**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**Факультет менеджменту**
**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**Допущено до захисту**
**«____» _____2025 р.**
**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**
**_____Діана НАГЕРНЮК**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**
**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

# ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАФЕ «ДІОНІС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ

Виконала: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
**БІДНЯЧУК Марія Іванівна**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
**Людмила МАЛЮГА**

**Умань-2025**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** 7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВ**

1.1. Сутність розвитку підприємств ресторанної сфери 9

1.2. Специфічні особливості функціонування ресторанної сфери 15

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КАФЕ «ДІОНІС»**

2.1. Організаційна характеристика кафе «Діоніс» 22

2.2. Дослідження організації ведення ресторанного бізнесу у кафе «Діоніс» 27

**РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАФЕ «ДІОНІС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ**

3.1. Оцінка перспектив розвитку кафе «Діоніс» 36

3.2. Напрями розширення перспектив розвитку підприємства 41

**ВИСНОВКИ** 49

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 52

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції на ринку зумовлюють потребу в оптимізації управління розвитком підприємств ресторанної сфери, яка відіграє ключову роль у економічному становленні країни, регіонів та міст, оскільки безпосередньо пов'язана з основним ресурсом суспільства – людиною.

Низька ефективність та недостатня гнучкість існуючих механізмів управління розвитком галузі свідчать про необхідність глибоких структурних і якісних змін. Це стосується як організаційних процесів, так і форм діяльності, що поєднують різноманітні підходи, інноваційні концепції управління та стратегії розвитку.

Сучасні методи керування передбачають пошук балансу між класичними та прогресивними підходами, зокрема економічними інструментами, маркетинговими стратегіями, активним використанням менеджменту та орієнтацією на максимальне задоволення потреб клієнтів. Такі заходи сприяють гармонізації інтересів усіх учасників бізнес-процесів. Враховуючи це, важливо розробляти та вдосконалювати практичні інструменти для побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значні наукові здобутки в сфері дослідження засад організації ресторанного бізнесу зроби такі вчені науковці, як: Антонова В.А., Багрій К.Л., Іванишина Л.Л., Нікольчук Ю.М. Малюга Л.М. Однак залишається необхідність у більш глибокому дослідженні питань підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанної сфери та напрямків виявлення та розширення перспектив їх розвитку.

**Метою дослідження** є розробка практичних рекомендацій щодо розширення перспектив розвитку підприємства сфери обслуговування.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання:** визначити сутність розвитку підприємств

ресторанної сфери; розглянути специфічні особливості функціонування ресторанної сфери; проаналізувати стан розвитку кафе «Діоніс»; провести організаційну характеристику об'єкту дослідження; дослідити організацію ведення ресторанного бізнесу у кафе «Діоніс»; провести оцінку перспектив розвитку кафе «Діоніс»; запропоновати напрями розширення перспектив розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** є перспективи розвитку підприємства сфери обслуговування.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади перспектив розвитку підприємства сфери обслуговування.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено системний підхід у поєднанні з комплексним підходом, що враховує маркетингову систему як елемент цілісної системи управління підприємством. Систематизацію знань у галузі ресторанного бізнесу діяльності проводили за допомогою порівняльних методів, аналізу, синтезу тощо. При аналізі літературних джерел використовувалися методи аналогії, узагальнення та порівняння. Загальні тенденції використання маркетингових інструментів підприємством та визначення його конкурентного профілю здійснювалося за допомогою методів порівняння, співставлення, аналізу.

*Інформаційною базою дослідження* є закони України, законодавчі акти Верховної Ради України, наукові праці провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і фахівців у сфері ресторанного господарства, офіційні дані та опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет матеріали, що стосуються стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства.

# 1 РОЗДІЛ
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1 Сутність розвитку підприємств ресторанної сфери

Економічний розвиток виступає ключовою передумовою успішного формування ринкових відносин в Україні. Перші значні спроби наукового аналізу економічного розвитку спостерігалися ще у XIX столітті. Кінцевою метою цих досліджень було виявлення об'єктивних закономірностей економічної динаміки суспільства. Проте складові частини теорії розвитку, незважаючи на їх системний характер, базувалися на концепції односпрямованого та детермінованого історичного процесу і містили низку статистичних обмежень, що свідчить про недосягнення багатьох цілей, заявлених у «Капіталі».

Запропоновані теоретичні моделі ґрунтувалися на ряді спрощених припущень: відсутність науково-технічного прогресу, безробіття, зовнішньої торгівлі, акціонерного капіталу, економічних криз, непродуктивних витрат, змін у податковій політиці та монополій; передбачалася рівність попиту та пропозиції, рівномірне зростання органічної будови капіталу у всіх галузях; національна економіка розглядалася як закрита рівноважна система з незмінною нормою доданої вартості. Такі умови сприяли формуванню прогнозів про неминучий занепад капіталізму та виведенню законів, які діють лише за дотримання вказаних умов, що практично неможливо в реальних умовах.

Аналогічні обмеження характерні для теорії економічного розвитку Й. Шумпетера. Відправною точкою його досліджень став концепт «господарського кругообігу» в умовах закритої економіки, який по суті відображав стан рівноваги.

Економічний розвиток доцільно аналізувати у двох основних площинах:

- через призму вивчення різних аспектів і закономірностей власне процесу розвитку;

- шляхом порівняльного аналізу категорії «економічний розвиток» з суміжними поняттями, такими як прогрес, еволюція, модернізація, зростання тощо.

Більшість дослідників інтерпретують економічний розвиток як комплексне явище, пов'язуючи його з обов'язковим підвищенням рівня життя населення, задоволенням базових потреб усіх членів суспільства. Науковці підкреслюють циклічність економічного розвитку та його тісний зв'язок із науково-технічним прогресом, еволюційними змінами та експансією. Дослідники акцентують на комплексному характері економічного розвитку, вказуючи на його взаємозв'язок із глибокими трансформаціями у всіх сферах та залежність від численних чинників (економічних, технологічних, політичних, соціальних, інституційних, інфраструктурних, освітніх тощо), виділяючи ключову роль таких елементів як капітал, ресурси та праця. Інші вчені розглядають економічний розвиток як закономірне чергування революційних та еволюційних змін.

Найбільш узагальнене філософське розуміння розвитку пов'язане з якісними трансформаціями об'єктів, виникненням нових соціальних форм, інноваційних рішень, а також із зміною внутрішніх і зовнішніх зв'язків цих об'єктів.

У різних концепціях і моделях розвиток асоціюється з циклічністю та лінійною/нелінійною спрямованістю змін; їх одно- чи багатофакторною природою; жорсткою історичною детермінованістю чи наявністю альтернатив; еволюційним чи революційним характером політико-економічних і соціокультурних трансформацій, що містять елементи як природного, так і штучного походження. При цьому спільним для всіх підходів є те, що, незважаючи на численні кількісні та якісні зміни, будь-яка органічна система зберігає свою ідентичність і прагне до підтримання цілісності в процесі розвитку.

Поряд із поняттям «розвиток» економісти аналізують категорію «еволюція». У широкому сенсі її інтерпретують як природний саморозвиток, що відбувається органічно без зовнішніх втручань. Сучасне розуміння еволюції бере початок від концепції Г. Спенсера, який описував її як синтез диференціації та інтеграції, перехід від простої однорідності до складної різноманітності, досягнення соціальної рівноваги через адаптацію до внутрішніх і зовнішніх змін. Еволюційна теорія лише вказує загальний вектор руху, кінцевий результат якого залежить від численних чинників, що підтверджує некоректність відожнення понять «еволюція» та «розвиток». Якщо еволюція ґрунтується на мінливості й випадковості, то розвиток характеризується циклічністю та стабільністю, що також виключає їх тотожність.

У науковій літературі розвиток часто асоціюють із терміном «прогрес». Це поняття означає рух вперед, перехід на вищий рівень, вдосконалення та появу нового, прогресивного. Однак прогрес є двомісним явищем, оскільки має свою протилежність – регрес. Стимулюючи економічний розвиток, прогрес сприяє оптимальному використанню ресурсів і досягненню високих результатів.

Деякі дослідники ототожнюють економічний розвиток із економічним зростанням. Категорія «економічний розвиток» дійсно може розглядатися як аналог економічної експансії, прогресу чи зростання. Інтегруючи ці поняття, можна визначити економічний розвиток як якісне економічне зростання. Таким чином, аналіз дозволяє трактувати економічний розвиток як одночасне розширення виробництва, його структурне ускладнення та комплексне вдосконалення всіх аспектів соціально-економічної системи.

Великий економічний словник визначає розвиток як узагальнений термін, що відображає абсолютні та відносні зміни макроекономічних показників, які характеризують стан національної економіки протягом тривалого періоду. Економічна енциклопедія пропонує інтерпретувати економічний розвиток як закономірний процес кількісно-якісних

трансформацій у межах економічної системи, що призводить до її переходу на новий якісний рівень.

Кількісним критерієм цих процесів служить відносне зростання макроекономічних показників у довгостроковій перспективі, якісним – позитивний ефект для споживачів, окремих галузей та економіки в цілому. Таким чином, в економічному контексті розвиток означає здатність економіки підтримувати динамічну рівновагу, генерувати імпульси та забезпечувати оптимальні рівні ключових показників діяльності.

На підставі вищесказаного, економічний розвиток слід розглядати як незворотні закономірні зміни кількісного та якісного характеру, що підвищують рівень розвитку соціально-економічної системи. При цьому кількісний аспект пов'язаний із збільшенням обсягів виробництва, а якісний – із структурними вдосконаленнями, що відповідають різноманітним соціальним потребам.

Сучасні дослідження проблем економічного розвитку базуються на кількох ключових теоріях: моделі лінійних стадій зростання; теорії структурних трансформацій; концепції зовнішньої залежності; неокласичній теорії «вільного ринку»; новій теорії ендогенного зростання. Кожен із цих підходів має свої переваги та вимагає детального вивчення для обґрунтування стратегій розвитку ресторанного бізнесу.

Сучасне зовнішнє середовище функціонування ресторанного бізнесу характеризується підвищеною турбулентністю та складністю, що ускладнює аналіз його впливу на діяльність підприємств та галузі в цілому, досягнення цілей і вирішення поставлених завдань. Для інтерпретації неоднозначних і неповних даних про зовнішнє середовище необхідний його комплексний аналіз, оскільки, як відомо, «сучасні економічні організації є відкритими системами, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища».

Становлення та розвиток ринкових відносин спонукує суб’єктів ресторанного бізнесу перебудовувати виробничо-торговельну діяльність з

метою виживання, стабілізації та наступного сталого розвитку. При цьому для переважної більшості суб'єктів господарювання актуальним є пошук ринкових можливостей розвитку, оскільки орієнтація на традиційну продукцію та послуги, традиційні методи організації їх виробництва, реалізації й організації споживання в умовах динамічних змін середовища функціонування є безперспективним і не може забезпечити стійкого росту та розвитку.

*Таблиця 1.1*

**Характеристики послуг ресторанного господарства**

| Найменування характеристики | Характеристики |
|---|---|
| Вартісний вимір | Громадське харчування, як будь який вид економічної діяльності, здійснюється за рахунок витрат, що формують вартість продукту підприємства громадського харчування, при цьому розрахунковою одиницею може виступати послуга громадського харчування. |
| Споживча цінність | Здатність послуги громадського харчування задовольняти потреби індивідуальних споживачів, служити предметом попиту й одержувати грошову оцінку, що є основою виникнення економічних відносин. |
| Кінцівка | Наявність фіксованого початку й закінчення в часі. |
| Можливість диференціації | Подільність послуг громадського харчування по їхніх видах на основі класифікації. |
| Цілісність, технологічність | Послуга здійснюється на регулярній основі протягом певного часу, характеризується певним графіком роботи підприємства й певною тривалістю часу обслуговування індивідуального споживача |
| Стандартність | Відповідність результатів стандартному набору вимог, пропонованих до послуги у цілому, до продукції громадського харчування та до обслуговування споживачів. Наявність визначених вимог створює основи для стандартизації надаваних послуг. |
| Можливість оцінки якості | Якість окремих видів послуг може визначатися різними показниками через експертну й споживчу оцінку |

Згідно з сучасними економічними концепціями, розвиток будь-якої системи передбачає незворотні та об'єктивні трансформації кількісного та якісного характеру, які сприяють переходу соціально-економічних утворень на вищий рівень функціонування. Кількісні зміни проявляються у збільшенні обсягів виробництва товарів і послуг, тоді як якісні – у структурних

вдосконаленнях, що відповідають диверсифікованим суспільним потребам (розширенню способів задоволення попиту). Економічний розвиток виступає одночасно передумовою та наслідком господарської самостійності суб'єктів ресторанної справи в умовах ринку, що детермінує організацію управлінських процесів у цій галузі на основі певних принципів та реалізацію комплексу загальних і спеціальних функцій.

Моніторинг, вимірювання та аналіз динаміки розвитку підприємств, оцінка їх стану, виявлення проблемних аспектів, критичних ситуацій, несприятливих тенденцій, потенційних ризиків і перспектив, включаючи слабкі сигнали та помилки, ґрунтуються на таких принципах: економічної доцільності; оптимального вибору; системного підходу; відповідності та релевантності; оперативності; навченості досвідом.

У сфері ресторанного господарства малі та мікропідприємства мають значний потенціал для вирішення різноманітних завдань. Зокрема, вони сприяють покращенню коопераційних зв'язків між суб'єктами господарювання незалежно від їхньої організаційно-правової форми та форм власності через створення мережі невеликих, вузькопрофільних закладів, орієнтованих на обслуговування специфічних ринкових сегментів або ніш. Подібні підприємства створюють умови для виробництва унікальної продукції та послуг, необхідних для науково-дослідної та інноваційної діяльності.

Функціональне призначення та пріоритетні напрями розвитку малих і мікропідприємств обумовлені етапом їх становлення, специфікою спеціалізації, забезпеченістю трудовими та іншими видами ресурсів. Визначення перспектив розвитку невеликих господарюючих суб'єктів у населених пунктах різного типу здійснюється з урахуванням їх економічних і соціальних характеристик.

Враховуючи, що підприємства ресторанного господарства є важливою складовою торговельно-виробничого комплексу, аналіз їх діяльності та розвитку має проводитись у взаємозв'язку з виробничою та соціальною інфраструктурою з урахуванням ринкових трансформацій. Великий вплив на

їх функціонування мають харчові звички населення, культурні традиції, а також недостатній рівень обізнаності громадян про принципи раціонального харчування.

Характерною особливістю підприємств ресторанного бізнесу, які переважно належать до категорії мікро- та малих, є їхня висока інноваційна спроможність і чутливість до нововведень. Ця риса потребує підкріплення через впровадження ефективних механізмів стимулювання інноваційної активності. Пріоритетними напрямами вирішення існуючих проблем є збільшення кількості мікро- та малих господарюючих суб'єктів і підвищення результативності їх роботи. Важливою економічною перевагою таких підприємств є швидка окупність інвестицій, спрямованих на будівництво, модернізацію та технічне переоснащення. Це забезпечує можливість оперативної адаптації виробництва продукції та надання послуг до мінливих умов ринку та споживчих уподобань.

Враховуючи інтереси суб’єктів ресторанного бізнесу різних рівнів, важелі регулювання дозволяють вирівнювати їхнє фінансове становище, захищати найбільш уразливі ринкові сегменти та групи населення, реалізувати пріоритетні цілі економічного розвитку. Одночасно, будучи вбудованими у ринкові відносини, вони тим або іншим способом формують структуру цін і витрат, реальну конкурентоспроможність ресторанного бізнесу, а з ним і всієї сфери послуг, торгово-виробничого комплексу, а, значить, і функцію ринку.

## 1.2. Специфічні особливості функціонування ресторанної сфери

Розвиток підприємств у сфері громадського харчування має характерні особливості, притаманні саме цій галузі. Витоки ринку громадського харчування в Україні сягають XII століття. У XIX столітті ресторанна справа почала розвиватися у двох напрямках – технологічному та організаційному. Сучасна практика підтверджує актуальність відкриття ресторанів у всесвітньо відомих готелях таких міст, як Лондон, Париж, Нью-Йорк. Також важливою

складовою концепції ресторанного обслуговування є впровадження принципів організації праці на кухні, описаних Фредеріком Тейлором, зокрема раціональне планування робочого процесу та ретельний добір персоналу.

У 1920-х роках ресторанна індустрія починає опановувати нові вектори розвитку. Особливо виразно це спостерігалося у Сполучених Штатах Америки, які демонстрували високі темпи розвитку. Тут швидкий темп життя спричинив потребу у нових форматах задоволення харчових потреб населення.

З 60-х років минулого століття ресторанна індустрія переходить на якісно новий рівень. Потужне зростання економіки у більшості країн, включаючи й держави Азії, а також лібералізація міжнародних відносин і процеси глобалізації створили сприятливі умови для масштабного розширення ресторанного бізнесу як у кількісному, так і у якісному вимірах.

Під час аналізу тенденцій ринку було виявлено здатність сфери громадського харчування досить оперативно реагувати на кризові обставини, що пояснюється її орієнтацією на споживача. Згідно з інформацією, наданою Державною службою статистики, у період стабільного економічного розвитку перед кризою 2020–2021 років ресторанна галузь в Україні демонструвала стрімке зростання, при цьому темпи приросту становили від 20 до 45 відсотків. Водночас розвиток ринку виявився неоднорідним і залежним від конкретних регіональних умов та міст.

Кризові події негативно вплинули на прибутковість підприємств у ресторанному сегменті, зумовивши зменшення частки прибуткових закладів з 81% на початку 2020 року до 57,1% у 2021 році. З початку 2020 року ресторани преміум-класу зазнали падіння обсягів обороту на 40–60%, тоді як демократичні заклади втратили близько 20–25% обсягів продажу. У великих містах з мільйонним населенням спостерігалося різке скорочення відвідуваності ресторанів та кафе. Проте вже у вересні 2020 року стало помітним зростання обороту галузі завдяки збільшенню кількості відвідувачів.

Дані, отримані під час регулярного моніторингу в жовтні 2021 року,

свідчать, що представники малого бізнесу у сфері громадського харчування стикаються з низкою суттєвих труднощів. Серед основних проблем респонденти виокремили недостатність фінансування, загострення конкуренції, дефіцит кваліфікованих працівників та скорочення попиту на їхні послуги. Заходи стабілізації, які були реалізовані державними та регіональними структурами з метою подолання наслідків світової фінансової кризи, мали позитивний вплив не лише на промислову сферу, а й сприяли відновленню ключових показників діяльності ринку послуг.

Аналіз структури ринку свідчить про чітке розділення підприємств громадського харчування на мережеві та незалежні. Переважна більшість мереж працює у сфері швидкого обслуговування, часто на основі франчайзингових відносин.

Ще однією особливістю функціонування мережевих підприємств є період їхнього активного запуску в Україні – в основному між 1993 та 2001 роками. Із дев’ятнадцяти виявлених компаній більшість мають мультибрендовий і міжсегментний характер. В одинадцяти випадках джерелом капіталу виступає Україна, у шести – Сполучені Штати Америки, а решта представляють спільні українсько-американські інвестиційні проєкти.

Досягнення мережевих підприємств пояснюються високим рівнем технологічності бізнес-моделі, ефективною оптимізацією асортиментів страв, винесенням процесів первинної обробки продуктів у спеціалізовані виробничі потужності за межами основних підприємств, застосуванням промислових методів переробки сировини, інтеграцією автоматизованих систем обліку та впровадженням корпоративної етики у формі внутрішніх стандартів компаній.

Економічна доцільність як ключовий чинник стимулювання розвитку підприємства виступає рушієм прагнення багатьох окремих закладів громадського харчування, включаючи ресторани, до об'єднання своїх ресурсів. Із погляду економічної ефективності створення мережевих підприємств має значні переваги, оскільки малий бізнес зазвичай характеризується високими витратами, обумовленими значним обсягом

загальногосподарських видатків.

Об’єднання зусиль і фінансів окремих закладів дає змогу розширити діяльність до рівня середнього бізнесу, що, в свою чергу, забезпечує зниження ризиків, пов’язаних із фінансовими втратами, банкрутством або агресивними діями з боку конкурентів. Мережеві формати підприємств володіють рядом суттєвих переваг, зокрема – централізована кухня, єдина система складування, стандартизовані механізми закупівель і маркетингової дистрибуції. Для малих підприємств, які функціонують в умовах зростаючої конкуренції, одним із практичних засобів підвищення ефективності діяльності є впровадження інноваційних рішень у вигляді різноманітних проєктів, що сприяють досягненню конкурентних переваг.

Аналізуючи управлінські підходи лідерів ринку, можна дійти висновку щодо ефективності партнерських відносин власників підприємств із відомими особами, серед яких політичні фігури, актори, телеведучі та інші публічні персонажі, що, безумовно, сприяє привернення уваги до закладу й створює інформаційний резонанс. Водночас залучення до бізнесу провідного шеф-кухаря або досвідченого управлінця формує у них зацікавленість у досягненні загального результату діяльності підприємства громадського харчування, що позитивно впливає на функціонування закладу в цілому.

На початку XXI століття громадське харчування зберігає статус соціально важливої послуги, до складу якої входить і епідеміологічна безпека. Однією з нових тенденцій у цій сфері стало підвищене зацікавлення частини населення у споживанні більш корисної їжі, яка враховує індивідуальні особливості стану здоров’я. Такий підхід, а також загальний поступ у розвитку науки про харчування, ставить перед працівниками галузі нові завдання, пов’язані з впровадженням інноваційних технологічних рішень, застосуванням нетипової сировини, що раніше не використовувалась. Це, у свою чергу, створює труднощі з дотриманням санітарно-гігієнічних норм, оскільки новітні технології часто випереджають чинні нормативні обмеження.

Ще однією сучасною тенденцією стала поява та активний розвиток

формату «корпоративного харчування». У межах такого обслуговування процес приготування їжі відбувається у віддаленому місці, не співпадає в часі й просторі з місцем її споживання, що потребує перегляду підходів до організації харчування в межах діючих правових норм. У сукупності розглянута інформація засвідчує значущість профілактичної складової у системі громадського харчування. Її реалізація має ґрунтуватися на систематичних діях як з боку власників закладів, так і контролюючих органів. Основу цього процесу становлять відповідність проєктної документації встановленим вимогам, відповідність технологічних процесів нормативним стандартам, належне навчання працівників, підтримання необхідного санітарного стану об'єкта, а також ефективна організація виробничого контролю на всіх етапах – від моменту постачання сировини до передачі готової продукції споживачу.

У результаті аналізу поточного стану сфери послуг у галузі громадського харчування в Україні можна виокремити певні загальні напрями її розвитку. Саме мережеві формати демонструють найбільші перспективи, а отже, продовжуватимуть укріплювати свої позиції на ринку. За оцінками фахівців, упродовж останніх років темпи зростання в цій галузі залишалися високими, що пояснюється тим, що український ринок ще не досягнув повної насиченості. Однак, починаючи з кінця 2019 року, вплив економічної нестабільності почав відображатися на темпах приросту у сфері громадського харчування. Так, за перший квартал 2020 року індекс фізичного обсягу обороту в галузі склав 92,8% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Для порівняння: у 2019 році цей показник досягав 112,3%, а у 2017 та 2018 роках становив 115,8% та 114,7% відповідно. Такі показники свідчать про зростання обсягу ринку завдяки підвищенню вартості послуг, які надають заклади громадського харчування. У період із 2019 по березень 2020 року спостерігалося зниження цін у вищому сегменті на 20–30%, натомість у нижньому ціновому діапазоні зафіксовано таке саме підвищення. Водночас середній сегмент залишався відносно стабільним і, згідно з прогнозами,

відновить своє зростання після завершення кризи.

На сьогодні в Україні функціонує значна кількість різноманітних підприємств ресторанної сфери. Ці заклади орієнтовані на різні категорії населення залежно від рівня доходу. Поряд із дорогими ресторанами преміум-класу, які пропонують послуги за високими цінами, існує чимало закладів, доступних для клієнтів з обмеженими фінансовими можливостями. Для споживачів середнього класу також представлений широкий вибір ресторанів, здатних задовольнити їхні запити. Ринок охоплює різноманітні формати: ресторани з різними концепціями й стилями, кафе, пивні заклади, сезонні літні кафе в наметах, бари, заклади громадського харчування в ділових центрах тощо. Варто докладніше зупинитися на аналізі окремих сегментів ринку послуг громадського харчування.

Особливим елементом є поява авторських ресторанів, орієнтованих на «високу кухню». Значного поширення набув і відносно новий формат – фрі-фло, у якому клієнт самостійно обирає страви, що вже виставлені на вітринах. Кав’ярні також зайняли особливе місце у міському середовищі, ставши популярним простором для зустрічей. Ще один актуальний напрям – розвиток фуд-кортів, або ж ресторанних двориків, що є сукупністю закладів громадського харчування, розташованих у межах торговельно-розважальних центрів і об'єднаних спільною зоною для відвідувачів.

Економічний механізм у цій галузі виступає системою цілеспрямованих економічних впливів, покликаних регулювати процеси та узгоджувати інтереси учасників задля досягнення спільної мети. Він базується на наявності комплексного нормативно-правового середовища, яке забезпечує розвиток ресторанної сфери як одного з елементів зростання загальної економіки країни на сучасному етапі. Також до його складових належать система взаємопов’язаних фінансових та економічних інструментів, спрямованих на раціональне використання ресурсів при забезпеченні необхідної якості й обсягів виробленої продукції й послуг, а також стандарти, нормативи й регуляторні механізми, що регулюють діяльність у сфері ресторанного бізнесу

та економіки загалом. До цього додається система ціноутворення, яка відображає реальні витрати на виробництво, реалізацію та організацію споживання продуктів і послуг у порівнянні з цінами аналогічної продукції на підприємствах того ж ринкового сегменту. Окрему роль відіграє державна інвестиційна підтримка розвитку ресторанної індустрії, яка включає створення спеціальних фондів на різних рівнях задля реалізації програм розвитку в перспективі. Не менш важливими є ефективне управління розвитком галузі, належне інформаційне забезпечення, а також система професійної підготовки, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Отже, головною метою економічного механізму, що стимулює розвиток ресторанного сектору, є його раціональне функціонування й прогрес. Для досягнення цієї мети необхідно створити таку систему економічного стимулювання, яка б сприяла гармонізації дій усіх учасників галузі, з урахуванням їхніх матеріальних інтересів.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕНННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КАФЕ «ДІОНІС»

## Організаційна характеристика кафе «Діоніс»

Кафе «Діоніс» відрився у 2016 році і здійснює свою діяльність вже протягом семи років. Місце розташування Кропивницький, Генерала Жадова, 28в.

Ресторан має вищу категоріїю. В його асортимент входить вишукана смачна, домашня і європейсько-класична кухня, з деякою домішкою авторських страв від шеф-кухаря та оригінальна подача страв власного приготування.



**Рис. 2.1. Бенкетний зал кафе «Діоніс»**

На першому поверсі ресторану розташований бар (20 місць). На другому просторий, банкетний зал (50 місць), є дитяча ігрова кімната для маленьких гостей. Кожен зал має окремій вхід, телевізори , WI-FI, саунбар (рис. 2.1).

Також на території знаходиться літній майданчик для відпочинку та святкувань та закритий літній майданчик (45-50 місць) (рис. 2.2).

Обслуговування в ресторані здійснюється кваліфікованим персоналом. Уніформа персоналу узгоджується з дизайном інтер'єру. Гостей зустрічають біля входу в ресторан, допомагають роздягнутися і пройти в головний зал.



**Рис. 2.2. Закритий літній майданчик кафе «Діоніс»**

*Таблиця 2.1*

**Основні характеристики кафе «Діоніс»**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Найменування закладу | Кафе-ресторан «Діоніс» |
| Місце розташування | Кропивницький, Генерала Жадова, 28в |
| Профіль організації | Організація громадського харчування з широким асортиментом страв складного приготування, у тому числі виготовлених на замовлення та фірмових, з підвищеним рівнем складності у в поєднанні з організацією відпочинку відвідувачів. |
| Вид діяльності | Діяльність ресторанів і кафе |
| Тип організаційної структури | Лінійно-функціональна |
| Кухня | Українська, Європейська |
| Спеціальні пропозиції по кухні | Шведський стіл |
| Спеціальні пропозиції від закладу | Банкет |
| Додаткові послуги | Бронювання столиків, доставка страв до дому, бізнес-ланч, саунбар, дитяча ігрова кімната |
| Кількість залів | 2 |
| Кількість місць | 70 |
| Вхід | Вільний |
| Наявність паркінгу | Так |
| Графік роботи | З 12:00 до 22:00 |

Якщо говорити про сучасні системи автоматизації ресторану, то необхідно відмітити наявність терміналів, які встановлені в барі та на кухні.

При занесенні замовлення в термінал в зоні ресторану, він автоматично відправляється на кухню, що дозволяє прискорити технологічний процес та підвищити його ефективність. Ресторан також обладнаний системою відеоспостереження за допомогою якої вирішуються питання: боротьби з крадіжками та шахрайство співробітників; підвищення ефективності ресторану за рахунок оперативного управління ресурсами, і як наслідок, зниження витрат; підвищення якості обслуговування клієнтів. Більше сруктуровано інформацію представлено в табл. 2.1.

Кухня ресторану розділена на чотири зони: холодну, гарячу, м'ясну та зону кондитерських виробів. Ресторація «Діоніс» - компанія повного циклу виробництва. Ресторан переробляє сировину, виготовляє напівфабрикати та готову продукції, з подальшою її реалізацією.

Страви з меню ресторану готуються з місцевої сировина. Все меню складається виключно зі страв української та європейської кухні. Меню поділяється на чотири основні частини: фірмові страви, головне меню, банкетне меню, барне меню.

Кількісна пропозиція страв кафе «Діоніс» наведено в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Асортимент виробленої та готової продукції основного меню кафе «Діоніс»**

| № з/п | Назва | Кількість виду |
|---|---|---|
| 1 | Фірмові страви | 21 |
| 2 | Холодні закуски | 18 |
| 3 | Теплі закуски | 5 |
| 4 | Салати | 22 |
| 5 | Перші страви | 14 |
| 6 | Другі страви | 42 |
| 7 | Гарніри | 12 |
| 8 | Соуси | 12 |
| 9 | Традиційні страви української кухні | 18 |
| 10 | Страви на мангалі | 12 |
| 11 | Десерти | 16 |
| 12 | Банкетні блюда | 32 |
| 13 | Карта бару | 96 |

Як вже відмічалося, для будь-якого ресторану важливою є завантаження залу протягом робочого дня, рис. 2.3.

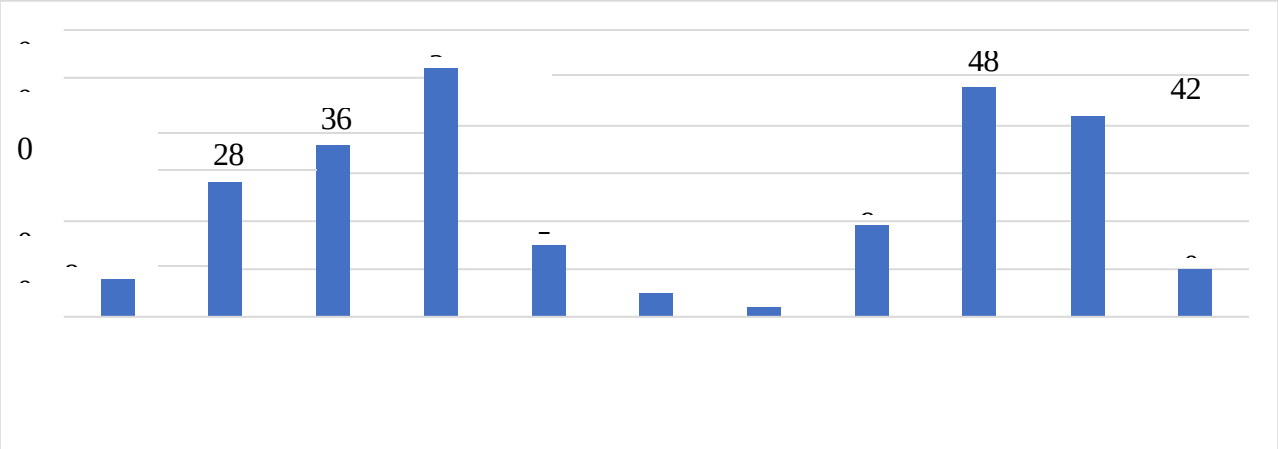



**Рис. 2.3. Завантаженість залу кафе «Діоніс» протягом робочого**

Максимальна кількість відвідувачів спостерігається протягом дня, тобто під час обіду, а також в вечірній час - з 19.00 до 21.00. Найбільша завантаженість залу припадає на проміжок між 12:30 і 15:00. Середня кількість поданих страв в день - 82. Середня кількість відвідувачів за день тижня (не включаючи бенкети, весілля, вихідні дні) становить 32 особи.

Аналізуючи ринок надання послуг харчування м. Кропивницький відмітимо, що у місті налічується понад 450 підприємств громадського харчування в тому числі: підприємств відкритої мережі - 110, 32 ресторани, 46 барів, 26 кафе, 50 закусочних, 60 їдалень, 32 буфети, столових-буфетів при промислових організаціях - 68, в ліцеях, середніх та вищих навчальних закладах – 57.

Особливе місце на ринку відіграють ресторани. На разі існує безліч ресторанів з різноманітними кухнями, тематичні ресторани різних напрямів. Відмітимо, що більшість закладів розташовано в Центрі міста 32%, та найбільш густонаселених його районах та Вокзалі – 16%. Відмітимо, що ресторани вищої категорії представлені в кожному районі міста, проте їх скупчення в Центрі є найбільшим.

За кількістю міць, як вже зазначалося ресторан розраховано на 80 осіб. За цим показником ресторан посідає 8 місце в місті, після ресторанів «Старий

млин» - 120, «Хуторок» – 110, «Козацький двір» 100 місць та інші. Нами здійснено аналіз ринку послуг гастрономії м. Кропивницький шляхом порівняльної оцінки (табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

**Аналіз ринку послуг гастрономії м. Кропивницький**

| Назва закладу | Кількість місць | Наявність Wi-Fi | Наявність знижок | Можливість безготівкового розрахунку | Оцінка за рейтингом |
|---|---|---|---|---|---|
| «Старий Млин» | 120 | Так | Так | Так | 4.7 |
| «Козацький Двір» | 100 | Так | Так | Так | 4.3 |
| «Марічка» | 90 | Так | Так | Так | 4.0 |
| «Чумацький Шлях» | 80 | Так | Так | Так | 4.5 |
| «Діоніс» | 70 | Так | Так | Так | 4.3 |
| «Кав'ярня на Дворській» | 50 | Так | Так | Так | 4.2 |
| «Під Ковалем» | 60 | Так | Так | Так | 4.4 |
| «Смаколики» | 85 | Так | Так | Так | 3.9 |
| «Хуторок» | 110 | Так | Так | Так | 4.6 |

З табл. 2.3 випливає, що не всі аналізовані ресторани знаходяться приблизно однієї цінової категорії, найбільш дорожчими є «Старий млин», «Хуторок» та «Козацький двір». «Діоніс» знаходиться у сегменті «середньої цінової категорії». У всіх підприємств наявний Wi-Fi та можливості зробити оплату за допомогою банківської картки.

Також нами проаналізовано рейтинг ресторанів, який видав пошуковий сервіс Google. Даний рейтинг передбачає комплексну оцінку задоволеності відвідувачів закладу атмосферою, їжею, обслуговуванням, подачею страв, тощо. Максимальна оцінка 5 балів. За даними рейтингом видно, що максимальний бал набрали ресторани є «Старий млин», «Хуторок» та «Чумацький шлях».

Основними конкурентами «Діоніс» виділимо для себе: «Старий млин» та «Хуторок» через схожість кухні. Методом порівняльної оцінки проаналізуємо конкурентів кафе «Діоніс» за схожістю стилю та специфікою кухні. Показники діяльності ресторанів оцінювалися за 10-бальною системою, у табл. 2.4 наведено аналіз конкурентів кафе «Діоніс».

*Таблиця 2.4*

**Аналіз конкурентів кафе «Діоніс»**

| Показники | «Старий млин» | «Діоніс» | «Хуторок» |
|---|---|---|---|
| Позиції закладу на ринку | 8 | 7 | 6 |
| Узгодженість меню | 9 | 8 | 8 |
| Маркетингова діяльність | | | |
| - асортиментна політика | 8 | 9 | 8 |
| - цінова політика | 7 | 8 | 8 |
| - рекламна діяльність | 4 | 6 | 5 |
| Види стимулювання продажів, нецінові методи стимулювання | 4 | 4 | 3 |
| Фінансовий стан | 7 | 7 | 7 |
| Показники, що характеризують обсяги діяльності конкурента | 6 | 6 | 7 |
| Разом | 53 | 55 | 52 |

Безпосередні конкуренти ресторації «Діоніс» є ресторани з українською кухнею («Старий млин» та «Хуторок»), проте всі вони за місцем знаходження достатньо далеко віддалені один від одного. Ресторан «Старий млин» розташовується на виїзді за місто, «Хуторок» у центральному районі.

За рейтингом видно, що кафе «Діоніс» випереджає своїх конкурентів, адже в цілому конкурентні позиції розподілилися наступним чином: 1 місце – кафе «Діоніс» (55 балів); 2 місце – ресторан «Старий млин» (53 бали); останнє місце – ресторан «Хуторок» (52 бали). Проте нагадаємо, що в «Старий млин» найдорожчий середній чек, проте і оцінка за рейтингом пошукового сервісу Google є найвищою.

## 2.2. Дослідження організації ведення ресторанного бізнесу у кафе «Діоніс»

Під час розгляду функціональної діяльності кафе «Діоніс» варто відзначити, що більшість із них належать до класичних торговельних функцій. Їх важливість полягає у здійсненні процесів продажу страв, напоїв,

готової продукції та додаткових послуг. Контроль за виконанням таких функцій у сфері громадського харчування має бути особливо ретельним, оскільки грошовий обіг може створювати передумови для зловживань з боку персоналу, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. До торговельних функцій входить також реалізація супутньої продукції – так званих покупних товарів: тютюну, солодощів, алкогольних та безалкогольних напоїв. Цей напрямок діяльності фактично збігається з принципами роздрібної торгівлі, але його застосування в ресторанному бізнесі обумовлено необхідністю комплексного обслуговування клієнтів.

Хоча останнім часом показники торгово-виробничої діяльності кафе-бару «Діоніс» дещо знизились, у загальному контексті розвитку галузі ресторанного бізнесу можна спостерігати позитивну динаміку. Значна частина закладів працює з прибутком, що пов’язано з орієнтацією на широкі верстви населення та задоволенням їхніх основних потреб у харчуванні й відпочинку. Також важливими є оперативна реакція на зміну запитів споживачів, відповідний рівень якості обслуговування і продукції, а також зацікавленість керівного складу та персоналу в стабільному функціонуванні підприємств у межах обраного ринкового сегменту.

У сегменті ресторанів ситуація дещо відрізняється. Лише приблизно половина з них демонструє стабільне зростання обсягів товарообігу. У третини підприємств простежується паралельне зростання обороту продукції власного виробництва, при цьому темпи зростання цього показника випереджають темпи роздрібного продажу. На кожному третьому підприємстві такі зміни стали можливими завдяки збільшенню штату працівників загалом та виробничого персоналу зокрема. Проте водночас на основні результати діяльності негативно впливає підвищення собівартості продукції, яка реалізується. Темпи зростання собівартості перевищують приріст продуктивності праці та збільшення кількості працівників. Основні чинники, що зумовлюють зростання витрат, включають підвищення цін на сировину і готову продукцію, збільшення торговельної націнки на окремі

страви, використання праці висококваліфікованого персоналу, придбання сучасного, високопродуктивного обладнання, а також запровадження новітніх технологій обробки сировини з мінімальними відходами або повністю безвідходних виробничих процесів.

Позитивну динаміку чистого доходу демонструє лише половина досліджених ресторанів. Частина з них зазнала фінансових втрат, і навіть скорочення штату не дозволило досягти прибутковості. Однак, незважаючи на зафіксовані збитки у 16,6% підприємств, є підстави очікувати покращення фінансової ситуації в майбутньому. Рівень збитків не перевищує 1% від загального обсягу товарообігу, в той час як собівартість зросла на 90%, чисельність персоналу – на 75%, а валовий дохід – на 89%. Також спостерігається зростання частки товарообігу, яку займає продукція власного виробництва. Усі ці фактори дозволяють прогнозувати, що у перспективі ці заклади зможуть вийти на прибутковий рівень, за умови утримання стабільної чисельності працівників та контролю за собівартістю продукції.

Серед ключових форм реалізації принципу самоврядування у колективі слід назвати самоорганізацію, самоконтроль та саморегуляцію. Самоврядування, як система, базується на взаємозв’язку понять «організація» та «управління», при цьому самоорганізація розглядається як здатність системи до внутрішніх змін відповідно до зовнішніх вимог. Функціонування самоорганізованої структури потребує певного рівня попередньої впорядкованості, а сам процес самоврядування завжди має природні межі впливу.

Зазвичай самоврядування втілюється через колективну участь працівників у прийнятті обґрунтованих рішень та контролі за їх реалізацією. Воно забезпечується як механізмом виборності керівництва різного рівня, так і принципом єдиноначальності в управлінні підприємством. Завдяки цьому досягається згуртованість зусиль, активізується ініціатива працівників, формується почуття відповідальності, організованості,

трудової дисципліни, а також зростає загальний рівень усвідомлення мети діяльності. У межах самоврядування важливу роль відіграє людський чинник – зокрема, мотивація співробітників та споживачів, яка суттєво впливає на ефективність розвитку підприємства та визначає його конкурентні позиції на ринку.

В умовах ринку неможливо ігнорувати зростаючу свідомість працівників у напрямку того, що прийняття рішень, які стосуються умов й організації їх праці, а також розподілу його результатів, не може більше залишатися винятковим привілеєм роботодавців. Істотне значення набуває й активізація дій найманих робітників і їх організацій (у першу чергу, профспілок), спрямованих на підвищення власної ролі в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Самоврядування припускає залучення працівників у процес прийняття рішень, насамперед по тих питаннях, які напряму стосуються їхніх інтересів, визначення конкретних цілей виробництва і його технічного розвитку, форми розподілу доходу, вибору керівників і кадрових рішень у цілому. Воно здійснюється учасниками трудового процесу, його ніхто не нав’язує ззовні, тобто самоврядування не є чимсь відстороненим. Самоврядування втілюється кожним індивідуально, але за умови співробітництва, воно реалізується командою, в одному «зв’язуванні» з лідером, що задає загальний напрямок, координує дію персоналу та допомагає працівникам управляти самими собою.

Проаналізуємо об’єм, динаміку, структуру основних засобів кафе «Діоніс» (табл. 2.5).

З приведеної таблиці можна зробити висновок, що основну частку основних засобів займають будинки, споруди та передавальні пристрої (63,2% у 2023 році та 64,3% у 2024 році). Їхня частка зросла на 1,1%, що свідчить про збільшення інвестицій у нерухомість. Частка машин та обладнання зменшилася на 0,7%, що може свідчити про їхнє моральне або фізичне зношення. Частка транспортних засобів залишилася майже незмінною (зменшення на 0,2%). Робочі та продуктивні тварини зменшили свою частку

на 0,2%, що може бути пов’язано зі зменшенням їхньої кількості або вартості. Інші основні засоби залишилися на тому самому рівні.

*Таблиця 2.5*

**Структура та динаміка основних засобів кафе «Діоніс»**

| Показники | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн | % | тис. грн. | % | тис. грн | % |
| Будинки, споруди та передавальні пристрої | 271,6 | 63,2 | 289,4 | 64,3 | 17,8 | 3,9 |
| Машини та обладнання | 61,9 | 14,4 | 61,9 | 13,7 | - | - |
| Транспортні засоби | 89,7 | 20,9 | 92,8 | 20,7 | 3,1 | 0,7 |
| Інші основні засоби | 4,1 | 0,9 | 4,1 | 0,9 | - | - |
| Разом | 429,9 | 100 | 449,9 | 100 | 20 | 4,4 |

Загальна вартість основних засобів зросла на 20 тис. грн (+4,4%), що свідчить про позитивну динаміку розвитку закладу. Збільшилася частка нерухомості (з 63,2% до 64,3%), тоді як частка машин, обладнання та тварин зменшилася. Це може свідчити про переорієнтацію бізнесу на розвиток інфраструктури.

Загалом кафе «Діоніс» демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема за рахунок інвестицій у нерухомість. Однак варто звернути увагу на оновлення машин та обладнання, щоб підтримувати конкурентоспроможність закладу.

Важливе значення має аналіз вивчення руху та технічного стану основних засобів. Для цього розраховують наступні показники:

- коефіцієнт оновлення – відображає інтенсивність оновлення основних фондів та вираховується як відношення вартості основних фондів, що поступили за звітний період та їх вартості на кінець цього періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт оновлення по активній частині з коефіцієнтом оновлення по всіх основних фондах, і вияснити, за рахунок якої частини основних фондів в більшій мірі відбувається оновлення;

- коефіцієнт вибуття – характеризує суть інтенсивності вибуття основних фондів із сфери виробництва і розраховується як відношення

вартості основних фондів, що вибули за звітний період до їх вартості на початок цього періоду. При проведенні аналізу необхідно порівняти коефіцієнт вибуття по активній частині з коефіцієнтом вибуття по всіх основних фондах, і виявнити за рахунок якої частини відбувається вибуття. Більш високий коефіцієнт вибуття по активній частині, ніж по всіх інших фондах покаже, що їх вибуття на підприємстві здійснюється за рахунок активної частини і це негативно вплине на показник фондовіддачі за інших однакових умов;

- коефіцієнт приросту – характеризує рівень приросту основних фондів чи окремих його груп за певний період і розраховується як відношення вартості приросту основних фондів до їх вартості на початок цього періоду.

*Таблиця 2.6*

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів в кафе «Діоніс»**

| Показники | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2023 р. (+;-) |
|---|---|---|---|
| Наявність на початок року, тис. грн | 345 | 430 | 85 |
| Знос, тис. грн. | 20 | 41 | 21 |
| Первісна вартість, тис. грн. | 345 | 430 | 85 |
| Надійшло за рік, тис. грн. | 88 | 3 | -85 |
| Вибуло за рік, тис. грн | 3 | - | -3 |
| Наявність на кінець року, тис. грн | 430 | 433 | 3 |
| Коефіцієнт оновлення | 0,2 | 0,01 | - |
| Коефіцієнт вибуття | 0,009 | - | - |
| Коефіцієнт зносу | 0,06 | 0,09 | - |
| Коефіцієнт придатності | 0,9 | 0,9 | - |

При проведенні аналізу коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту основних виробничих фондів потрібно розглядати взаємопов’язано (табл. 2.6). Загалом можна сказати, що наявність основних засобів на початок року зросла з 345 тис. грн до 430 тис. грн (+85 тис. грн), що свідчить про збільшення майнової бази закладу. На кінець року цей показник зріс до 433 тис. грн, що підтверджує позитивну динаміку.

Відбулось різке зменшення оновлення основних засобів: коефіцієнт оновлення знизився з 0,2 до 0,01, що свідчить про значно менші інвестиції в

нові основні засоби у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це може бути пов’язано з завершенням активних інвестиційних проектів або зменшенням фінансування.

У 2024 році не зафіксовано вибуття основних засобів (коефіцієнт вибуття = 0), тоді як у 2023 році він становив 0,009. Це може свідчити про те, що заклад не замінював старі або зношені засоби. Це підтверджує коефіцієнт зносу, що зріс з 0,06 до 0,09.

*Таблиця 2.7*

**Динаміка використання робочого часу кафе «Діоніс»**

| № п/п | Показники | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | +;- | % |
| 1. | Кількість відпрацьованих л/днів всіма робітниками | 32796 | 29029 | -3767 | 12,9 |
| 2. | Кількість відпрацьованих л/год. всіма робітниками | 262366 | 232232 | -30134 | 12,9 |
| 3. | Середньооблікова чисельність робітників, чол. | 133 | 116 | -17 | 14,6 |
| 4. | Показники використання робочого часу | | | | |
| 4.1. | Середня кількість днів роботи 1-го робітника (п.1/п.3) | 246 | 250 | 4 | 1,6 |
| 4.2. | Середня тривалість робочого дня, год. (п.2/п.1) | 8 | 8 | - | - |
| 4.3 | Середня кількість годин роботи 1-го робітника (п.2/п.3) | 1973 | 2002 | 29 | 1,4 |

Позитивним є те, що коефіцієнт придатності залишився незмінним (0,9), що свідчить про те, що основні засоби залишаються в хорошому стані, незважаючи на збільшення зносу. Також відмічено незначний приріст основних засобів. Він у 2024 році склав лише 3 тис. грн, що значно менше порівняно з 2023 роком (85 тис. грн). Це підкреслює уповільнення темпів розширення майнової бази.

Проведемо аналіз фактичних показників використання робочого часу з плановими (кількість відпрацьованих людино-днів (людино-годин); середня кількість днів роботи одного працівника, середня тривалість робочого дня; середня кількість годин роботи одного робітника; зміна фонду робочого часу

з планом за рахунок: зміни числа робітників, зміни середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником, зміни середньої тривалості робочого дня) (табл. 2.7).

Загальний аналіз рентабельності дозволяє оцінити сучасний стан та перспективи розвитку підприємства (рис. 2.4). Так показник рентабельності активів зростає стабільно з 16,4% у 2020 році до 20,4% у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання активів закладу для отримання прибутку. Зростання цього показника є позитивним сигналом для інвесторів та власників бізнесу.

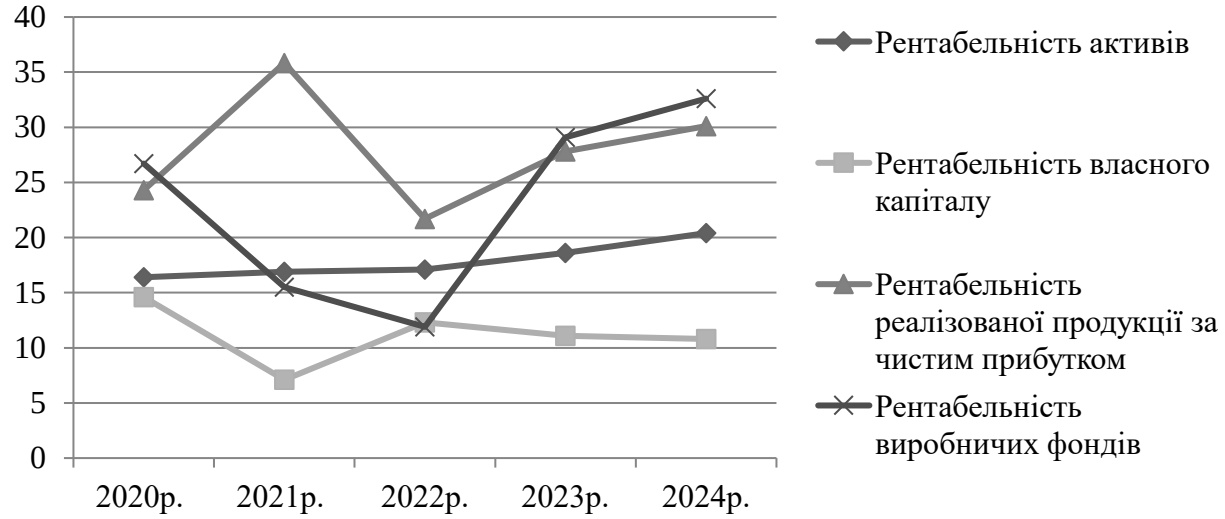



**Рис. 2.4. Рентабельність кафе «Діоніс»**

Показник рентабельності власного капіталу має нестабільну динаміку. У 2021 році спостерігається різке падіння до 7,1%, після чого показник поступово знижується з 12,3% у 2022 році до 10,8% у 2024 році. Це може свідчити про зменшення ефективності використання власного капіталу або про збільшення його обсягу без пропорційного зростання прибутку.

Показник рентабельності реалізованої продукції має позитивну динаміку, зростаючи з 24,3% у 2020 році до 30,1% у 2024 році. Це свідчить про збільшення ефективності виробництва та збуту продукції, а також про зростання прибутковості кожної гривні, вкладеної у реалізацію.

Показник рентабельності виробничих фондів має нелінійну динаміку. У 2021 році спостерігається різке падіння до 15,5%, але вже у 2023 році показник

зростає до 29,1% і досягає 32,6% у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання виробничих фондів у останні роки, що є позитивним сигналом для розвитку закладу.

Отже, кафе «Діоніс» демонструє позитивну динаміку рентабельності активів та реалізованої продукції, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростання прибутковості. Однак нестабільність рентабельності власного капіталу може бути сигналом до оптимізації фінансової структури закладу. Високі показники рентабельності виробничих фондів у 2023–2024 роках підтверджують ефективне використання виробничих потужностей. Для подальшого розвитку рекомендується зосередитися на підвищенні рентабельності власного капіталу та підтримці високої ефективності використання активів.

# РОЗДІЛ 3
# ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАФЕ «ДІОНІС» М. КРОПИВНИЦЬКИЙ

## 3.1. Оцінка перспектив розвитку кафе «Діоніс»

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку ресторанного бізнесу ключовим фактором успіху будь-якого закладу є не лише якість наданих послуг, а й здатність до постійного вдосконалення та адаптації до змінливих потреб клієнтів. Кафе «Діоніс», яке вже зарекомендувало себе як успішний заклад із збалансованою структурою основних фондів, високою рентабельністю та розгалуженою інфраструктурою, стоїть перед необхідністю визначення стратегічних напрямків розвитку. Це дозволить не лише зберегти конкурентні переваги, а й забезпечити стабільний ріст у довгостроковій перспективі.

Аналіз діяльності кафе «Діоніс» показує, що заклад має значний потенціал для розширення своїх можливостей. Наявність сучасних технологій автоматизації, добре організована інфраструктура, кваліфікований персонал та акцент на якість продукції є міцною базою для подальшого розвитку. Однак для підтримки конкурентоспроможності необхідно враховувати сучасні тенденції ринку, такі як зростання попиту на інноваційні послуги, збільшення значення цифрових технологій та зміна уподобань клієнтів.

Нами пропонується оцінити ключові перспективи розвитку кафе «Діоніс», які базуються на аналізі його поточного стану, конкурентних переваг та ринкових можливостей. Основна увага приділяється таким аспектам, як оптимізація використання основних фондів, впровадження інноваційних технологій, розширення спектру послуг, підвищення якості обслуговування та розробка ефективних маркетингових стратегій. Кожен із цих напрямків є важливим елементом у формуванні стратегії розвитку, яка дозволить закладу не лише зберегти свої позиції на ринку, а й досягти нових висот.

Для просування своїх послуг ресторан використовує такі засоби

комунікації: сайт в інтернеті, реклама соціальних мережах Facebook та Instagram. Варто також згадати про усну рекламу, яка використовується в роботі закладу. Під нею ми розуміємо високий рівень уваги та привітності працівників закладу до гостей ресторану. У табл. 3.1 представлено зміст рекламних заходів кафе «Діоніс».

*Таблиця 3.1*

**Зміст та періодичність рекламних заходів ресторації**

| Назва та зміст заходу | Періодичність |
|---|---|
| Сайт підприємства | Оновлюється періодично на свята та з врахуванням оновлення меню, наприклад «Стави до свят» та «Сезонне меню», «Страви від шефа» |
| Підтримка сторінок закладу у соціальних мережах, таргетована реклама | Раз на тиждень |
| Розміщення рекламних оголошень на сайті міста | Два рази на місяць |

З метою оцінювання ефективності використовуваних маркетингових заходів кафе «Діоніс» здійснимо аналіз медіа-плану за 2022-2024 роки. Витрати на комплекс маркетингових комунікацій представлено на рис. 3.1.

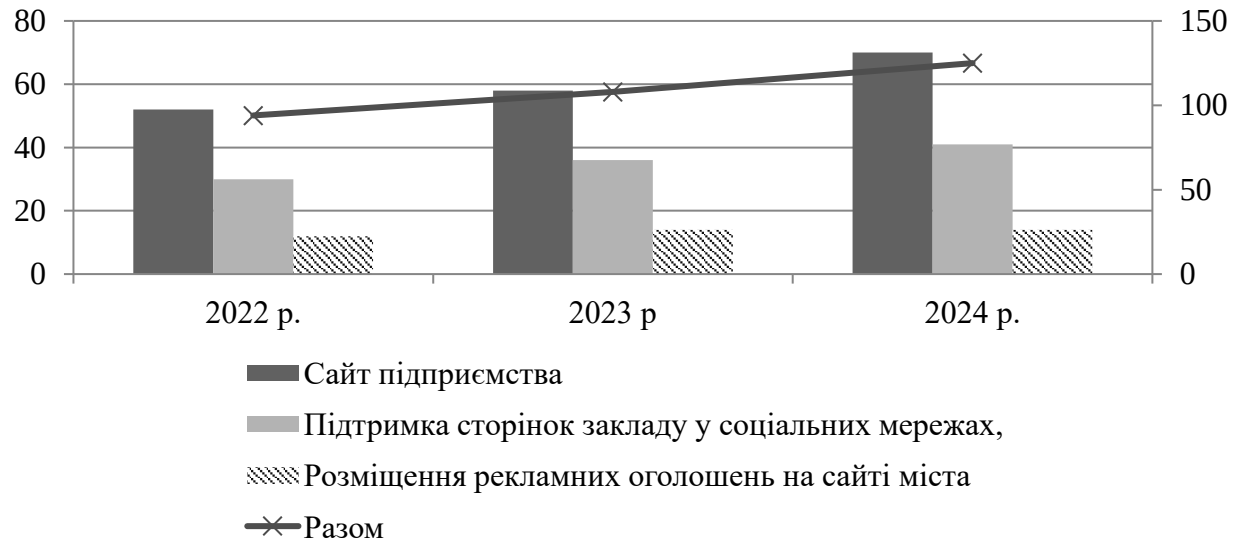



**Рис. 3.1. Аналіз витрат на маркетинг у кафе «Діоніс»**

Таки чином, відмітимо, що найбільшу потому вагу протягом останнього часу займали витрати на підтримку роботи сайту закладу, адже це є його

обличчям - 55,3% у 2022 р. та 56,0% у 2024 р., вартість утримання сайту збільшилася на 18 тис. грн., також високу частку у меді-плані займала підтримка сторінок закладу у соціальних мережах, таргетована реклама 31,9% у 2022 р. та 32,8% у 2024 р., витрати на дані заходи зросли на 11 тис. грн. Варто відмітити те, що завдяки даному виду реклами у періоди жорстких карантинних обмежень здійснювалося інформування споживачів щодо «Святкових боксів» від закладу до Нового року, Різдва, Дня закоханих та Великодня. Незважаючи на те, що на початку війни заклад не працював до травня місяця, витрати у 2024 р. на медіа заходи не скоротилися.

Також для зручності клієнтів в період короно вірусної інфекції у 2022 р. було розроблено електронне меню, яке використовується за допомогою Еквайрингу, також за його допомогою можна оцінити роботу закладу та якість страв, витрати та даний захід склали 15 тис. грн. і кожного місяця підтримка меню 2,5 тис. грн., за рік це 30 тис. грн.

Остаточні висновки щодо економічної ефективності комплексу маркетингових заходів можна здійснити на основі порівняння приросту отриманого прибутку до витрат, які витрачені на маркетинг. Економічна ефективність медіа-плану за 2022- 2024 рр. наведено на рис. 3.2.

Аналізуючи отримані дані, можна відмітити те, що ніби економічна ефективність медіа-плану за аналізований період не сильно збільшилася, адже коефіцієнт ефективності не має надто високого приросту у 2024 р. Проте, саме цей рік став випробуванням для закладу, який не працював від початку війни, і зміг максимально повернути клієнтів та залучити нових, що також можна вважати ефективним в період високої інфляції та зубожіння населення. Особливої ефективності витрати на медіа-план отримали у період карантину, адже завдяки соціальним мережам стрімко зросли продажі на умовах доставки.

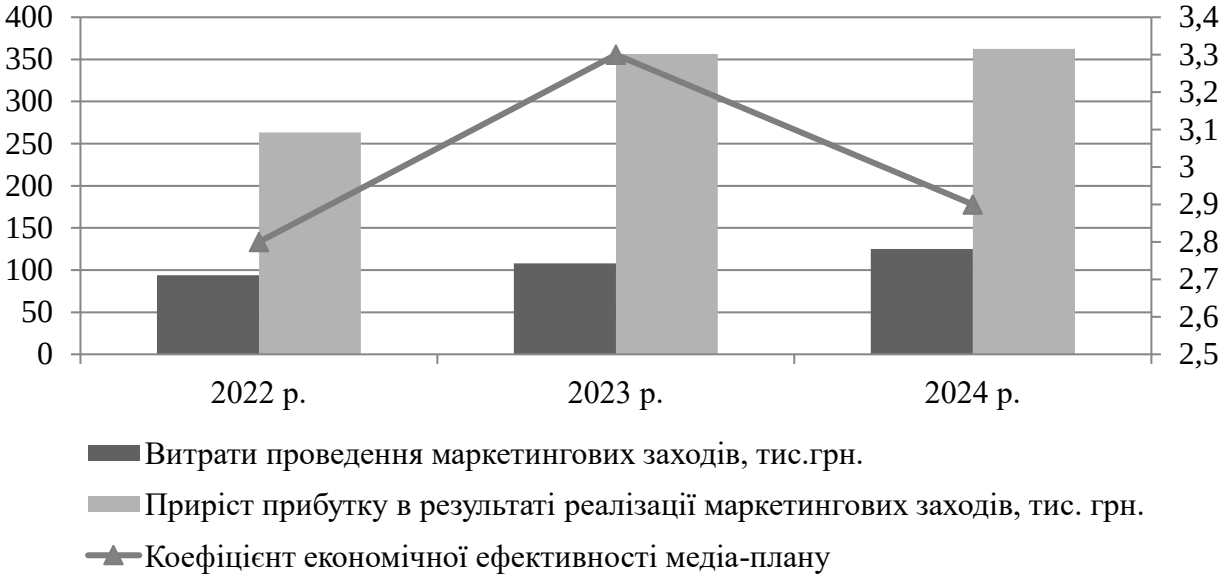



**Рис. 3.2. Економічна ефективність медіа-плану кафе «Діоніс»**

У табл. 3.2 представлено узагальнений аналіз маркетингових заходів у досліджуваному підприємстві.

*Таблиця 3.2*

**Аналіз маркетингових заходів кафе «Діоніс»**

| Завдання менеджменту | Ступінь виконання завдання |
|---|---|
| 1. Інформування відвідувачів про ресторан | Активно задіяна інтернет-реклама. Функціонує сайт ресторану. Створено групи ресторану у соціальних мережах. Також інформацію про ресторан можна отримати на сайті міста. |
| 2. Розширення кола відвідувачів ресторану | Рестораном використовується система звичайного обслуговування, обслуговування банкетів, доставки боків з їжею додому замовника, використовується сезонне меню та страви від шеф-кухаря, що дозволяє працювати у кількох форматах |
| 3. Залучення цільової групи відвідувачів | Цінова категорія, в якій працює ресторан, кухня, сервіс, дизайн фасаду, вивіска на вході, інтер'єр, послуги, що надаються рестораном, повністю відповідає його концепції. |
| 4. Утримання клієнтів | Кухня та якість приготування страв стабільна. Рестораном проводяться додаткові послуги. Персонал привітний, уважний та персоніфікований. Передбачено карту постійного клієнта, що дає змогу отримати знижку. Варто відзначити, що підприємством не застосовується метод утримання клієнта, такий як привітання клієнта з днем народження електронною поштою або SMS. |

Проаналізувавши дані таблиці 3.2 робимо висновок, що діяльність служби маркетингу на кафе «Діоніс» на сьогоднішній день залишається на

рівні вище середнього. Рекламна діяльність проводиться у мережі інтернет та у соціальних мережах, друковані видання відсутні. Ресторан працює в декількох форматах обслуговування і дотримується своєї концепції.

З метою виявлення резервів для пропонування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання систем маркетингу здійснимо SWOT-аналіз кафе «Діоніс», табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**SWOT-аналіз кафе «Діоніс»**

| СИЛЬНІ СТОРОНИ | СЛАБКІ СТОРОНИ |
|---|---|
| Досвід роботи на ринку громадського харчування<br>Позитивний імідж<br>Висококваліфікований персонал | Низька пізнаваність бренду за межами міста<br>Недостатня кількість заходів маркетингових комунікацій із залучення клієнтів |
| Низька плинність кадрів<br>Широкий асортимент меню<br>У меню зазначається харчова цінність продукту<br>Стабільні зв'язки із постачальниками навіть під час війни<br>Наявність власного, повноцінного, робочого сайту<br>Зали виконані у єдиному стилі<br>Висока якість послуг | Спрямованість на клієнтів доходом вище середнього рівня доходів<br>Невеликий паркінг |
| МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
| Поява нових постачальників<br>Збільшення чисельності населення з рахунок повернення тих, що поїхав та ВПО<br>Удосконалення менеджменту підприємства<br>Зниження податків;<br>Можливості для розвитку ресторанного бізнесу;<br>Державна підтримка малого та середнього бізнесу (ресторанного)<br>Доступність кредитування розвитку бізнесу<br>Розвиток НТП у сфері ресторанного бізнесу<br>Зростанні попиту на послуги громадського харчування | Збільшення конкурентних переваг у конкурентів<br>Зростання податків<br>Погіршення військової ситуації<br>Поява нових ресторанів-конкурентів |

Оцінка перспектив розвитку кафе «Діоніс» базується на комплексному підході, який враховує як внутрішні ресурси закладу, так і зовнішні чинники,

що впливають на його діяльність. У результаті були визначені ключові напрямки, які дозволять закладу максимально ефективно використовувати свої можливості та мінімізувати потенційні ризики. Ці напрямки включають розширення інфраструктури, впровадження сучасних технологій, підвищення якості послуг, розробку нових маркетингових стратегій та оптимізацію витрат.

У подальшому розділі детально розглядаються кожен із цих напрямків, а також пропонуються конкретні заходи, які дозволять реалізувати потенціал кафе «Діоніс» та забезпечити його успішний розвиток у майбутньому.

## 3.2. Напрями розширення перспектив розвитку підприємства

Ознайомившись з результатами проведеного аналізу, можна запропонувати комплексу заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази ресторану та збільшення доходу на одного відвідувача, що входить до сфери відповідальності відділу маркетингу ресторану «Діоніс». Основними напрямами удосконалення функціонування закладу є наступні:

Перш за все, доцільно запровадити акційну програму знижок під назвою «Сімейний вихідний», яка буде націлена передусім на родини, що планують провести святкові чи вихідні дні у ресторані «Діоніс». Розмір знижки рекомендується варіювати залежно від кількості членів сім'ї. Так, для сім'ї з трьох осіб передбачена знижка в 3%, для чотирьох — 4%, а для компаній понад чотири особи — 7%. Щоб підвищити зручність для клієнтів, краще відмовитися від пластикових карт на користь цифрової версії — мобільного додатку із зазначенням номера клієнта та розміру знижки. Досвід попередніх впроваджень таких програм свідчить, що завдяки їм обсяг продажів може зрости на 5%.

Наступним важливим кроком є активізація рекламної діяльності у цифровому просторі. Рекламна кампанія для ресторану «Діоніс» має включати розміщення інформаційних блоків на різноманітних онлайн-

ресурсах. У разі відсутності продуманої рекламної стратегії охоплення потенційної аудиторії в мережі становить лише близько 8%.

Рекомендується публікувати оголошення на місцевих розважальних порталах, популярних кулінарних сайтах, онлайн-ресурсах, що стосуються громадського харчування, а також використовувати контекстну рекламу у пошукових системах, таких як Google. Варто не обмежуватись лише офіційними сторінками закладу в соціальних мережах, а співпрацювати також з тематичними міськими спільнотами, де за помірну плату можна розміщувати публікації. Такий формат просування вимагає мінімальних витрат — переважно на створення якісного фото- та відеоконтенту — і є ефективним з огляду на високу активність користувачів соцмереж у регіоні.

Щоб привернути увагу нових клієнтів і тримати в курсі постійних відвідувачів щодо актуальних акцій, доцільно застосовувати контекстну рекламу в пошукових системах та розміщувати банери на локальних інформаційних платформах.

Контекстна реклама працює за принципом відповідності запитів користувачів, як-от «традиційна кухня Житомир» або «кафе Діоніс». Рекламодавець сплачує лише за фактичні переходи на сайт. Для реалізації рекламної кампанії в Google необхідно встановити щоденний ліміт витрат — це сума, яку заклад готовий витрачати на рекламу щодня. Цей бюджет можна змінювати будь-коли. У разі, якщо ліміт вичерпується раніше, показ оголошень призупиняється до наступного дня. У певні дні витрати можуть перевищувати встановлений ліміт, але не більше ніж на 20%, що компенсує недоотриманий трафік у періоди зниження активності користувачів. Якщо ж середня витрата за розрахунковий період перевищить встановлений щоденний бюджет, додаткові витрати не стягуються. Підприємець самостійно визначає вартість одного кліку (не менше 5 грн.), що впливає на частоту показів.

Для ресторану «Діоніс» оптимальна кількість кліків на день складає 50. При ціні у 5 грн. за клік, щоденний бюджет становить 250 грн., що дорівнює

7500 грн. на місяць.

Ще один напрям маркетингової діяльності — впровадження нестандартних підходів до просування послуг. З огляду на те, що банкетне обслуговування, особливо в період весільного сезону, є важливою частиною доходу ресторану, доцільним буде співпраця з місцевими органами РАЦСу та салонами весільного одягу. Їм можна передавати рекламні листівки з пропозицією знижки у розмірі 10% на святкування весіль у ресторані. Такі листівки вручатимуться молодятам під час подання заяви на одруження.

Покращити імідж закладу допоможе співпраця з авторитетним українським шеф-кухарем, який розробить ексклюзивне меню, яким ресторан користуватиметься впродовж наступних п’яти років. Меню повинно бути сформовано комплексно: від рецептури до технологічної документації, включаючи фото страв, опис подачі та специфіку обслуговування.

Процес створення меню має складатися з кількох етапів. Спочатку меню створюється відповідно до побажань менеджменту. Потім разом з кухарями проводиться контрольне приготування страв, аналізуються втрати, дегустуються страви із залученням персоналу для можливого коригування рецептури. Далі складається повний пакет технологічної документації: техніко-технологічні карти, калькуляційні листи, акти контрольної перевірки, розрахунки харчової цінності, солі, жирів, калорійності, масових часток твердих речовин, а також формуються зведені таблиці калорійності.

У вигляді міні-рецептів меню оформлюється у форматі Word або Excel із детальними описами, паралельно готується закупівельний список необхідних продуктів. Персонал проходить навчання щодо особливостей нового меню, а керівництво спільно з кухарем визначає кінцеву вартість кожної позиції.

Варто зауважити, що маркетингові ініціативи не завжди дають миттєвий результат. Оцінити ефективність деяких дій можна лише з часом, іноді цей період триває до пів року. Саме тому впроваджуючи нововведення, слід

зважати на тривалу перспективу та мати терпіння для отримання стабільного прибутку.

На рис. 3.3 представимо показники ефективності запропонованих маркетингових заходів.

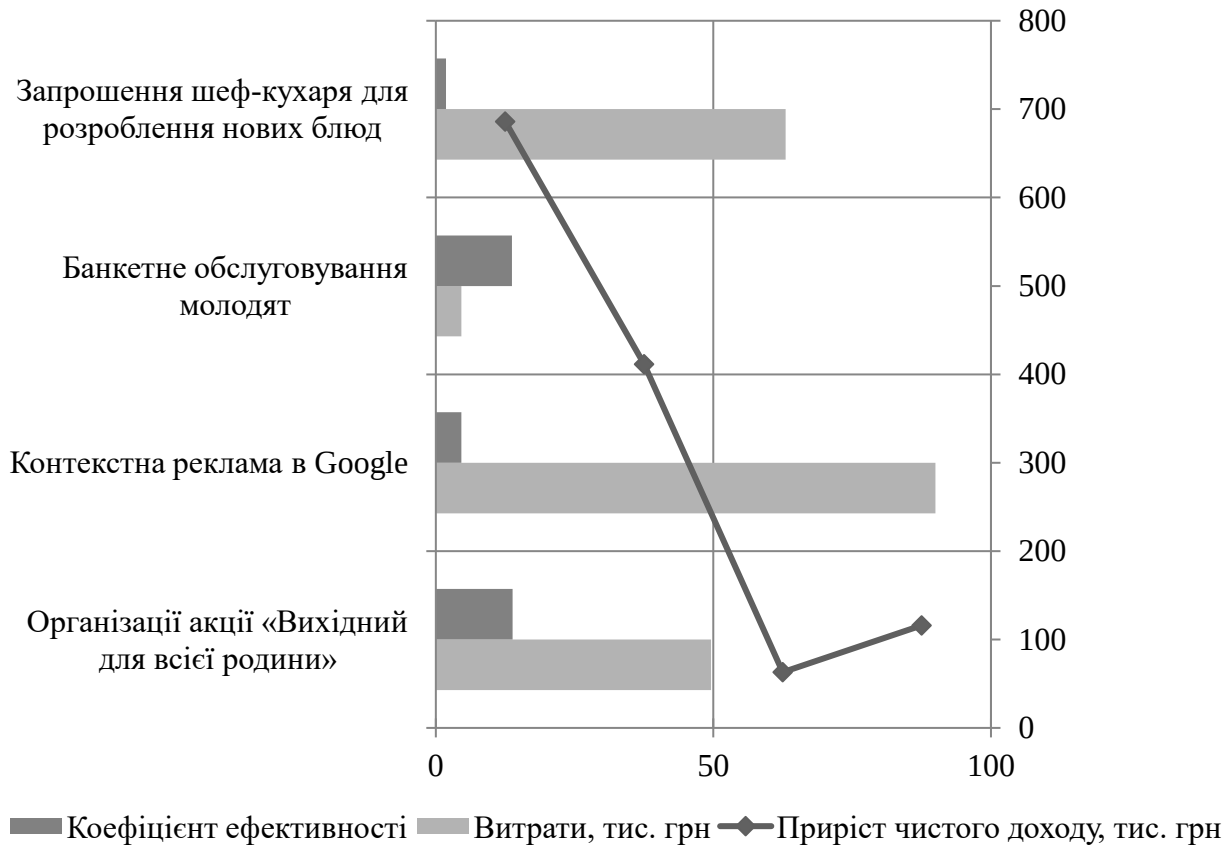



**Рис. 3.3. Показники ефективності запропонованих заходів**

Оцінимо планову ефективність заходу «Вихідний для всієї родини». За статистикою обсяг реалізації, після впровадження програми знижок збільшується в середньому до 5%. Розрахуємо економічний ефект.

Якщо чистий дохід підприємства у 2024 р. складав 13720 тис. грн., а планове зростання передбачене у розмірі 5%, то приріст чистого доходу очікується в розмірі 686,05 тис. грн. Оцінимо коефіцієнт рентабельність заходу поділивши приріст доходу за заходом до витрат.

Приріст чистого доходу очікується в розмірі 686,05 тис. грн Витрати = 16000 + 2800*12 = 49,6 тис. грн.

Коефіцієнт рентабельності = 686,05/49,6 = 13,8

Оцінимо очікувану ефективність від розміщення контекстної реклами в Google.

В цілому, за підрахунками маркетологів збільшення присутності підприємства у інтернет-просторі дозволяє отримати приріст у кількості відвідувачів від 3%, а отже і збільшення очікуваної суми приросту чистого доходу також передбачається у розмірі до 3%. Проте, це припущення є песимістичними, за оптимістичними прогнозами збільшення відвідувачів можливе до 6%. Зважаючи на війну в країні та зниження реальних доходів населення зробимо прогноз ефективності даного заходу за песимістичним сценарієм.

Якщо чистий дохід підприємства у 2024 р. складав 13720 тис. грн., а запланований його приріст складе 3%, то очікуваний додатковий приріст доходу складе: 13720 тис. грн.* 0,03 = 411,6 тис. грн.

Витрати на реалізацію заходу = 7500*12 = 90 тис. грн. Коефіцієнт рентабельності = 411,6/ 90 = 4,6

Таким чином, даний захід, навіть за самими скромними прогнозами буде ефективним.

Розрахуємо ефективність банкетного обслуговування молодят. Як вже зазначалося вартість невеликого банкету без алкоголю становить 70 тис. грн., знижка у розмірі 7 тис. – очікувано від банкету заклад отримає 63 тис. грн. Якщо навіть уявити, що ресторан буде проводити 1 весільний банкет в місяць, то розрахуємо ефективність даного заходу.

Витрати на листівки та послуги весільних салонів = 4,5 тис.грн. Коефіцієнт рентабельності = 63 /4,6 = 13,7

Тобто, навіть за таких умов захід є ефективним.

Оцінити результативність упровадження нового меню із залученням професійного шеф-кухаря досить непросто, оскільки в першу чергу це матиме вплив на імідж ресторану. Проте важливо зазначити, що розроблене меню активно використовуватиметься у всіх рекламних кампаніях, що в перспективі позитивно вплине на зростання кількості клієнтів. У сукупності

з іншими запропонованими заходами, реалізація цієї ініціативи здатна посилити конкурентоспроможність закладу та надати йому довготривалі переваги на ринку.

Кафе «Діоніс» демонструє впевнені позиції на ринку та володіє достатнім потенціалом для подальшого зростання. Виходячи з аналізу наявних основних фондів, рівня прибутковості, інфраструктурного забезпечення та чинників, що формують конкурентні переваги, можна окреслити перспективні напрямки розвитку.

Вивчивши показники ефективності використання основних фондів, рівень рентабельності та особливості інфраструктури кафе «Діоніс», можна визначити провідні напрями стратегічного розвитку. У цьому контексті розглядаються варіанти, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності, зростанню прибутку та стабільності функціонування закладу в майбутньому.

Перш за все, доцільно звернути увагу на оптимізацію використання матеріально-технічної бази та інфраструктури. Кафе «Діоніс» оснащене різноманітними функціональними зонами, серед яких бар, банкетна зала, простір для дітей, відкритий літній майданчик та критий літній простір. Для досягнення більшої ефективності у використанні наявних ресурсів доцільно реалізувати ряд ініціатив. Серед них – вдосконалення використання банкетного залу, який розрахований на 50 відвідувачів і становить вагому частку доходів.

З метою розширення клієнтської бази можна організовувати заходи з конкретною тематикою – весільні урочистості, корпоративні вечори чи святкування днів народження, а також впровадити диференційовану систему цін для постійних клієнтів. Літні майданчики, які вміщують 45–50 осіб, мають усі шанси стати важливим чинником залучення гостей у теплу пору.

Доцільним є регулярне проведення тематичних вечорів, гастрономічних презентацій або святкових заходів, що позитивно вплине на рівень відвідуваності. Дитяча кімната – вагомий аргумент для сімейної

аудиторії. Її функціонал можна розширити, організувавши майстер-класи або ігрові заходи під час перебування дорослих у залі. Барна зона, розрахована на 20 місць, має потенціал для організації вечірнього дозвілля. Варто впровадити спеціальні пропозиції на вечірній час, вечори дегустацій напоїв або заходи, орієнтовані на молодь.

Наступним важливим напрямком є інтеграція сучасних технологій у діяльність закладу. Уже впроваджені рішення, зокрема термінали для оформлення замовлень і система відеонагляду, демонструють прагнення до автоматизації. Для підвищення ефективності обслуговування клієнтів доцільним є розширення кількості терміналів самообслуговування. Це дозволить пришвидшити процес прийому замовлень і позитивно вплине на загальний рівень задоволеності гостей. Крім того, варто реалізувати можливість оформлення замовлень через мобільний додаток або сайт. Систему відеоспостереження можна оснастити аналітичними модулями для збору даних про поведінку відвідувачів, що стане в нагоді при оптимізації розподілу персоналу й удосконаленні сервісу. Ще одним кроком є впровадження CRM-системи, яка забезпечить ефективну взаємодію з постійними клієнтами, персоналізовані знижки та спеціальні пропозиції.

У рамках стратегії розвитку необхідно також звернути увагу на удосконалення меню та поліпшення якості обслуговування. Наявність страв української й європейської кухні становить безперечну конкурентну перевагу. Водночас розширення асортименту за рахунок сезонних позицій і спеціальних меню сприятиме залученню нових гостей. Додатково варто включити в меню вегетаріанські та веганські страви, що задовольнить потреби ширшої цільової аудиторії. Активне використання локальної сировини має стати ще одним маркетинговим акцентом, який приваблюватиме відвідувачів, орієнтованих на натуральність і підтримку місцевих виробників. Обслуговування високого рівня також відіграє важливу роль. Професіоналізм персоналу, зовнішній вигляд, який гармоніює з інтер’єром, формують позитивне враження. Для підтримки якості сервісу

необхідно постійно проводити навчання працівників і впроваджувати стимули для підвищення мотивації.

Ще одним вагомим фактором для успішного розвитку є забезпечення високої рентабельності. Зниження витрат шляхом оптимального використання наявних ресурсів і грамотного управління основними фондами дозволить досягти кращих фінансових показників. Додаткові джерела доходу, зокрема послуги кейтерингу або доставки їжі, дозволять розширити прибутковість бізнесу. Окрім того, підвищення середнього чека за допомогою преміум-позицій у меню, дегустаційних пропозицій чи комплексних обідів сприятиме зростанню виручки.

Таким чином, у кафе «Діоніс» наявні всі передумови для поступового та стабільного розвитку завдяки вдосконаленню матеріально-технічної бази, впровадженню інновацій, оновленню меню та активному просуванню послуг. Реалізація запропонованих ініціатив дозволить не лише посилити рентабельність діяльності, а й зміцнити позиції закладу на ринку та розширити коло лояльних клієнтів у довготривалій перспективі.

# ВИСНОВКИ

Об’єктом нашого дослідження було кафе «Діоніс», що росташоване у м. Кропивницький. В його асортимент входить вишукана смачна, домашня і європейсько-класична кухня, з деякою домішкою авторських страв від шеф-кухаря.

На першому поверсі ресторану розташований бар (20 місць). На другому просторий, банкетний зал (50 місць), є дитяча ігрова кімната для маленьких гостей. Кожен зал має окремій вхід, телевізори , WI-FI, саунбар. Також на території знаходиться літній майданчик для відпочинку та святкувань та закритий літній майданчик (45-50 місць).

Аналізуючи ринок надання послуг харчування м. Кропивницький відмітимо, що у місті налічується понад 450 підприємств громадського харчування. Нами здійснено аналіз ринку послуг гастрономії м. Кропивницький шляхом порівняльної оцінки. Основними конкурентами «Діоніс» виділено: «Старий млин» та «Хуторок» через схожість кухні. Методом порівняльної оцінки здійснено їх аналіз.

Загальний аналіз рентабельності дозволяє оцінити сучасний стан та перспективи розвитку підприємства. Так показник рентабельності активів зростає стабільно з 16,4% у 2020 році до 20,4% у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання активів закладу для отримання прибутку. Зростання цього показника є позитивним сигналом для інвесторів та власників бізнесу.

Отже, кафе «Діоніс» демонструє позитивну динаміку рентабельності активів та реалізованої продукції, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростання прибутковості. Високі показники рентабельності виробничих фондів у 2023–2024 роках підтверджують ефективне використання виробничих потужностей. Для подальшого розвитку рекомендується зосередитися на підвищенні рентабельності власного капіталу та підтримці високої ефективності використання активів.

Оцінка ключових перспектив розвитку кафе «Діоніс» нами здійснено на

основі аналізу його поточного стану, конкурентних переваг та ринкових можливостей.

З метою оцінювання ефективності використовуваних маркетингових заходів кафе «Діоніс» нами проведено аналіз медіа-плану за 2022-2024 роки.

Таким чином, відмітимо, що найбільшу потому вагу протягом останнього часу займали витрати на підтримку роботи сайту закладу, також високу частку у меді-плані займала підтримка сторінок закладу у соціальних мережах та таргетована реклама.

З метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства нами здійснено SWOT-аналіз кафе «Діоніс». У результаті були визначені ключові напрямки, які дозволять закладу максимально ефективно використовувати свої можливості та мінімізувати потенційні ризики.

1. Оптимізація використання основних фондів та інфраструктури за допомогою:

– Активізації використання літніх майданчиків за рахунок організації щотижневих заходів, таких як музичні вечори, дегустації страв або тематичні свята, що дозволить збільшити відвідуваність.

– Розвиток дитячої зони: наявність дитячої ігрової кімнати є перевагою для залучення сімейних клієнтів. Для підвищення привабливості можна розширити послуги для дітей, наприклад, організувати майстер-класи або ігрові програми під час візиту батьків.

– Для підвищення ефективності використання бару пропонується впровадити спеціальні вечірні акції, дегустації коктейлів або тематичні заходи для залучення молодіжної аудиторії.

2. Впровадження сучасних технологій

Впровадження CRM-системи: для підвищення лояльності клієнтів можна впровадити систему управління взаєминами з клієнтами (CRM), яка дозволить вести облік постійних гостей, надавати їм персональні знижки та індивідуальні пропозиції.

3. Розширення меню за рахунок додавання сезонних страв та спеціальних

пропозицій дозволить залучити нових клієнтів. Також можна розглянути можливість введення вегетаріанських та веганських страв для задоволення потреб різних груп клієнтів.

4. Підвищення якості обслуговування: кваліфікований персонал та уніформа, що узгоджується з дизайном інтер'єру, створюють позитивний імідж закладу. Для підтримки високого рівня обслуговування рекомендується регулярне навчання персоналу та впровадження системи мотивації.

5. Підвищення рентабельності можна провести за рахунок: Оптимізації витрат та Розширення джерел доходу. Впровадження додаткових послуг, таких як кейтеринг або доставка страв, дозволить збільшити доходи. Підвищення середнього чека: за рахунок впровадження преміальних страв, дегустаційних сетів та спеціальних пропозицій можна збільшити середній чек.

Отже, кафе «Діоніс» має значний потенціал для розвитку за рахунок оптимізації використання основних фондів, впровадження сучасних технологій, розширення меню та активних маркетингових стратегій. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рентабельність, залучити нових клієнтів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2007. № 1(21). С. 54–57.

2. Апопій В., Олексін І., Шутовська Н., Футало Т. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 312 с.

3. Багрій К.Л. Деякі особливості організації діяльності ресторанного бізнесу в Україні. URL.: https://tourlib.net/statti_ukr/bagrij2.htm

4. Власенко Ю.К., Адамчук С.І, Сніжицька К.Є. Вплив міграційних процесів на розвиток ресторанної справи в Україні сьогодні. Інтелект. Особистість. Цивілізація. 2017. № 14. С. 62–69.

5. Власова Н.О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харків : АдвАТМ , 2012. 255 с.

6. Герасимяк Н.В. Ковальчук О.В. Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/50.pdf

7. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.

8. Дайновський Ю.А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 143–153.

9. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.

10. Дудла І.О. Захист прав споживачів : навч. посібник, К. : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.

11. Кравченко О. М. Система макроекономічних показників

ефективності ресторанного господарства. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. 2015. Т. 20. Вип. 2/1. С. 31–36.

12. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.

13. Малюга Л.М., Гоменюк М.О., Пархоменко Л.А. Статистика обліку доходів і витрат в управлінні підприємствами сфери обслуговування. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2146

14. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 286-289. URL: http : // www//economyandsociety.in.ua ISSN (Online) 2524-0072

15. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.

16. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

17. Могилова А.Ю., Будашко В.О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. URL.: І https://tourlib.net/statti_ukr/mogylova.htm

18. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглєв Х.Й. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 460 с.

19. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. №5. С.218-226.

20. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

21. Пархоменко Л.А., Загороднюк О.В., Малюга Л.М., Фротер О.С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління

операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ (Copernicus) ISSN 2307-2105

22. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. №3(1). С.60-78.

23. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

24. Рябова Т.А., Рябов І.Б. Особливості маркетингу у сфері послуг. URL.: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/17.pdf

25. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. А. Савчук. URI: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/05/4.pdf

26. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

27. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. К. : Наукова думка, 2001. 367 с.