації зміни, контроль за технічним станом матеріальної бази та дотриманням санітарних регламентів у клієнтській зоні.

Ефективна діяльність адміністративної ланки забезпечує стабільність сервісних процесів, створюючи передумови для формування високої доданої вартості послуг через бездоганний сервіс.

Виробнича служба є базовим структурним елементом, що формує якісні характеристики продукту ресторану. Ефективність цього сектору визначається через чітку структуру професійних ролей:

- шеф-кухар виконує функції стратегічного планування меню, займається технологічним проєктуванням страв, розрахунком калькуляцій та оптимізацією собівартості продукції. На нього покладено обов'язки щодо впровадження та контролю протоколів безпечності харчування (HACCP), а також управління людським капіталом (коучинг та розвиток компетенцій кухарів);
- технологічна група (лінійні кухарі) відповідають за безпосередню трансформацію сировини у готову продукцію, забезпечуючи суворе дотримання технологічних карт та стандартів презентації страв;
- сервісна група підтримки реалізує санітарно-технічне обслуговування робочих зон та забезпечує безперебійність підготовчих етапів, що є критично важливим для підтримання темпу роботи під час пікових навантажень закладу.

Служба сервісу та гостинності є ключовим у формуванні ціннісної пропозиції ресторану «Затишок», оскільки він безпосередньо взаємодіє з клієнтом і транслює корпоративні стандарти закладу.

Офіціанти виконують роль менеджерів із продажу та сервісних супроводжувачів. До їх функцій входить не лише технічне обслуговування (сервірування, подача), а й консультативний продаж, контроль таймінгу приготування страв та фінансові розрахунки. Зв’язок із кухнею реалізується

через R-Keeper (або аналогічні POS-системи), що мінімізує похибки та пришвидшує оборотність столів.

Бармени відповідають за управління барною картою, приготування напоїв згідно з техкартками та облік товарно-матеріальних цінностей у межах своєї зони відповідальності.

Інженерно-господарське забезпечення формує санітарно-гігієнічний фундамент діяльності та гарантує безперебійність інфраструктури.

Санітарна група забезпечують дотримання суворих дезінфекційних регламентів у виробничих та клієнтських зонах.

Обліково-фінансова забезпечує фінансову прозорість бізнесу. Ключовими напрямами є:

- ведення податкового та управлінського обліку;
- проведення регулярних інвентаризацій та аудит фуд-косту;
- бюджетування та моніторинг виконання фінансових планів закладу.

На менеджері з персоналу лежить завдання формування лояльної та професійної команди. Він реалізує повний цикл рекрутингу, розробляє системи мотивації, організовує навчання та контролює рівень трудової дисципліни. Даний фахівець виступає медіатором у внутрішніх конфліктах, формуючи стійку корпоративну культуру.

На основі проведеного функціонального аналізу діяльності структурних підрозділів ресторану «Затишок» можна констатувати, що існуюча організаційна архітектура підприємства є цілісною, раціонально побудованою та характеризується високим рівнем операційної дієздатності. Злагоджена взаємодія між лінійними та функціональними службами забезпечується чітким дотриманням посадових регламентів та внутрішніх стандартів закладу.

Ключові результати аналізу свідчать про те, що:

- налагоджені комунікаційні зв’язки між підрозділами мінімізують операційні ризики та сприяють стабілізації бізнес-процесів;

- детермінованість обов'язків персоналу позитивно поєднується з якісними характеристиками готової продукції та рівнем сервісної лояльності гостей;

чітка вертикаль підпорядкування дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та підтримувати високий іміджевий статус закладу в сегменті HoReCa.

Підсумовуючи аналіз функціональної взаємодії, слід зазначити, що операційна ефективність структурних підрозділів ресторану «Затишок» характеризується високими показниками. Системний підхід до детермінації функцій кожної служби у поєднанні з налагодженими каналами внутрішньої комунікації формує сприятливий організаційний клімат, що безпосередньо екстраполюється на продуктивність праці персоналу.

З метою верифікації отриманих даних та проведення об’єктивної оцінки якості функціонування закладу було застосовано метод соціологічного опитування (анкетування). Респондентами виступили 85 відвідувачів закладу, що дозволило сформувати репрезентативну вибірку для аналізу споживчих переваг та рівня лояльності.

Програма анкетування базувалася на комплексному вивченні таких дескрипторів якості:

- органолептичні (смакові) характеристики продукції;
- професійна компетентність та етика сервісного персоналу;
- відповідність санітарно-гігієнічного стану приміщень встановленим нормам;
- загальний рівень клієнтської задоволеності.

Для аналізу отриманих відповідей було використано 5-бальну шкалу Лікерта, де градація значень варіювалася від «дуже погано» (1 бал) до «відмінно» (5 балів).

Загальні результати нашого дослідження, що відображають узагальнену оцінку споживачів щодо ефективності роботи підрозділів, систематизовано в таблиці 2.2.

Аналіз результатів проведеного анкетування (табл. 2.2) дозволяє зробити висновок про високу операційну ефективність усіх структурних одиниць ресторану «Затишок».

Таблиця 2.2

Узагальнена оцінка результативності системи менеджменту та функціональної взаємодії підрозділів ресторану «Затишок»*

№	Параметр оцінки	Служба	Середній бал (з 5)	Коментарі відвідувачів
1	Привітність персоналу	Адміністративна служба	4.8	Більшість гостей відзначають доброзичливу атмосферу.
2	Оперативність обслуговування	Обслуговуючий персонал	4.4	Офіціанти працюють швидко, затримок майже не спостерігається.
3	Якість подачі страв	Кухонна служба	4.5	Страви оформлені красиво, подаються гарячими.
4	Смак страв	Кухонна служба	4.9	Більшість респондентів висловили задоволення смаком.
5	Чистота в залі та туалетах	Технічна служба	4.3	Заклад чистий, але декілька респондентів вказали на нестачу серветок.
6	Робота бару	Бармени	4.2	Напої якісні, але подекуди затримки у приготуванні.
7	Зовнішній вигляд персоналу	Адміністративна служба	4.7	Охайність форми відмічено майже всіма гостями.
8	Атмосфера в закладі	Адміністрація / Технічна служба	4.6	Атмосфера затишна, музика приємна.
9	Рівень цін у порівнянні з якістю	Загальна оцінка	44	Декому ціни здаються трохи завищеними, але якість виправдовує.
10	Загальна задоволеність	—	4.5	Переважна більшість готові повернутись ще раз.

**Джерело: систематизовано автором*

Згідно з отриманими даними, домінуючі позиції у рейтингу споживчих переваг посідає виробничий сектор (кухня), чия робота в контексті смакових

характеристик страв оцінена досить високо. Паралельно з цим, адміністративна ланка продемонструвала високий рівень комунікативної компетентності та етики сервісу.

Показник «рівень цін» отримав відносно найнижчий бал, що вказує на наявність певного дисонансу між очікуваною та реальною вартістю послуг. Це актуалізує необхідність перегляду стратегії ціноутворення, впровадження інструментів динамічного маркетингу або розширення програм лояльності для стимулювання повторних візитів.

Встановлено потребу в інтенсифікації роботи барного підрозділу під час пікових навантажень для мінімізації часу очікування замовлень.

У ході дослідження ідентифіковано високий ступінь взаємодії між підрозділами. Адміністративний менеджмент ефективно транслює корпоративні стандарти лінійному персоналу, що забезпечує стабільність сервісного циклу. Обслуговуючий персонал демонструє високий професіоналізм та клієнтоорієнтованість, а технічна служба гарантує високий санітарно-гігієнічний статус закладу, що є критичним фактором формування комфортного середовища для гостей.

Резюмуючи, можна стверджувати, що модель управління рестораном «Затишок» є результативною. Виявлені локальні недоліки не мають системного характеру, а їх усунення через оптимізацію окремих бізнес-процесів дозволить закладу значно підвищити свій конкурентний потенціал у довгостроковій перспективі.

Попри стабільні ринкові позиції та сформований позитивний імідж, проведений аудит організаційно-управлінської структури ресторану «Затишок» дозволив виявити низку нагальних проблем. Ці деструктивні фактори знижують загальну операційну ефективність та перешкоджають масштабуванню бізнесу.

Спостерігається низький рівень координації між фронт-офісом (сервісна група) та бек-офісом (виробничий цех). Відсутність оперативної синхронізації при затримці замовлень негативно корелює з показником клієнтської лояльності, що свідчить про дефіцит ефективних інструментів внутрішнього зв’язку.

У закладі відсутня структурована система стимулювання праці. Відсутність чітких ключових показників ефективності та механізмів преміювання за результативність призводить до демотивації персоналу, зниження ініціативності та зростання коефіцієнта плинності кадрів.

Моніторинг дотримання корпоративного етикету та регламентів обслуговування має нерегулярний характер. Це проявляється у вибірковому дотриманні таймінгу подачі страв та порушенні стандартів комунікації окремими працівниками, що створює репутаційні ризики для закладу.

Адміністратори виконують надмірну кількість різновекторних функцій: від операційного контролю до фінансової звітності. Такий функціональна невідповідність у години пікових навантажень спричиняє зниження якості управлінських рішень та професійне вигорання менеджменту.

У закладі не впроваджено систему адаптації та регулярного підвищення кваліфікації. Нові працівники інтегруються в робочі процеси стихійно, що позначається на стабільності якості послуг [32].

Робота з клієнтським досвідом має формальний характер. Відсутність систематичного аналізу рекламацій у соціальних мережах та рідке проведення анкетування не дозволяють закладу оперативно адаптувати пропозицію до запитів споживачів.

Виявлено дисбаланс у графіках виходу персоналу: спостерігається кадровий дефіцит у періоди максимального завантаження та надлишок ресурсів у години спаду споживчої активності. Це свідчить про відсутність гнучкого графіку, що базується на прогнозуванні трафіку відвідувачів [12].

Проведена діагностика системи менеджменту дозволяє констатувати наявність комплексу деструктивних факторів в організаційно-управлінській структурі ресторану «Затишок», що лімітують ефективність функціонування його структурних підрозділів. До найбільш критичних зон неефективності слід віднести (рис. 2.4.):

- комунікаційну розбалансованість між функціональними ланками;
- функціональне перевантаження адміністративного апарату;

- відсутність інституціоналізованих механізмів мотивації та професійного розвитку персоналу;
- низький рівень цифровізації операційних процесів;
- несформованість системи репутаційного менеджменту (роботи зі зворотним зв'язком);
- логістичні диспропорції у внутрішніх потоках закладу.

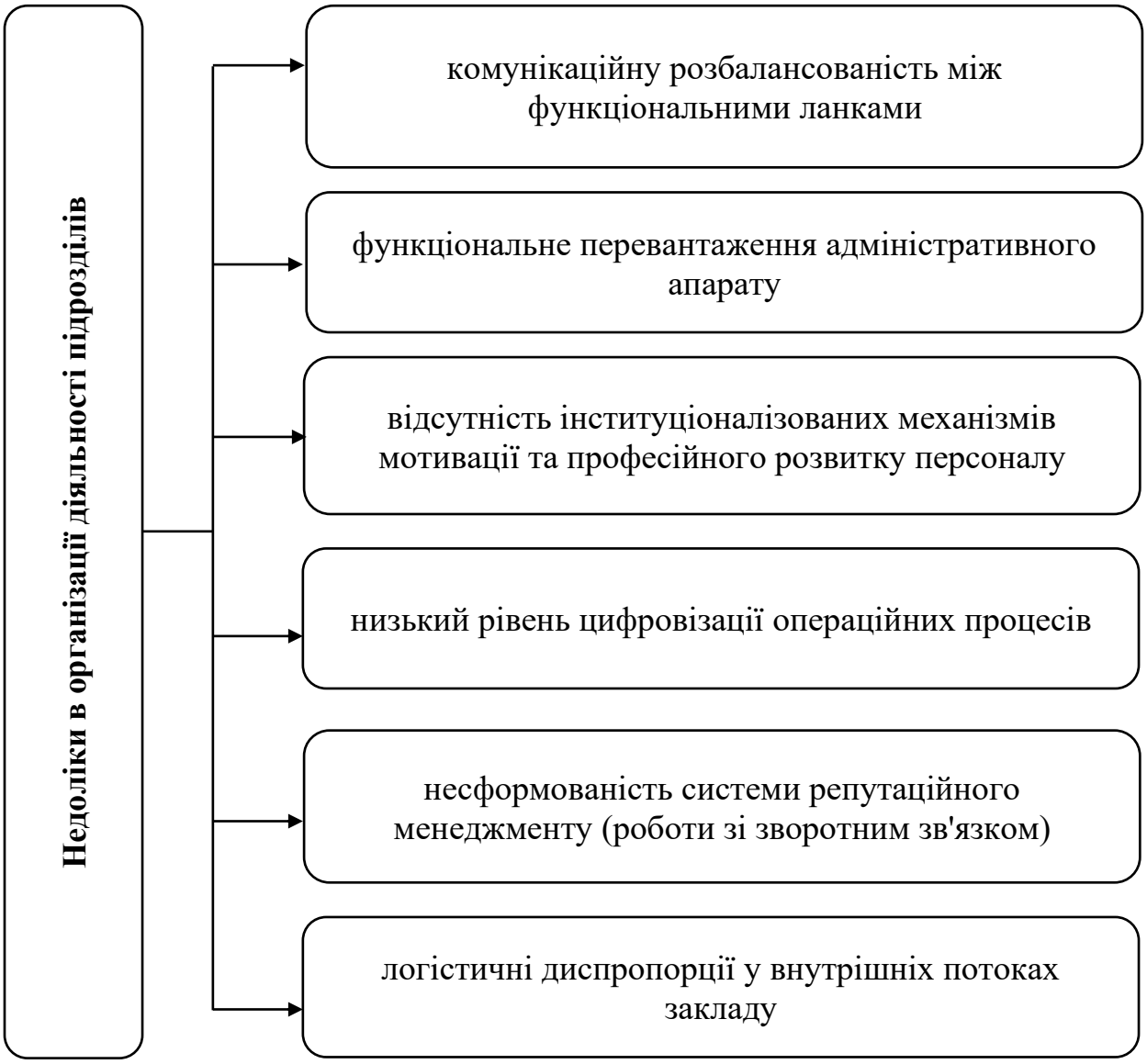


Рис.2.4. Структурно-логічна схема недоліків в організації діяльності підрозділів ресторану «Затишок»*

**Джерело: систематизовано автором*

Для нівелювання виявлених дефіцитів та оптимізації діяльності підприємства вбачається доцільним впровадження інноваційних систем управління людським капіталом, інтеграція спеціалізованих CRM-рішень, розробка прозорих KPI-моделей матеріального стимулювання, а також автоматизація каналів комунікації з клієнтським сегментом.

Тільки за умови реалізації системного підходу до модернізації внутрішнього управлінського середовища ресторан «Затишок» зможе забезпечити сталу конкурентоспроможність та динамічний розвиток у довгостроковій перспективі на ринку HoReCa.

РОЗДІЛ ІІІ
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В РЕГІОНІ

3.1. Впровадження інноваційних інструментів логістики та сервіс-менеджменту в діяльність ресторану «Затишок»

В умовах висококонкурентного ринку впровадженняя інноваційних інструментів логістичного управління стає базовою умовою для оптимізації бізнес-процесів, мінімізації операційних витрат та підвищення якості сервісу. Сучасний вектор розвитку базується на принципах «цифрової інтеграції», застосуванні штучного інтелекту та впровадженні концепції сталого розвитку.

Аналіз взаємодії готельно-ресторанної індустрії та туризму підтверджує їх детерміновану роль у формуванні стійких економічних ланцюгів. Підприємства гостинності забезпечують необхідну інфраструктуру (засоби розміщення, харчування, сервіс), що підвищує атрактивність дестинації. Своєю чергою, розвиток туризму генерує стабільний споживчий попит, сприяючи зростанню доходів та фінансовій стійкості закладів.

Ключові компоненти інноваційної моделі менеджменту, які варто запровадити в ресторані «Затишок» (рис.3.1.):

- цифрова трансформація, тобто використання ШІ, автоматизації та Big Data дозволяє персоналізувати сервіс. Впровадження чат-ботів для підтримки клієнтів та інтелектуальних систем бронювання створює реальну ціннісну пропозицію для споживача;
- технологія Blockchain. У ресторанному секторі інтеграція блокчейну забезпечує прозорість фінансових транзакцій та оптимізує ланцюги постачання продуктів харчування. Це мінімізує ризики шахрайства та підвищує довіру як клієнтів, так і інвесторів;
- парадигма сталого розвитку. Сучасний менеджмент орієнтований на впровадження енергоощадних технологій та мінімізацію харчових

відходів у ресторанах. Такі заходи не лише оптимізують витрати, а й формують позитивний екологічний імідж бренду;

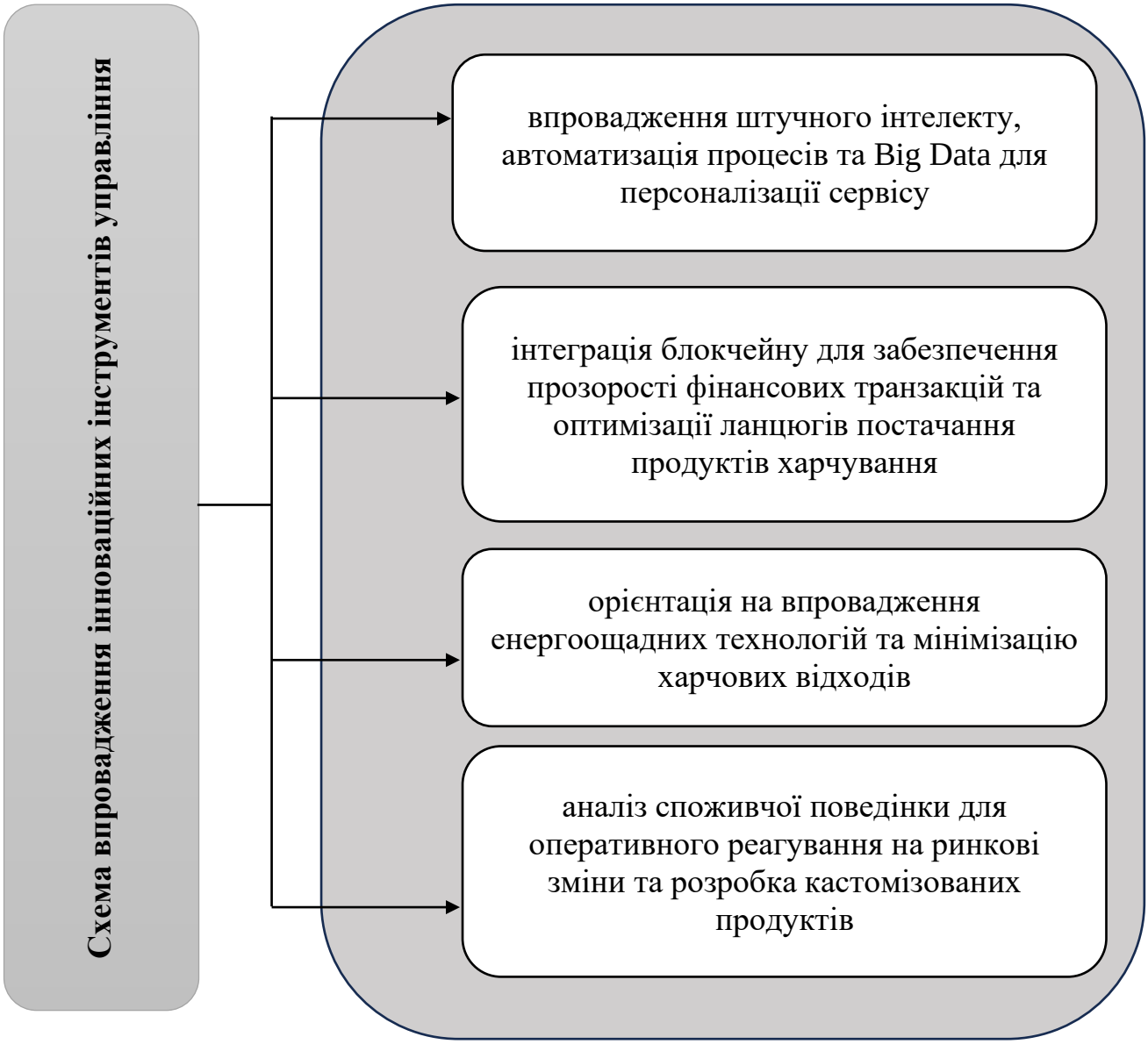


Рис. 3.1. Концептуальна схема впровадження інноваційних інструментів управління як фактор підвищення конкурентоспроможності ресторану «Затишок»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [30, 34, 42]*

- створення унікальних ціннісних пропозицій, а саме формування туристичних кластерів та спеціалізованих маршрутів на базі локальних готельно-ресторанних комплексів генерує додаткову вартість для регіональної економіки;

- бізнес-аналітика. Систематичний аналіз споживчої поведінки дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, розробляти кастомізовані продукти та ефективно керувати маркетинговими кампаніями.

Автоматизація операційних процесів виступає потужним інструментом підвищення ефективності. Вона забезпечує суттєву економію ресурсів шляхом оптимізації витрат на оплату праці та скорочення часових витрат на виконання рутинних завдань.

Запропоновані інноваційні технологічні рішення в ресторані «Затишок» безпосередньо корелюють із якістю сервісу, гарантуючи швидкість та абсолютну точність обслуговування, що є фундаментальним фактором зростання клієнтської лояльності. Використання цифрових інструментів дозволяє диверсифікувати ринкову присутність ресторану «Затишок» та залучати нові сегменти споживачів. Крім того, впровадження енергоефективних технологій сприяє реалізації стратегії сталого розвитку, мінімізуючи використання природних ресурсів та формуючи позитивний емісійно-екологічний імідж ресторану.

Всі зазначені елементи взаємопов’язані та формують єдину екосистему, яка забезпечує зростання конкурентоспроможності ресторану «Затишок». Сьогодні використання штучного інтелекту та цифрових платформ стає базовим елементом менеджменту, що дозволяє не лише покращити економічні показники, а й створити унікальний клієнтський досвід в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

Інтеграція блокчейн-технологій в ресторані «Затишок» забезпечує належний рівень оптимізації виробничих процесів та ефективному менеджменті. Ключові аспекти застосування блокчейну:

1. Транзакційна прозорість. Моніторинг фінансових операцій у реальному часі формує високий рівень довіри між контрагентами.
2. Захист персональних даних. Децентралізація та криптографічне шифрування унеможливлюють витік конфіденційної інформації.

3. Оптимізація ланцюгів постачання. У ресторанному бізнесі блокчейн дозволяє відстежувати рух продуктів від виробника до столу, що гарантує якість та підвищує довіру споживача.
4. Смарт-контракти, а саме автоматизація розрахунків дозволяє миттєво підтверджувати бронювання столиків без посередників, що суттєво знижує комунікаційні та операційні витрати.

Попри очевидні переваги, імплементація блокчейну в ресторані «Затишок» пов'язана з певними бар'єрами: високою вартістю модернізації застарілих систем, дефіцитом кваліфікованих ІТ-кадрів. Проте довгострокові вигоди - швидкість зв'язку, зниження собівартості та зміцнення репутаційного капіталу роблять цю технологію стратегічно доцільною для сучасних підприємства-об'єкту дослідження в кваліфікаційній роботі.

Сучасні технології стають «новим обличчям» закладу. Згідно з науковими дослідженням 74% іспанських рестораторів уже інвестують у цифровізацію. До 2026 року те, що раніше вважалося бонусом, стане стандартом виживання на ринку. Основна мета - мінімізація рутини, автоматизація замовлень та персоналізація клієнтського досвіду за допомогою штучного інтелекту.

Для ефективного менеджменту та оптимізації виробничих процесів в ресторані «Затишок» варто впровадити (рис.3.2.):

1. Фінансовий контроль без затримок. В сучасному ресторанному бізнесі функціонує платформа Syrve, яка забезпечує «миттєву видимість» бізнесу та автоматизацію (як тільки страва продана, інгредієнти автоматично списуються за техкарткою).
2. Прозорість прибутків. Адміністратор закладу чи власник бачить реальну собівартість та маржу в реальному часі прямо в смартфоні, не чекаючи кінця місяця. Аналітика «What if…» дає можливість змоделювати зміну цін постачальників або рецептури, щоб оцінити наслідки до їх впровадження.



Рис.3.2. Модель впровадження інноваційних систем управління в ресторані «Затишок»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [23, 32, 46]*

3. Gstock, або заміна рутинних закупівель. Сучасна платформа Gstock презентує новий модуль Automations, покликаний прибрати людський фактор у складській логістиці. Дана система сама робить регулярні замовлення та закриває інвентаризацію за заданими правилами.
4. CoverManager (система резервування столів нового покоління). Після злиття з Zenchef, компанія CoverManager трансформує процес бронювання на основі таких помічників:

- CoverAI - аналітичний помічник на базі штучного інтелекту, що прогнозує попит на ресторанну продукцію;

- AssistantBot - телефонний бот, який самостійно приймає та реєструє бронь столиків;

- CoverPay - власна платіжна система для спрощення фінансових операцій ресторану;

- інтеграція з WhatsApp дає можливість спрощення комунікації з гостем через найпопулярніший месенджер.

Сучасні технології остаточно прибирають межі між «залом» та «кухнею», перетворюючи кожну операцію на дані, що піддаються аналізу та оптимізації.

5 Кухонні екрани. Компанія Hiopos презентує Hioscreen - інтелектуальну систему візуалізації замовлень. Кухарі бачать замовлення в реальному часі з урахуванням черговості та часу очікування. Система пріоритетів допомагає команді не «зашиватися» в пікові години, групуючи страви за типом приготування. Hiopos також пропонує ШІ-рішення для автоматичного обліку рахунків-фактур та інтеграцію бронювань через Google.

6. Телеметрія кави. Система Cafe365 від AnyService перетворює звичайну кавомашину на мережевий пристрій. Спеціальний застосунок hardware відстежує витрати зерна, стан обладнання та обсяги споживання. Чотири режими - від корпоративних карток з лімітами до оплати через QR-код або банківський термінал.

7. Кишеньковий POS-термінал. Square представляє Square Handheld - надлегкий (лише 315 г), але надпотужний пристрій для офіціантів. Приймання замовлень, сканування штрих-кодів та проведення оплати в одному девайсі. Захист за стандартом IP54 та витривала батарея дозволяють працювати всю зміну в найжорсткіших умовах. Офіціанту більше не потрібно бігати до стаціонарного термінала - весь контроль над столом знаходиться в його кишені.

8. Самообслуговування та автоматизація платежів. Впровадження сучасних терміналів самообслуговування від Eject Computer для синхронізації з цифровим меню в реальному часі, пропонують додаткові страви та скорочують черги. Вони централізують готівкові та електронні платежі, виключаючи помилки персоналу при видачі решти та підвищуючи безпеку транзакцій.

9. Роботи-прибиральники з інтелектом. Muzybar демонструє промислового робота MT1 Vac від Pudu Robotics. Робот автоматично розпізнає тип покриття та

регулює потужність всмоктування. Завдяки ширині очищення 55 см та здатності діставати до важкодоступних кутів, час на прибирання закладу скорочується вдвічі.

3.2. Механізми адаптації функціонування та системи мотивації праці в ресторані «Затишок»

Сьогодні вітчизняний ресторанний сектор функціонує в умовах екстремальної невизначеності, де результативність HR-стратегій стає фундаментом виживання підприємств [15, 48]. Традиційна ієрархія потреб персоналу змістилася в бік базових цінностей: фізичного захисту, стабільного психоемоційного стану та впевненості у підтримці з боку роботодавця. Через масовий відтік кадрів за кордон, процеси мобілізації та залученість кадрів у волонтерський рух, менеджмент закладів перейшов до використання адаптивних моделей управління, зокрема впровадження гнучких робочих графіків та елементів віддаленої зайнятості [24, 42]. Як наслідок, актуальна система стимулювання в секторі HoReCa трансформувалася у синергію матеріальних винагород та всебічної соціально-психологічної опіки [4, с. 22].

Ключовим вектором розвитку корпоративної культури стала інституціоналізація психологічної підтримки. Сучасні ресторани впроваджують механізми захисту ментального здоров'я, організовують сесії з фахівцями та розвивають культуру відкритого діалогу, де двосторонній зв'язок між персоналом і топменеджментом виступає дієвим стимулом [11, 34]. Соціальна відповідальність бізнесу, що проявляється у допомозі сім'ям співробітників та участі в національних благодійних ініціативах, формує у колективу відчуття вищої мети та єдності. В умовах воєнного стану соціальна інтеграція та емоційна стійкість створюють цілісний мотиваційний контур [46, 49].

Матеріальне стимулювання також пройшло шлях адаптації до дефіциту фінансових ресурсів. Для збереження конкурентоспроможності бізнес переходить на варіативні системи оплати праці, де гарантована частина

поєднується з бонусами за реальні результати. Соціальний пакет доповнюється адресними виплатами у надзвичайних ситуаціях, покриттям транспортних витрат та організацією проживання чи харчування. Разом із цим, мотиваційний вплив мають інвестиції в ергономіку робочих місць, надання корпоративних засобів зв'язку та розширення соціальних пільг для родичів персоналу [15, 24].

Операційна гнучкість та швидкість управлінського реагування на зовнішні загрози визначені сьогодні як критичні фактори стабільності ресторану «Затишок» [44].

Особливого значення набули методи нематеріального заохочення. Делегування повноважень, розширення автономії працівників та їх залучення до розробки антикризових планів значно підвищує рівень лояльності. Ресторатори також зосереджуються на підвищенні кваліфікації штату, інвестуючи у тренінги з мультизадачності та конфліктології, що дозволяє формувати стійку команду, здатну ефективно виконувати завдання в умовах критичних навантажень.

Екстремальні умови воєнного часу спровокували докорінну зміну управлінських моделей у ресторанному бізнесі. Авторитарний стиль менеджменту було витіснено моделлю емпатичного лідерства, де ключовою компетенцією керівника стає здатність до створення сприятливого психологічного клімату. У сучасних реаліях HoReCa управлінець виступає не лише як координатор бізнес-процесів, а як гарант емоційної стійкості колективу та рольова модель адаптивності.

Ефективним важелем утримання персоналу в ресторану «Затишок» має стати глибока інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у внутрішні процеси. Залучення працівників до підтримки Сил оборони та допомоги внутрішньо переміщеним особам трансформує сприйняття праці з суто економічної категорії у соціально значущу місію.

Практика заміни класичного корпоративного дозвілля на благодійні івенти та волонтерські збори [10] сприяє формуванню ціннісного зв'язку між особистістю та брендом роботодавця.

Окремим базисом мотивації в ресторані «Затишок» виступає інфраструктура безпеки. Наявність облаштованих укриттів та чітких протоколів безпеки інтерпретується персоналом як вияв лояльності бізнесу, що безпосередньо впливає на рівень збереження кадрового потенціалу.

Варто відзначити регіональну специфіку: якщо у прифронтових зонах пріоритетним є фізичний захист, то в тилових областях акцент зміщується на економічну стабільність та професійне зростання [32]. Спільним знаменником для всіх регіонів є перехід до персоналізації мотиваційних пакетів.

У межах дослідження в кваліфікаційній роботі нами розроблено та обґрунтовано сучасну теоретичну модель «Психоцентрична модель стимулювання». Її фундаментальна ідея полягає в зміщенні управлінського фокусу з показників операційної ефективності на збереження психоемоційного та соціального капіталу співробітників (рис.3.3).



Рис.3.3. Психоцентрична модель стимулювання персоналу в ресторані «Затишок»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [28]*

Результативність та ефективність даної моделі було здійснена шляхом соціологічного анкетування 45 фахівців різних рівнів управління. Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою з акцентом на чинники емоційного середовища та соціальної важливості. Узагальнені результати (табл.3.1.) дають змогу проаналізувати важливість запропонованої моделі та визначити рівень адаптивності персоналу до сучасних складних умов праці.

Таблиця 3.1.

Показники оцінки впровадження принципів запропонованої мотивації за результатами анкетування персоналу ресторану «Затишок»*

Питання	Лінійний працівник	Менеджер	Адміністратор
1. Задоволеність менеджменту психоемоційним станом співробітників	4,6	4,4	5
2. Оцінка ефективності заходів психологічної допомоги у стресових ситуаціях	4,2	4,5	5
3. Сприйняття клімату довіри та паритетності у взаємодії з керівництвом	4,4	4,7	5
4. Роль корпоративної соціальної відповідальності в стимулюванні праці	4,3	4,6	5
5. Відчуття солідарності та підтримки всередині робочої групи	4,5	4,8	5

**Джерело: систематизовано автором на основі аналізу анкетних даних персоналу ресторану*

Зіставлення отриманих даних та показників дозволяє констатувати позитивне сприйняття колективом ресторану «Затишок» стратегії, що базується на ментальній підтримці та соціальних гарантіях. Особливо високі оцінки з боку

менеджменту ресторану підкреслюють ключову роль керівної ланки у створенні людиноцентричного робочого середовища. Отримані дані підтверджують гіпотезу про те, що запропонована вище модель є ефективним важелем посилення психологічної витривалості працівників та консолідації зусиль всередині команди.

Головна відмінність запропонованої моделі від стандартних схем мотивації полягає у зміщенні акцентів, а саме якщо класичні підходи наголошують на грошових виплатах та кар'єрній динаміці, то дана модель виводить на перший план емоційну безпеку та соціальний захист. Апробація гуманітарних методів управління довела їхню здатність виступати стабілізаційним чинником, що мінімізує негативний вплив екстремальних зовнішніх факторів на функціонування ресторану «Затишок».

У підсумку слід зазначити, що повномасштабна криза спровокувала фундаментальний зсув у мотиваційному інструментарії ресторанного сектора України. Відбувся перехід від суто прагматичної, економікоцентрованої моделі до комплексної стратегії, де органічно поєднані психологічна допомога, волонтерська складова та адаптивність процесів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що повномасштабна війна спричинила фундаментальну трансформацію мотиваційних моделей у ресторанному господарстві України. На зміну традиційним матеріальним стимулам та лінійному кар'єрному просуванню прийшли пріоритети психологічної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу та гнучкості робочих графіків. Це дозволяє говорити про перехід до концепції гуманітарно орієнтованої мотивації.

Найбільшу підтримку дана концепція отримала серед менеджменту, що вказує на зміну ролі керівника - від директивного контролю до створення емоційно стабільного та безпечного середовища для команди.

Також варто відзначити, що участь закладів у волонтерських проєктах та благодійності перестала бути лише елементом PR. Сьогодні це потужний інструмент формування внутрішньої мотивації, оскільки працівники відчувають власну причетність до суспільно значущих справ.

В кваліфікаційній роботі доведено, що партнерський стиль управління, заснований на емпатії та прозорій комунікації, є значно ефективнішим у кризових умовах, ніж жорстка ієрархія. Це безпосередньо впливає на рівень довіри всередині колективу та зниження плинності кадрів.

Слід зауважити, що результати дослідження базуються на вибірці закладів окремих регіонів, що дещо обмежує можливість прямої екстраполяції висновків на весь ринок України. Проте це закладає підґрунтя для майбутніх наукових розвідок, зокрема щодо аналізу довгострокового впливу моделі на економічну ефективність закладів та її адаптації для різних сегментів HoReCa.

Впровадження гуманітарно орієнтованої мотивації є не лише реакцією на кризу, а стратегічним кроком до підвищення стійкості бізнесу. Поєднання гнучких умов праці, психологічної підтримки та соціальної відповідальності трансформує управління персоналом у ціннісно-орієнтовану практику, що є критично важливим для стабілізації індустрії гостинності в турбулентних умовах.

Дослідження показало, що сучасний ресторанний ринок регіону перебуває на етапі трансформації, де ключовим фактором виживання стає не просто якісна кухня, а здатність закладу швидко адаптуватися до кризових умов та технологічних змін. Основним вектором розвитку на найближчі роки є поєднання діджиталізації сервісів із акцентом на локальну ідентичність.

На основі проведеного аналізу можна виділити наступні перспективні напрями:

1. Впровадження концепції «локаворства» та еко-орієнтованості. Використання продуктів місцевих фермерів дозволяє не лише скоротити витрати на логістику в умовах нестабільності, а й сформувати унікальну торгову пропозицію (УТП), засновану на свіжості та підтримці регіональної економіки.
2. Цифрова інтеграція та персоналізація сервісу. Перспективи розвитку пов’язані з широким впровадженням CRM-систем, мобільних додатків для замовлень та аналізу Big Data. Це дає змогу ресторанам відійти від масового маркетингу до персоналізованих пропозицій, що значно підвищує рівень лояльності клієнтів.
3. Оптимізація форматів. З огляду на зміну споживчої поведінки, майбутнє за гнучкими форматами, які поєднують швидкість обслуговування з якістю ресторанного рівня. Розвиток власних служб доставки та оптимізація витрат через автоматизацію внутрішніх процесів є критично важливими для стабільної маржинальності бізнесу.

Окрему увагу в регіоні слід приділити гастрономічному брендингу. Створення впізнаваного регіонального бренду («місцева кухня») може стати потужним інструментом залучення внутрішніх туристів та підвищення конкурентоспроможності окремих закладів. Це вимагає від менеджменту розробки чіткої стратегії позиціонування, яка включає візуальну ідентичність, активну присутність у соцмережах та високу якість сервісу.

У контексті післявоєнного відновлення, пріоритетними також стають соціальна інклюзивність та адаптація простору під потреби всіх категорій

населення. Ресторан сьогодні перестає бути просто місцем харчування, трансформуючись у соціальний простір для комунікації та підтримки громади.

Отже, виживуть і масштабуються ті підприємства, які інвестують у «цифру», розвивають бренд на основі локальних цінностей та будують довгострокові емоційні зв’язки зі споживачем. Подальший розвиток галузі в регіоні залежатиме від ефективного поєднання інноваційних технологій управління з автентичними гастрономічними традиціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М. Стратегічні вектори розвитку ресторанного бізнесу в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 184–191.

2. Антоненко І. Я. Стратегічний розвиток ресторанного господарства України: монографія. Київ : КНУТД, 2021. 312 с.

3. Антоняк В. Р. До питання стимулювання pratsi в системі менеджменту організації. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лют. 2024 р.). Львів: ЛТЕУ, 2024. С. 20–23.

4. Антоняк В. Р. До питання стимулювання праці в системі менеджменту організації. *Проблеми та перспективи розвтику бізнесу в Україні*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лют. 2024 р.). Львів : ЛТЕУ, 2024. С. 20–23.

5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 280 с.

6. Барвінок, Н., Нещадим, Л., Литвин, О., Тимчук, С. Інтерактивний маркетинг в індустрії гостинності: цифрові інструменти для просування у мультикультурному середовищі. *Економічні горизонти*. 2025. 1(30). С.22-32. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.320681

7. Басюк Д. І. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в регіонах України. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т. 25, № 4. С. 45–52.

8. Бехтер Л. А., Смирнова Н. В. Цифровізація як інструмент забезпечення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 45. С. 112–119.

9. Бєлоусова Н. В. Екологізація діяльності ресторанних підприємств як чинник сталого розвитку регіону. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 76–82.

10. Бортнік С. М., Вознюк Ю. С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 54-62. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct70-10.

11. Бортнік С. М., Вознюк Ю. С. Особливості розвитку та мотивація підприємництва в умовах військового стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 54-62. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct70-10.

12. Босовська М. В. Трансформація ресторанного бізнесу в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 15–24.

13. Влащенко Н. М. Трансформація бізнес-процесів у ресторанному господарстві в умовах післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2025. № 1. С. 54–61.

14. Вовк І. Я. Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного господарства на регіональному рівні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 98–104.

15. Гавриш Н. О. Перспективи використання крафтових продуктів у ресторанному господарстві регіону. *Вісник ХНУ.* 2023. № 2. С. 112–118.

16. Головінов О. М., Тарасова О. В. Особливості формування кадрового потенціалу ресторанного бізнесу в кризових умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 3 (30). С. 45–51.

17. Давидова О. Ю. Інноваційні технології обслуговування в закладах ресторанного господарства: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації.* 2024. Т. 7, № 1. С. 28–42.

18. Дашко І., Михайличенко Л. Сучасні підходи та особивості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81 (дата звернення: 30.04.2026).

19. Дашко І., Михайличенко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81.

20. Дорошко О. С. Оцінка інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 34–41.

21. Забалдіна Ю. М. Регіональні особливості розвитку гастрономічних брендів України. *Географія та туризм*. 2023. № 68. С. 21–29.

22. Завадська Н. В. Маркетингові стратегії просування ресторанних мереж у межах регіону. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 156–163.

23. Іванова О. В. Формування лояльності споживачів у сфері ресторанного сервісу. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 45–49.

24. Кравченко О. В., Петренко С. І. Аналіз ринку ресторанних послуг регіону: тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12401.

25. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11–15. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2.

26. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11–15.

27. Кудла Н. Є. Маркетингова стратегія розвитку закладів ресторанного бізнесу в малих містах. *Причорноморські економічні студії.* 2022. Вип. 73. С. 89-95.

28. Кузнецова Н. М. Світовий досвід та перспективи розвитку ресторанного франчайзингу в Україні. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 88–95.

29. Левицька С. О. Облік і аудит у закладах ресторанного господарства: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2019. 215 с.

30. Мазаракі А. А., П’ятницька Г. Т. Стійкість ресторанного бізнесу в умовах безпекових викликів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 4. С. 4–18.

31. Малюга Л.М., Тимчук С.В., Нещадим Л.М. Сервісна діяльність в умовах економічних криз: роль антисипативного управління. *Міжнародний*

науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. 7 (87). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10138 https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/7/10138

32. Мандрик В., Говда Г., Новак У. Адаптація ринку праці у сфері гостинності України в умовах війни та післявоєнного періоду. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). С. 27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-4.

33. Мандрик В., Говда Г., Новак У. Адаптація ринку праці у сфері гостинності України в умовах війни та післявоєнного періоду. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 27–33.

34. Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І. Регіональний розвиток туризму та гостинності: монографія. Київ: КНТЕУ, 2020. 450 с.

35. Мотузенко О. О. Роль географічних зазначень у розвитку ресторанного господарства та гастротуризму в регіонах. *Український географічний журнал.* 2021. № 2. С. 37–44.

36. Нездоймінов С. Г. Перспективи розвитку еногастрономічного туризму в Південному регіоні України. *Географія та туризм*. 2021. № 63. С. 12–19.

37. Нещадим Л. М. Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: екотренди та діджиталізація. *Економічні горизонти*, 2024& (1(27), 100-108. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298820 http://eh.udpu.edu.ua/article/view/298820/291559

38. Нещадим Л., Кирилюк І., Тимчук С. Впровадження екоорієнтованих маркетингових інновацій для підвищення конкурентоспроможності в індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2026. 1(34). С. 58-65 URL:http://eh.udpu.edu.ua/article/view/352038 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352038

39. Нещадим Л.М. Strategies for Innovative Development of Hotel and Restaurant Enterprises in Ukraine. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(1), 2023. С. 67-72. http://ssed.udpu.edu.ua/article/view/287506/281358

40. П’ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 14–20.

41. Пересічний Г. Б., Михайлік В. В. Технологічні інновації у функціональному харчуванні як перспективний напрям ресторанного бізнесу. *Товари і ринки*. 2025. № 2. С. 102–115.

42. Полтавська О. В. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності ресторанного бізнесу. *Цифрова економіка та системи управління*. 2024. № 2. С. 56–63.

43. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. Тернопіль: Принтер-інформ, 2017. 344 с.

44. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2015. 408 с.

45. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02 (дата звернення: 30.04.2026).

46. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02.

47. Савицька Н. Л. Омніканальний маркетинг у ресторанному господарстві: регіональний аспект. *Економіка та держава*. 2024. № 3. С. 67–73.

48. Сардак С. Е., Гасп'ян М. Е. Глобальні тренди та локальні особливості розвитку індустрії гостинності. *Агросвіт*. 2022. № 11. С. 23–30.

49. Семикіна М. В., Золотарьов О. О. Актуальні проблеми вдосконалення управління персоналом в індустрії гостинності. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз:* матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 5 черв. 2025 р.). Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2025. С. 17–20.

50. Семикіна М. В., Золотарьов О. О. Актуальні проблеми вдосконалення управління персоналом в індустрії гостинності. *Актуальні*

проблеми економіки та підприємництва: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. Кропивницький, 2025. С. 17–20.

51. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17576421.

52. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16.

53. Тимчук С.В., Малюга Л.М., Нещадим Л.М. Оптимізація управління запасами через призму товарознавства: від проектування до ефективного використання складського простору. *Збірник УНУС*. 104. Частина 2. 2024. С. 160-168. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-160-168

54. Тимчук, С., Нещадим, Л., Барвінок, Н. Бренд-менеджмент у туроператорській діяльності: синергія маркетингу та управлінських інновацій. *Економічні горизонти*. 2025. 2(31). 44-54. URL:https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327444

55. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 538 с.

56. Федорченко В. К. Енциклопедія гостинності: словник-довідник. Київ: Кондор, 2020. 360 с.

57. Чепурда Л., Герман І. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 84–91. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14.

58. Чепурда Л., Герман І. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 84–91.

59. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242.

60. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

61. Шаповалова О. М. Управління якістю продукції та послуг у ресторанному господарстві: підручник. Харків: ХНЕУ, 2022. 240 с.

62. Шегеда Н. М. Управління клієнтським досвідом (CX) у ресторанному бізнесі: нові виклики та цифрові рішення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2026. № 1 (15). С. 140–148.

63. I. Kyryliuk, V. Krasnomovets, O. Sushchenko, O. Lytvyn, L. Chvertko, L. Neshchadym. Strategies for the Development of Responsible Tourism to Support a Sustainable Tourism Ecosystem. *Data-Centric Business and Applications*. 2026. № 1. pp 167–186. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_8 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-032-10153-2_8

64. N. Barvinok, I. Kyryliuk, V. Krasnomovets, O. Lytvyn, I. Povorozniuk, Svitlana Podzihun, L.Neshchadym. Adaptive marketing strategies for managing tourism enterprises within tourism clusters. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2026. Vol. 48. №. 1. P. 34-43 DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2026.04 URL: https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/79