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

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ» М. БУЧАЧ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
ВОВЧОК Анна Юріївна

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

Умань-2026

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1.	Сутність стійкого розвитку підприємств ресторанної сфери	9
1.2.	Теоретичні засади ефективного управління на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2.	ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ»	
2.1.	Загальна характеристика діяльності ресторану «Водограй»	22
2.2.	Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану «Водограй»	31
РОЗДІЛ 3.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ» М. БУЧАЧ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
3.1.	Засади ефективності діяльності підприємства	40
3.2.	Напрямки підвищення ефективності діяльності ресторану «Водограй» в м. Бучач	49
ВИСНОВКИ		61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		64

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні у кожного підприємства ресторанної сфери виникає необхідність адаптації до швидкозмінного середовища, виживання в нових умовах. Рішення даної проблеми неможливе без створення методологічного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень, вибору стратегічних напрямків сталого розвитку економічного суб'єкта з урахуванням всіх особливостей його виробничо-комерційної діяльності.

Економічний розвиток передбачає перехід від одного якісного стану до іншого, а економічне зростання розглядається, як його прояв та важлива складова. Проте, неощадливе зростання, що супроводжується значними витратами ресурсів, здатне не тільки негативно впливати на економічний розвиток, але і гальмувати його. Економічне зростання відбувається за рахунок кількісного збільшення результатів діяльності, і у довгостроковій перспективі неможливе без економічного розвитку, що створює передумови й умови економічного зростання на новому якісному рівні, відображає внутрішні зміни та процеси, які ведуть до функціональної перебудови суб'єкта господарювання,його складових та окремих функціональних частин

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча відомі вчені, такі як О.В. Грабельська, Л.В. Транченко, О.В. Раєвнєва, Л.М. Малюга, Н.О. Петренко, Ю.С. Погорєлова, М. Хаммер та інші, присвятили дослідженням стратегії управління підприємствами, все ж є необхідність у більш глибокому дослідженні питань підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанної сфери та систематизації теоретичних положень управління, з урахуванням особливостей сфери обслуговування.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо ефективності діяльності підприємства сфери обслуговування.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання:** розглянути сутність стійкого розвитку підприємств ресторанної сфери; дослідити теоретичні засади стратегічного управління на

підприємстві; охарактеризувати стан та перспектив стійкого розвитку ресторану «Водограй»; дослідити зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства; встановити засади ефективності діяльності підприємства; визначити напрямки ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є організація діяльності підприємства сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади забезпечення ефективності діяльності підприємства сфери обслуговування.

Методи дослідження. Використано системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів. Для уточнення понять був використаний абстрактно-логічний метод. Для аналізу та оцінки стратегії розвитку були використані такі методи: метод порівняння, SWOT-аналіз, методом визначення профілю. У дослідженні також були використані графічний та табличний методи, а також методи аналізу і синтезу.

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.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників: 1) Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика», 2025р. Біла Церква; 2) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів 2025 р.

1 РОЗДІЛ
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність стійкого розвитку підприємств ресторанної сфери

У межах економічної теорії категорія стійкості була запозичена з теорії систем у той період, коли господарські явища почали розглядатися як складні економічні системи. Стійкість постає базовою характеристикою, яка дозволяє описувати поведінку системи та відображає одну з ключових її властивостей. Перші наукові розвідки щодо стабільності в економічному контексті з'явилися у працях, присвячених аналізу ринкової рівноваги в умовах конкурентного середовища.

Подальший розвиток досліджень стійкості пов'язаний із формуванням теорії організації, де це поняття почали розглядати комплексно з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Узагальнено стійкість системи можна трактувати як її здатність зберігати основні структурні характеристики протягом певного часу та протидіяти зовнішнім змінам задля підтримання власної цілісності.

Водночас система має не лише зберігати стійкість, але й постійно розвиватися, набуваючи стратегічної спрямованості, що є необхідною умовою сталого розвитку. Поняття «сталий розвиток» уперше було введене у доповіді «Всесвітня стратегія охорони природи», підготовленій Міжнародним союзом охорони природи та природних ресурсів у 1980 році. Досягнення сталого розвитку передбачає врахування не тільки економічних аспектів, а й соціальних та екологічних вимірів. Це поняття має багато інтерпретацій і застосовується для пояснення процесів розвитку систем різної природи та рівнів організації, зокрема біологічних, політичних, соціально-економічних та географічних.

У бізнес-енциклопедії сталий розвиток підприємства тлумачиться як такий фінансовий стан, за якого суб'єкт господарювання здатний виконувати

всі свої зобов'язання перед працівниками, партнерами та державою завдяки стабільним і достатнім доходам, що забезпечують баланс між надходженнями та витратами. В документах конференції Ріо-92 сталий розвиток визначається як такий економічний поступ, який не спричиняє руйнування природного середовища та гарантує задоволення потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь.

Перехід до моделі сталого розвитку потребує від підприємств не лише узгодження короткострокових інтересів різних стейкхолдерів, а й орієнтації на довгострокові стратегічні цілі внутрішнього розвитку. Така орієнтація передбачає ширший підхід, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та ціннісні компоненти діяльності.

Це означає, що підприємства повинні усвідомлювати свій вплив на довкілля та суспільство й враховувати це у процесі управління. Зокрема, екологічна відповідальність може стимулювати впровадження чистих технологій і ресурсозберігаючих матеріалів, а соціальна – сприяти створенню безпечних і гідних умов праці.

У межах концепції сталого розвитку суб'єкти господарювання мають ретельно аналізувати можливі ризики та переваги різних напрямів розвитку. Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на всебічній оцінці їх впливу на економічну, соціальну та екологічну сфери із застосуванням сучасних практик та технологій. Це дозволяє досягти балансу між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Для забезпечення сталого розвитку підприємств ресторанної сфери необхідно приймати такі управлінські рішення, які будуть спрямовані на задоволення потреб населення у якісному харчуванні, формування здорових споживчих звичок, підвищення культури харчування та організації дозвілля в межах встановлених нормативних вимог. Такі рішення мають базуватися на принципі превентивного управління, враховувати можливі ризики та невизначеність, запобігати негативним соціальним і екологічним наслідкам, а також сприяти вирішенню ключових проблем розвитку підприємств галузі.

На рівні окремого підприємства сталий розвиток передбачає забезпечення необхідного рівня відкритості економічної підсистеми, різноманіття управлінських механізмів, конкуренції, адаптації, кооперації та узгодженості цілей між окремими структурними елементами. Важливим є також формування горизонтальної системи управління з чітким розподілом функцій між рівнями ієрархії та застосуванням підходу «управління за результатами», що забезпечує ефективний зворотний зв'язок. При цьому управлінські впливи повинні бути диференційованими залежно від екологічних обмежень, регіональних особливостей та рівня стабільності підприємства.

Підприємства ресторанного господарства є відкритими динамічними системами, які постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем, мають чітко визначену мету та прагнуть підтримувати внутрішню рівновагу. Стійкість їх розвитку формується під впливом широкого спектра параметрів діяльності.



Рис. 1.1. Складові стійкого розвитку ресторанного господарства

У науковій літературі виокремлюють низку різновидів стабільності, що впливають на ефективність функціонування та розвиток підприємства (рис. 1.1). До них належать технічна, технологічна, організаційна, зовнішньоекономічна, соціально-психологічна, фінансова, екологічна, кадрова, комунікаційна, інноваційна та структурна стабільність, які у

сукупності визначають загальний рівень стійкості суб’єкта господарювання.

Фінансова стабільність відіграє суттєву роль у діяльності підприємства, оскільки саме вона формує передумови для створення резервів виробничих потужностей і накопичення необхідних матеріальних ресурсів, що є важливими для сталого розвитку. Водночас фінансова складова сама по собі не відображає повною мірою загальну стійкість підприємства, оскільки не дозволяє оцінити ефективність роботи окремих структурних підрозділів, які також суттєво впливають на загальну стабільність організації.

Для досягнення екологічної стабільності підприємству необхідно систематично здійснювати моніторинг стану навколишнього середовища та аналізувати вплив власної діяльності на природні ресурси. Важливим є застосування екологічно безпечних технологій і матеріалів, впровадження енергоощадних рішень, раціональне використання ресурсів та організація сортування відходів. Реалізація таких заходів сприяє зменшенню негативного впливу підприємства на довкілля та підвищує рівень його екологічної відповідальності.

Фінансова стабільність визначається достатністю фінансових ресурсів, ефективністю їх розподілу та використання, а також рівнем фінансової незалежності підприємства. Для її забезпечення необхідно вирішувати низку фінансових завдань, зокрема підвищувати прибутковість, оптимізувати витрати та підтримувати фінансову рівновагу. Важливим напрямом є також активізація інвестиційної діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів для впровадження сучасних технологій, розвитку персоналу та розширення масштабів діяльності.

Таким чином, загальна стабільність підприємства формується під впливом ефективності управління технологічними, організаційними, екологічними та фінансовими процесами. Усі складові стабільності є взаємопов’язаними та взаємозалежними, що обумовлює необхідність системного підходу до їх планування та забезпечення.

Для підтримання фінансової стабільності підприємств ресторанної

сфери необхідно здійснювати комплекс заходів. Одним із ключових є бюджетне планування, яке передбачає збір, аналіз та оцінку інформації щодо фінансових ресурсів, необхідних для функціонування підприємства та реалізації його стратегічних цілей. Важливу роль у цьому процесі відіграє контроль за доходами і витратами, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати управлінські рішення.

Не менш важливим є ефективне управління фінансовими ризиками та підтримання належного рівня ліквідності підприємства. Управління ризиками передбачає аналіз можливих фінансових загроз, постійний моніторинг фінансового стану та розробку планів дій на випадок їх реалізації. Забезпечення ліквідності досягається шляхом раціонального використання фінансових ресурсів, планування грошових потоків, збільшення обсягів реалізації продукції та покращення умов розрахунків із клієнтами.

Крім того, важливим аспектом фінансової стабільності є контроль за кредиторською заборгованістю та виконанням зобов’язань перед постачальниками, підрядниками та іншими контрагентами. Порушення фінансових зобов’язань може призвести до погіршення ліквідності, втрати ділової репутації та ускладнення діяльності підприємства.

Для досягнення повної сталості підприємство повинно забезпечити стабільність у всіх напрямах своєї діяльності, включаючи виробничі процеси, маркетинг, управління ресурсами, екологічну відповідальність та соціальну політику. Важливим є чітке формулювання цілей та стратегії розвитку, які мають бути спрямовані на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Одним із ключових чинників успішного функціонування будь-якого підприємства є його стратегія розвитку. У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «стратегія», проте загалом воно означає визначення довгострокових цілей і завдань підприємства та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія також може включати систему правил, методів і інструментів, за допомогою яких підприємство реалізує свої цілі.

Загалом стратегія сталого розвитку підприємства повинна мати комплексний характер і забезпечувати узгоджений розвиток усіх підсистем таким чином, щоб підтримувати баланс між соціальними, екологічними та економічними аспектами діяльності. Для цього необхідно постійно аналізувати ефективність реалізованих заходів та оцінювати їх вплив на всі сфери функціонування підприємства. Лише за таких умов можливо забезпечити стійкий розвиток підприємства та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

1.2. Теоретичні засади ефективного управління на підприємстві

Стратегія являє собою особливий управлінський план, спрямований на досягнення визначених цілей організації. Саме вона окреслює напрями функціонування та розвитку підприємства, а також визначає сукупність заходів і дій, необхідних для досягнення бажаного результату.

Під час формування стратегії підприємство має враховувати низку ключових елементів своєї діяльності, серед яких місія, конкурентні переваги, специфіка бізнесу, ринки збуту, асортимент продукції, наявні ресурси, організаційна структура, виробнича програма та корпоративна культура.

Поняття «стратегічне управління» сформувалося на початку 1960–1970-х років як засіб розмежування між оперативним управлінням на рівні виробництва та управлінням на вищому рівні керівництва підприємства.

Кожен різновид управління ґрунтується на певній концептуальній основі. Концепція управління являє собою сукупність ідей, принципів і підходів, які окреслюють цілі функціонування організації, механізми взаємодії між керуючою та керованою підсистемами, характер зв’язків між окремими структурними елементами підприємства, а також рівень урахування впливу зовнішнього середовища на його розвиток.

Базова ідея, що лежить в основі концепції стратегічного управління,

полягає в необхідності врахування взаємозв'язку та взаємного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства під час формування його цілей. У цьому контексті стратегії виступають інструментами досягнення визначених орієнтирів, а їх реалізація потребує функціонування всього підприємства в режимі стратегічної орієнтації.

Стратегічне управління можна розглядати як процес, у межах якого керівництво здійснює довгострокове управління організацією, формулює конкретні цілі її діяльності, розробляє стратегії їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов та забезпечує виконання стратегічних планів, які постійно коригуються відповідно до змін середовища.

Концепція стратегічного управління формує основу стратегічного мислення та має низку характерних рис. Вона базується на поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою, оскільки використання лише одного з них не забезпечує ефективного довгострокового розвитку. Водночас вона орієнтується на глибоке дослідження умов функціонування підприємства, що дозволяє формувати адаптовані системи стратегічного управління з урахуванням специфіки галузі, регіону та зовнішнього середовища. Важливою складовою є також формування та використання баз стратегічної інформації, аналіз якої дає змогу зменшити невизначеність і обґрунтувати управлінські рішення. Концепція передбачає можливість прогнозування наслідків прийнятих рішень через ефективний розподіл ресурсів, налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу. Крім того, вона спирається на використання спеціальних інструментів стратегічного розвитку, таких як формування цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегій, стратегічного набору, стратегічних планів і програм, а також застосування стратегічного планування та контролю.

Зазначені характеристики не вичерпують повністю зміст концепції стратегічного управління, проте дозволяють виокремити її ключові елементи,

які потребують подальшого розгляду.

Метою стратегічного управління є формування такої динамічної системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей і стратегій підприємства, розробку та реалізацію системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства та його підсистем. Це створює основу для забезпечення конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

Оперативне управління, своєю чергою, спрямоване на використання вже сформованої стратегічної позиції підприємства для досягнення конкретних тактичних результатів. Якщо стратегічні менеджери відповідають за формування потенціалу прибутковості організації, то менеджери операційного рівня забезпечують перетворення цього потенціалу на реальні фінансові результати. Кінцевим результатом функціонування системи оперативного управління є надання товарів і послуг споживачам за встановленими цінами.

Стратегічне управління є не лише сукупністю теоретичних підходів і методів, а динамічним процесом аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації стратегічних рішень, який циклічно повторюється у процесі вирішення п’яти основних завдань (рис. 1.2).

Особливості стратегічного управління полягають у тому, що воно не дає повністю точного та детального опису майбутнього стану підприємства, а оперує якісними характеристиками його розвитку, позиції в конкурентному середовищі та потенціалу виживання. Воно також виступає певною філософією управління, що поєднує формалізовані методи з інтуїцією, професіоналізмом і творчістю менеджерів, залучаючи персонал до реалізації стратегічних завдань. Водночас впровадження стратегічного управління потребує значних ресурсів, часу та створення спеціалізованого підрозділу, відповідального за стратегічний аналіз і моніторинг зовнішнього середовища.

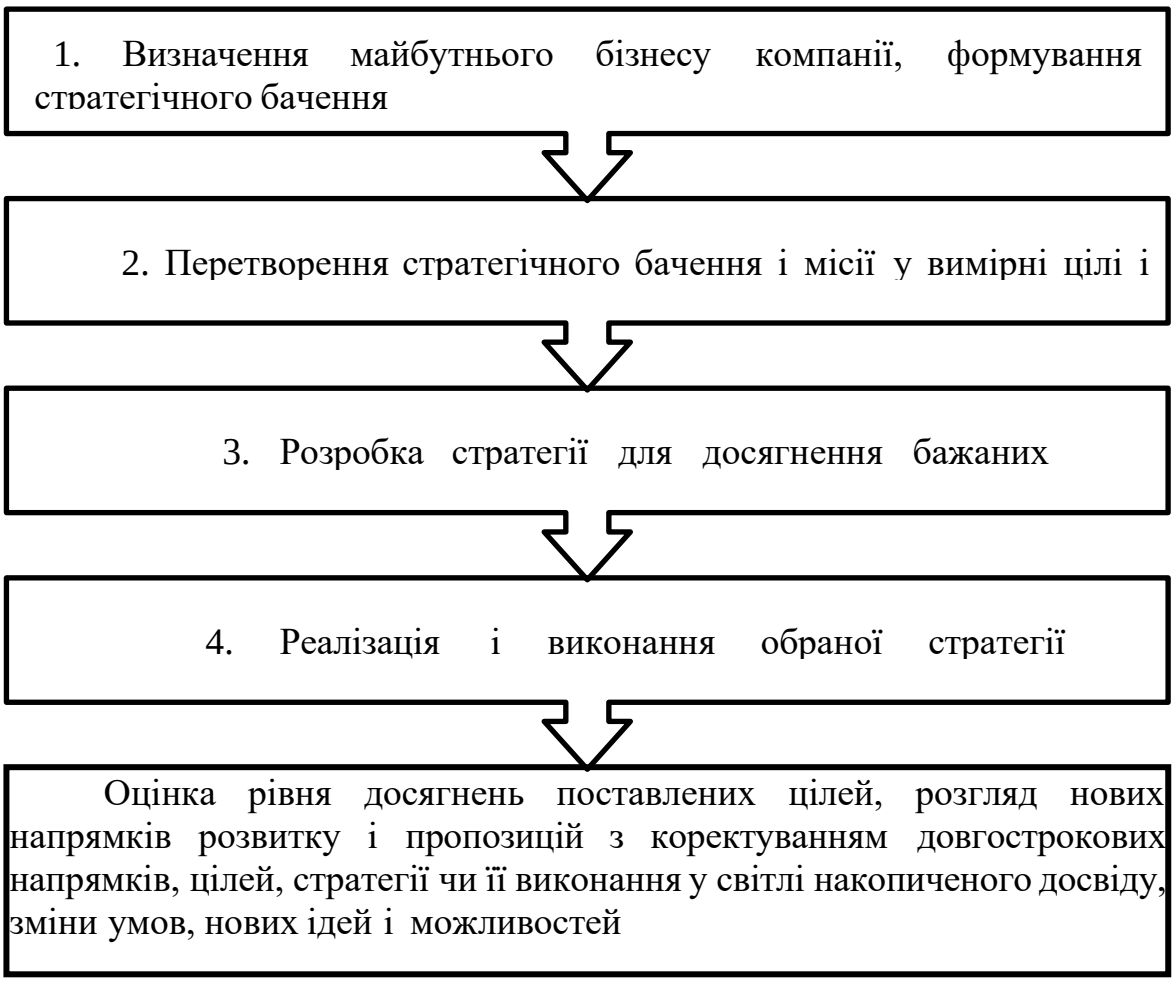


Рис. 1.2. Етапи стратегічного управління

Стратегічно орієнтованим вважається підприємство, у якому стратегічне мислення є основою діяльності керівництва та персоналу, функціонує система стратегічного управління, застосовується раціональне стратегічне планування та формується інтегрована система стратегічних планів, а поточна діяльність підпорядкована довгостроковим цілям розвитку.

У науковій літературі виокремлюють низку принципів стратегічної діяльності підприємства. Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що постійно змінюється під впливом динамічного зовнішнього середовища. Новостворені організації характеризуються високою гнучкістю, але для їх стабільного розвитку необхідно формувати обґрунтовані стратегії з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Послідовний розвиток підприємства базується на чітко сформульованих, реалістичних цілях, які відображаються у системі кількісних та якісних

показників і підтримуються відповідним стратегічним набором. Водночас навіть найкращі стратегії потребують регулярного перегляду та оновлення, оскільки з часом вони можуть втрачати актуальність. Механізм управління підприємством повинен включати стратегічну підсистему, спрямовану на аналіз і балансування зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, а також адаптацію до змін середовища. Підтримка стратегічних змін має забезпечуватися ефективною системою мотивації та соціально-психологічною підтримкою персоналу. Динамічний розвиток потребує оперативного впровадження стратегічних рішень на основі системи контролю та аналізу. Важливим є також формування гнучкого виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, здатних адаптуватися до змін і сприяти досягненню майбутніх цілей.

Реалізація цих принципів створює основу для формування ефективної системи стратегічного управління на підприємстві.

Стратегію можна розглядати як філософію діяльності організації, що визначає її довгострокову спрямованість. З цієї позиції стратегія виступає як орієнтир постійного розвитку, інтегральна складова менеджменту, інтелектуальний процес мислення, який потребує спеціальних знань і навичок, а також як цінність, що активізує діяльність усього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, методами та інструментами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Для подолання обмежень окремих стратегічних підходів необхідно усвідомлювати багатогранність поняття «стратегія», що найбільш повно проявляється у формуванні стратегічного набору.

У науковій та управлінській літературі виділяють кілька рівнів стратегій, які формуються на різних щаблях управління підприємством. Вони можуть охоплювати діяльність організації загалом, окремі бізнес-напрямки, конкретні види продукції чи послуг, функціональні підсистеми підприємства, а також ресурсне забезпечення реалізації стратегічних орієнтирів. Така багаторівнева

система стратегій дозволяє узгодити інтереси різних підрозділів і забезпечити цілісність стратегічного розвитку підприємства.

Отже, формування стратегії є складним управлінським процесом, який враховує сукупність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, його потенціал, обмеження та можливості розвитку.

Стратегію можна розглядати як систему планування ключових дій підприємства, зокрема підприємницьких, конкурентних та функціональних, які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху та стійкого розвитку організації.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить, що розробка стратегій майже завжди супроводжується формуванням певної системи планів, які мають багаторівневу структуру та взаємопов’язані між собою. Це означає, що процес стратегічного планування існує на кожному підприємстві, однак його глибина, системність та формалізованість залежать від масштабів бізнесу, рівня управління та стратегічної культури організації.

Основною вихідною категорією стратегічного управління є місія підприємства, яка відображає головну причину його існування. Місія уточнює статус організації, формує її філософію розвитку та слугує базою для визначення цілей, стратегій, тактик і політик, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

У системі стратегічного управління прийнято розрізняти два основних типи цілей та результатів: фінансові та стратегічні (рис. 1.3).

Фінансові цілі, як правило, мають короткостроковий характер і відображають поточні зміни в галузі, на ринку або всередині самого підприємства. Вони можуть стосуватися прибутковості, рівня витрат, ліквідності, рентабельності або обсягів продажів.

Стратегічні цілі, навпаки, спрямовані на довгострокову перспективу та відображають бажаний майбутній стан підприємства. Вони пов’язані з формуванням конкурентних переваг, зміцненням ринкових позицій, інноваційним розвитком та стійкістю організації.

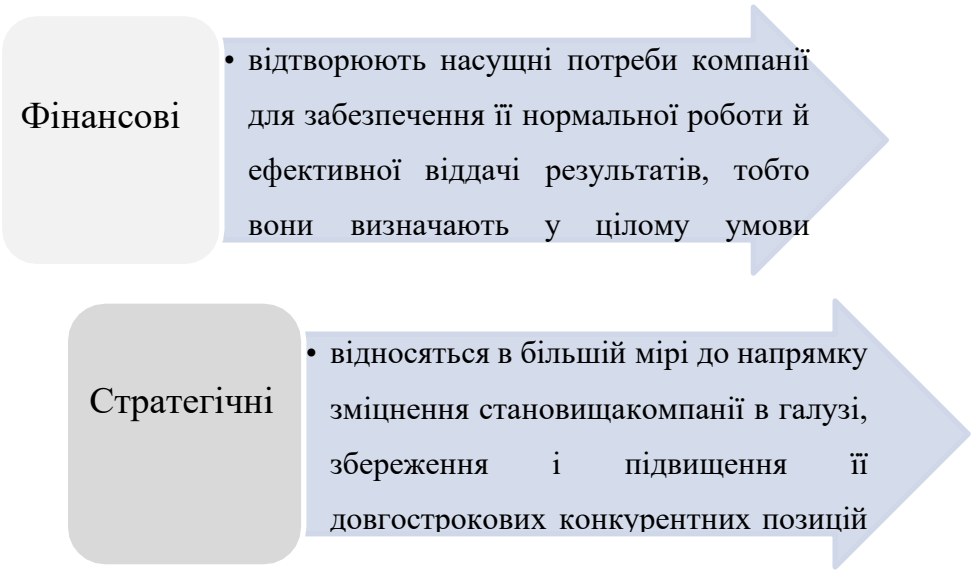


Рис. 1.3. Основні види цілей та результатів

Стратегічні цілі підприємства відображають його намір зайняти певну позицію на ринку. Великі компанії можуть орієнтуватися на національне або міжнародне лідерство, тоді як малі та середні підприємства часто спрямовують свої зусилля на закріплення в окремій ринковій ніші.

Крім фінансових і стратегічних цілей, розрізняють також довгострокові та короткострокові цілі. Довгострокові цілі зазвичай встановлюються на період п’яти і більше років і виконують дві ключові функції. По-перше, вони стимулюють менеджерів діяти вже зараз, щоб забезпечити майбутні результати. По-друге, вони змушують керівництво враховувати довгострокові наслідки своїх поточних рішень. Орієнтація лише на миттєву вигоду часто створює ризики для стабільності та конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Короткострокові цілі визначають конкретні результати, яких необхідно досягти в найближчий час. Вони характеризують темпи розвитку організації, рівень її ефективності та результативності в поточному періоді. На певних етапах розвитку короткострокові цілі можуть співпадати з довгостроковими, коли підприємство поступово наближається до реалізації своєї головної стратегії.

Після визначення місії керівництво розпочинає процес вибору стратегії, який є центральним елементом стратегічного управління. Цей процес включає кілька взаємопов’язаних етапів: розробку можливих стратегій, їх уточнення та аналіз. У реальній практиці ці етапи часто відбуваються паралельно, утворюючи єдиний аналітичний процес.

На першому етапі формуються альтернативні варіанти стратегій, які можуть забезпечити досягнення поставлених цілей. До цього процесу доцільно залучати не лише вищих керівників, а й менеджерів середньої ланки, що дозволяє врахувати різні точки зору та підвищити якість стратегічних рішень.

На другому етапі відбувається узгодження розроблених стратегій із цілями розвитку підприємства та формування загальної стратегії. На третьому етапі здійснюється порівняльний аналіз альтернатив у межах обраної базової стратегії та оцінка їхньої ефективності.

Вибір стратегії передбачає розгляд кількох стратегічних альтернатив, з яких обирається оптимальний варіант. Кожна альтернатива являє собою набір окремих стратегій, спрямованих на досягнення різних цілей організації. Водночас вибір обмежується наявними ресурсами, фінансовими можливостями та умовами зовнішнього середовища. Кожна стратегічна альтернатива характеризується власними витратами, ризиками та потенційними результатами, що потребує ретельного аналізу перед прийняттям остаточного рішення.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕНННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Водограй»

Ресторан «Водограй» є одним із відомих закладів ресторанного господарства міста Бучач Тернопільської області та функціонує на місцевому ринку понад 20 років. Тривалий період діяльності свідчить про його стабільність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Заклад розташований за адресою: вул. Шухевича, 1, що забезпечує зручне транспортне сполучення та доступність для відвідувачів. Ресторан спеціалізується на національній українській кухні, поєднуючи традиційні рецепти з сучасними підходами до приготування страв, та розрахований на обслуговування до 120 гостей одночасно (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Велика зала ресторану «Водограй» м. Бучач

Асортимент ресторану включає широкий спектр страв національної

кухні, а також позиції європейської та авторської кулінарії. При приготуванні страв використовуються як власні рецептури, так і якісні інгредієнти від перевірених постачальників. Це дозволяє забезпечувати стабільний рівень якості продукції та задовольняти різноманітні гастрономічні запити споживачів. Просторі зали, продуманий інтер'єр та комфортні умови перебування формують позитивне сприйняття закладу серед відвідувачів.

Окрім щоденного обслуговування гостей, ресторан «Водограй» активно працює у сегменті святкових та урочистих заходів. У закладі регулярно проводяться весілля, ювілеї, корпоративні свята, бенкети та фуршети. Додатково ресторан надає послуги кейтерингу, забезпечуючи виїзне обслуговування, а також співпрацює з туристичними групами, що підвищує його завантаженість у різні сезони року.

Якість сервісу забезпечується кваліфікованим персоналом, який дотримується встановленого дрес-коду та стандартів обслуговування. Офіціанти проходять регулярне навчання з етики спілкування, сервісу та правил роботи з клієнтами. Управління діяльністю ресторану здійснюється директором та керуючим, які відповідають за організацію роботи персоналу, контроль фінансово-господарської діяльності, постачання ресурсів та загальний розвиток закладу.

Сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу вимагають від керівництва застосування інноваційних підходів до управління. Це передбачає врахування ринкових тенденцій, змін у споживчих уподобаннях, конкуренції та економічних обмежень. Водночас важливо брати до уваги внутрішній потенціал підприємства, зокрема кадрові ресурси, матеріально-технічну базу, рівень технологічного оснащення та фінансові можливості. Інноваційне управління має бути системним, безперервним і орієнтованим на довгострокову перспективу розвитку ресторану.

На відміну від традиційного директивного управління, інноваційне управління передбачає використання гнучких методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку. Воно

дозволяє ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати нові технології, змінювати організаційні процеси та адаптуватися до вимог ринку. Для ресторану «Водограй» це означає необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів управління, оновлення меню, покращення якості сервісу та впровадження сучасних підходів до обслуговування клієнтів.

Важливим елементом інноваційного управління є розвиток людського капіталу, оскільки саме персонал визначає рівень обслуговування та загальну репутацію закладу. Керівництво ресторану має приділяти належну увагу формуванню позитивної організаційної культури, мотивації працівників та створенню сприятливих умов праці. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню командної взаємодії.

Під час формування стратегії інноваційного розвитку необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Для стабільно функціонуючого ресторану, такого як «Водограй», пріоритетом є модернізація існуючих процесів, покращення якості послуг, розширення асортименту та впровадження нових форм обслуговування. Кінцевою метою стратегічного розвитку є забезпечення стабільного прибутку та довгострокової конкурентоспроможності.

Важливим інструментом оцінювання ефективності діяльності ресторану є фінансово-господарський аналіз. Він дозволяє об’єктивно оцінити результати роботи підприємства, виявити слабкі сторони, визначити резерви для підвищення ефективності використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Комплексний аналіз фінансових показників сприяє покращенню планування та стратегічного управління.

Регулярний фінансовий контроль є необхідною умовою стабільного функціонування ресторану «Водограй». Він дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми, оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність та забезпечувати фінансову стійкість підприємства. Основними джерелами інформації для такого аналізу є бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати.

Баланс підприємства складається з двох частин: активу, який відображає структуру майна та напрямки використання коштів, і пасиву, що показує джерела їх формування. На основі цих даних у подальшому буде проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Водограй» за 2024–2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнення фінансових результатів діяльності ресторану «Водограй», тис. грн.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р. (+;-)
1. Чистий дохід від реалізації робіт та послуг	935,1	937,1	988,1	53,0
2. Витрати з реалізованих робіт та послуг:	852,7	857,4	968	115,3
- собівартість реалізованих робіт та послуг;	793,0	800,1	918,2	125,2
- інші операційні витрати	59,7	57,3	49,8	-9,9
3. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	82,4	79,7	20,1	-62,3

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити низку висновків щодо фінансових результатів діяльності ресторану «Водограй» у 2023–2025 роках.

По-перше, спостерігається поступове зростання чистого доходу від реалізації робіт і послуг. Так, у 2023 р. він становив 935,1 тис. грн, у 2024 р. – 937,1 тис. грн, а у 2025 р. зріс до 988,1 тис. грн. Це свідчить про стабільний попит на послуги ресторану та певне розширення його ринкової активності.

По-друге, загальні витрати на реалізацію робіт і послуг також мали тенденцію до зростання: у 2023 р. – 852,7 тис. грн, у 2024 р. – 857,4 тис. грн, а у 2025 р. – 968,0 тис. грн. Основною причиною збільшення витрат стало зростання собівартості наданих послуг, що може бути пов’язано з подорожчанням сировини, енергоносіїв, логістики та оплати праці.

По-третє, фінансовий результат до оподаткування мав негативну динаміку: у 2023 р. він складав 82,4 тис. грн, у 2024 р. – 22,8 тис. грн, а у 2025 р. знизився до 20,1 тис. грн. Це є тривожним сигналом для підприємства,

оскільки прибутковість діяльності поступово зменшується.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ресторану «Водограй» за 2023-2025 рр., %

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., ±
Рентабельність продажу	14,8	13,6	12,9	–1,9
Рентабельність витрат	17,3	15,9	14,7	–2,6
Рентабельність активів	11,2	10,4	9,8	–1,4
Рентабельність власного капіталу	18,5	17,2	16,1	–2,4

Дані таблиці 2.2 свідчать про поступове зниження рівня рентабельності ресторану «Водограй» протягом досліджуваного періоду. Рентабельність продажу зменшилася з 14,8 % у 2023 році до 12,9 % у 2025 році, що означає скорочення частки прибутку в кожній гривні реалізованої продукції. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності витрат, що вказує на зростання собівартості та підвищення навантаження на операційну діяльність підприємства. Зниження рентабельності активів свідчить про менш ефективне використання наявних ресурсів, а скорочення рентабельності власного капіталу – про зменшення віддачі на вкладений капітал власників. Незважаючи на те, що показники залишаються позитивними, їх негативна динаміка потребує впровадження заходів щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності управління. Таким чином, ресторан функціонує прибутково, однак має резерви для покращення фінансової результативності.

Таким чином, ресторан «Водограй» стикається з проблемою скорочення фінансових результатів попри зростання доходів. Це свідчить про необхідність більш ефективного управління витратами, оптимізації операційних процесів та пошуку додаткових джерел доходів.

Чистий прибуток ресторану у 2023 р. становив 82,4 тис. грн. У 2024 р. він зменшився до 79,7 тис. грн, що було зумовлено зростанням інших операційних витрат на 31,4 тис. грн. У 2025 р. чистий прибуток скоротився ще більше – до 20,1 тис. грн, тобто зменшився більш ніж утричі порівняно з 2023

р. Основною причиною цього стало різке зростання собівартості послуг на 118,1 тис. грн.

Для комплексного оцінювання фінансового стану ресторану «Водограй» було проаналізовано основні техніко-економічні показники за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «Водограй», тис. грн.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютне відхилення (+;-) 2025р. до 2023р.
1. Вартість активів	302,2	305,2	330,7	28,5
2. Вартість основних засобів	2	2,4	3,9	1,9
- первісна вартість	3,0	3,2	6,1	3,1
- зношування	1,0	0,8	2,2	1,2
3. Вартість власного капіталу	61,1	63,7	63,7	2,6
4. Поточна кредиторська заборгованість за:	213,5	211,9	269,2	55,7
- товари, роботи, послуги,	155	151,3	160,4	5,4
- розрахунками з бюджетом	-	-	17,1	17,1
- розрахунками зі страхування	17,0	17	43,6	26,6
- розрахунками з оплати праці	41,5	43,6	48,1	6,6
5. Інші поточні зобов’язання	25	29,6	-	-25
6. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	279,3	263,6	285,3	6
7. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	8,7	9,3	9,3
8. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	23	23	23	-

Вартість активів у 2024 р. становила 305,2 тис. грн, що на 3,0 тис. грн більше, ніж у 2023 р. (302,2 тис. грн). У 2025 р. активи зросли до 330,7 тис. грн, тобто збільшилися ще на 25,5 тис. грн порівняно з 2024 р. Це свідчить про розширення майнової бази підприємства.

Вартість основних засобів у 2024 р. складала 2,4 тис. грн, що на 0,4 тис. грн більше, ніж у 2023 р. (2,0 тис. грн). У 2025 р. цей показник зріс до 3,9 тис. грн, що свідчить про певні інвестиції в матеріально-технічну базу ресторану.

Власний капітал підприємства у 2024–2025 рр. залишався стабільним на рівні 63,7 тис. грн, що свідчить про відсутність значних змін у структурі фінансування діяльності за рахунок власних коштів.

Поточна кредиторська заборгованість у 2023 р. становила 213,5 тис. грн, у 2024 р. зменшилася до 211,9 тис. грн (на 1,6 тис. грн), однак у 2025 р. різко зросла до 269,2 тис. грн, тобто збільшилася на 57,3 тис. грн. Це є негативною тенденцією, оскільки свідчить про накопичення зобов’язань, які потребують своєчасного погашення.

У цілому можна зробити висновок, що структура капіталу ресторану «Водограй» характеризується Структура поточної кредиторської заборгованості включала:

– за товари, роботи, послуги – найбільша частка у 2025 р. (160,4 тис. грн);

– за розрахунками з бюджетом – лише у 2025 р. (17,1 тис. грн);

– за розрахунками зі страхування – значне зростання у 2025 р. (43,6 тис. грн);

– за оплатою праці – поступове щорічне збільшення.

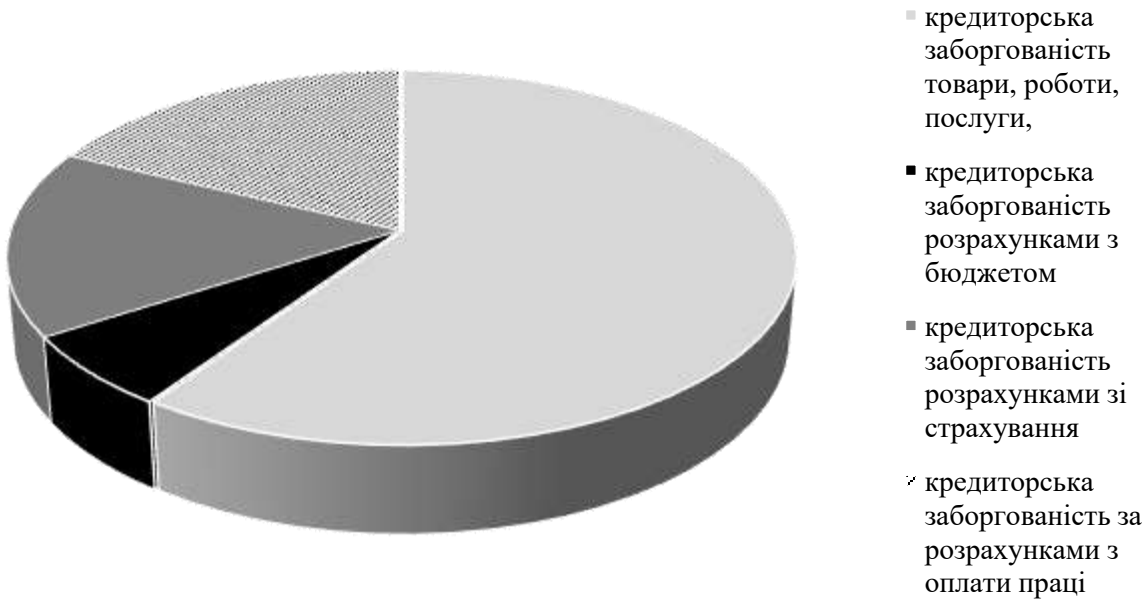


Рис. 2.2. Структура зобов’язань ресторану «Водограй» у 2025р.

Інші поточні зобов’язання у 2023 р. становили 25,0 тис. грн, у 2024 р. зросли до 29,6 тис. грн, проте у 2025 р. були відсутні, що можна вважати позитивним моментом у діяльності підприємства. Загальна структура зобов’язань представлена на рис. 2.2.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2023 р. складала 279,3 тис. грн, у 2024 р. зменшилася до 263,6 тис. грн, а у 2025 р. знову зросла до 285,3 тис. грн. Це свідчить про певні проблеми з розрахунковою дисципліною контрагентів ресторану.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом була відсутня у 2023 р., що є позитивним явищем. Однак у 2024 р. вона склала 8,7 тис. грн, а у 2025 р. – 9,3 тис. грн. Це означає, що підприємству необхідно приділити більше уваги своєчасному виконанню податкових зобов’язань.

Середньооблікова чисельність працівників протягом 2023–2025 рр. залишалася стабільною і становила 23 особи. Це свідчить про сталість кадрового складу, відсутність значної плинності кадрів та відносну стабільність умов праці.

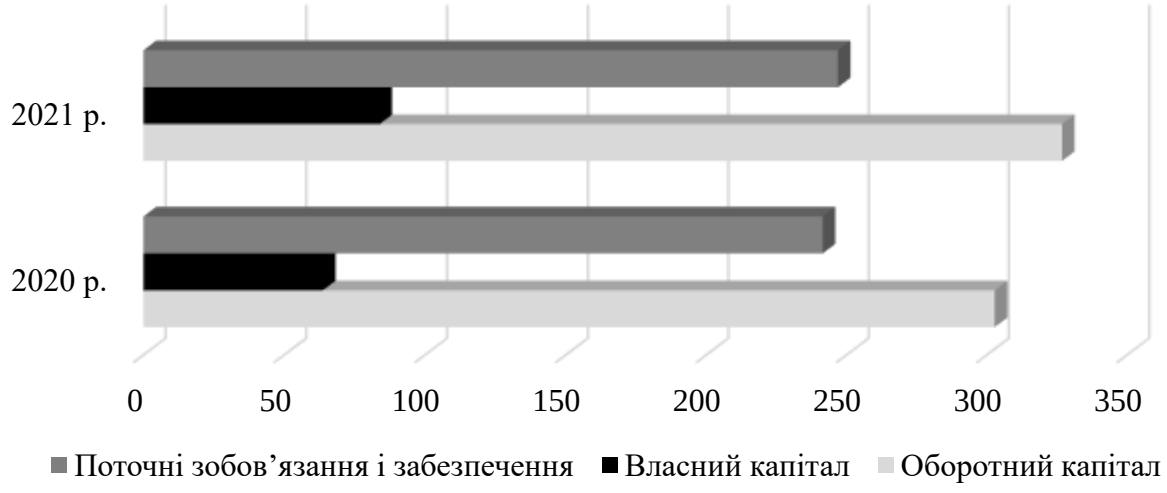


Рис. 2.3. Структура капіталу ресторану «Водограй»

Аналіз структури капіталу (рис. 2.3) показує, що загальна його величина поступово зростала:

– у 2023 р. – 302,2 тис. грн;

– у 2024 р. – 305,2 тис. грн;

– у 2025 р. – 330,7 тис. грн.

Також спостерігається збільшення оборотного та власного капіталу у 2025 р. порівняно з попередніми роками. Поточні зобов’язання та забезпечення зросли у 2025 р., що свідчить про збільшення залучених коштів для фінансування діяльності підприємства.

У цілому можна зробити висновок, що структура капіталу ресторану «Водограй» характеризується тенденцією до зростання загального обсягу ресурсів, однак супроводжується збільшенням кредиторської заборгованості, що потребує управлінської уваги.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності та платоспроможності ресторану «Водограй» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,28	1,22	≥1,0
Коефіцієнт автономії	0,54	0,51	0,48	≥0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,85	1,96	2,08	≤2,0
Коефіцієнт покриття зобов’язань	1,42	1,33	1,26	≥1,0

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості, наведених у таблиці 2.4, демонструє загалом задовільний стан платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення протягом усього періоду, що свідчить про здатність ресторану своєчасно погашати короткострокові зобов’язання. Водночас спостерігається поступове зниження цього показника, що може сигналізувати про зростання обсягу поточних зобов’язань або скорочення оборотних активів. Коефіцієнт автономії зменшується з 0,54 до 0,48, що вказує на зростання залежності від позикових коштів. Показник фінансової залежності наближається до граничного значення, що потребує обережності у подальшому залученні

кредитних ресурсів. У цілому ресторан зберігає фінансову стабільність, однак потребує посилення контролю за структурою капіталу та рівнем зобов’язань

2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ресторану «Водограй»

Виробничий процес у ресторані є основою його функціонування та являє собою сукупність взаємопов’язаних технологічних, організаційних і трудових операцій, у результаті яких сировина перетворюється на готову продукцію. Ефективність діяльності ресторану значною мірою залежить від раціональної організації виробництва, яка включає правильне розміщення виробничих і допоміжних приміщень, оптимальну кількість та розстановку обладнання, а також його ефективне завантаження відповідно до виробничої програми.

У ресторані «Водограй» здійснюється систематичний контроль якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Продукти з простроченим терміном реалізації не приймаються до використання незалежно від їх зовнішнього вигляду. Усі дані про якість харчових продуктів фіксуються у спеціальному журналі контролю, де зазначаються дата надходження, перелік продукції, її якість та кінцевий термін придатності.

При передачі продуктів на кухню їх якість додатково перевіряється кухарями. Після первинної обробки оцінюється якість напівфабрикатів, а результати заносяться у виробничий журнал із зазначенням маси брутто, маси відходів, маси нетто та відсотка втрат.

Адміністратор ресторану щоденно формує звіт про рух продуктів на кухні. У прибутковій частині відображаються дані про надходження продукції зі складу та від постачальників, а у видатковій – інформація про використання та реалізацію готових страв. Ціни на продукцію формуються на основі калькуляційних карток, які реєструються у спеціальному журналі.

У ресторані щоденно проводиться санітарно-гігієнічне прибирання

приміщень із використанням мийних засобів, що забезпечує належні умови праці та сприяє високій якості готової продукції.

Разом з тим, умови праці потребують певного вдосконалення. Зокрема, операції з переміщення вантажів доцільно частково механізувати. Крім того, відсутність природного освітлення в заготівельних цехах негативно впливає на працездатність персоналу, що потребує покращення освітлення або реконструкції робочих зон.

Окрім організації виробничого процесу, важливим елементом внутрішнього середовища ресторану «Водограй» є система управління персоналом та організаційна структура підприємства. Ресторан має лінійно-функціональну систему управління, за якої директор здійснює загальне керівництво, а керуючий відповідає за оперативне управління діяльністю закладу. До складу персоналу входять кухарі, офіціанти, бармени, адміністратор, технічні працівники та допоміжний персонал. Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов’язків та контроль за виконанням робіт.

Проте, незважаючи на стабільність кадрового складу, система мотивації персоналу потребує вдосконалення. На сьогодні основною формою стимулювання працівників є заробітна плата, однак відсутні додаткові нематеріальні стимули, такі як навчання, премії за якість обслуговування, кар’єрне зростання або участь у прийнятті управлінських рішень. Це може знижувати зацікавленість персоналу в підвищенні якості обслуговування та інноваційній діяльності ресторану.

Важливим аспектом внутрішнього середовища є також матеріально-технічна база ресторану. «Водограй» має необхідне кухонне обладнання, холодильні установки, зони для приготування страв, зберігання продуктів та миття посуду. Однак частина обладнання є морально застарілою, що може впливати на ефективність виробничого процесу, швидкість обслуговування та енергоспоживання. У перспективі доцільно розглянути можливість модернізації технічного оснащення кухні та впровадження більш

енергоефективних технологій.

Ще одним важливим елементом внутрішнього середовища є маркетингова діяльність ресторану. На даний момент просування послуг ресторану здійснюється переважно через усну рекламу, рекомендації постійних клієнтів та участь у місцевих заходах. Водночас ресторан майже не використовує сучасні цифрові інструменти маркетингу, такі як соціальні мережі, онлайн-бронювання, власний сайт або активну присутність у Google Maps та туристичних платформах. Це обмежує можливості залучення нових клієнтів, особливо серед молоді та туристів.

Зовнішнє середовище підприємств ресторанного бізнесу формується під впливом економічних, соціальних, технологічних та конкурентних факторів. Економічна ситуація в регіоні безпосередньо впливає на купівельну спроможність населення, що визначає рівень попиту на ресторанні послуги. Зростання цін на продукти харчування та енергоносії підвищує витрати ресторану та зменшує його прибутковість (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне розташування у центрі міста Сформована клієнтська база Досвідчений персонал Можливість проведення банкетів	Зростання собівартості продукції Обмежена цифрова присутність Морально застаріле кухонне обладнання Недостатня система мотивації
Можливості	Загрози
Розширення онлайн-бронювання Запровадження нових форматів меню Залучення туристичних груп Участь у міських заходах	Посилення конкуренції Зростання цін на сировину Зниження купівельної спроможності Економічна нестабільність

SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.5, дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники функціонування ресторану. До сильних сторін підприємства належать вигідне розташування, сформована клієнтська база та досвідчений персонал, що створює основу для стабільної роботи. Водночас серед слабких сторін виокремлюються зростання

собівартості, обмежена цифрова присутність та застаріле обладнання, що може стримувати подальший розвиток. Серед можливостей важливими є впровадження онлайн-бронювання та участь у міських заходах, що дозволить розширити цільову аудиторію. Загрози пов’язані з посиленням конкуренції та зниженням купівельної спроможності населення. Отже, стратегічні рішення мають бути спрямовані на використання сильних сторін для нейтралізації загроз та мінімізації слабких позицій.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль, оскільки змінюються вподобання споживачів щодо харчування, якості сервісу та формату закладів громадського харчування. Сьогодні все більше клієнтів звертають увагу на здорове харчування, екологічність продуктів та атмосферу закладу, що потребує адаптації ресторану до нових тенденцій.

Конкурентне середовище в місті Бучач характеризується наявністю інших ресторанів, кафе та закладів швидкого харчування, які пропонують різноманітні формати обслуговування. Це створює додатковий тиск на ресторан «Водограй» і змушує його постійно вдосконалювати якість страв, сервіс та інтер’єр.

Технологічні фактори також стають дедалі важливішими. Сучасні ресторани активно впроваджують онлайн-замовлення, електронні меню, безготівкову оплату та автоматизовані системи управління запасами. Для підвищення конкурентоспроможності «Водограй» доцільно поступово інтегрувати такі інновації у свою діяльність.

Аналіз режиму роботи та завантаження ресторану «Водограй» свідчить про певну нерівномірність потоку відвідувачів протягом робочого дня, що є характерним явищем для більшості закладів ресторанного господарства. Як видно з графіка завантаження залу (рис. 2.4), мінімальна кількість відвідувачів припадає на ранкові години, коли заклад здебільшого відвідують поодинокі клієнти або туристичні групи, які заздалегідь замовляють харчування.

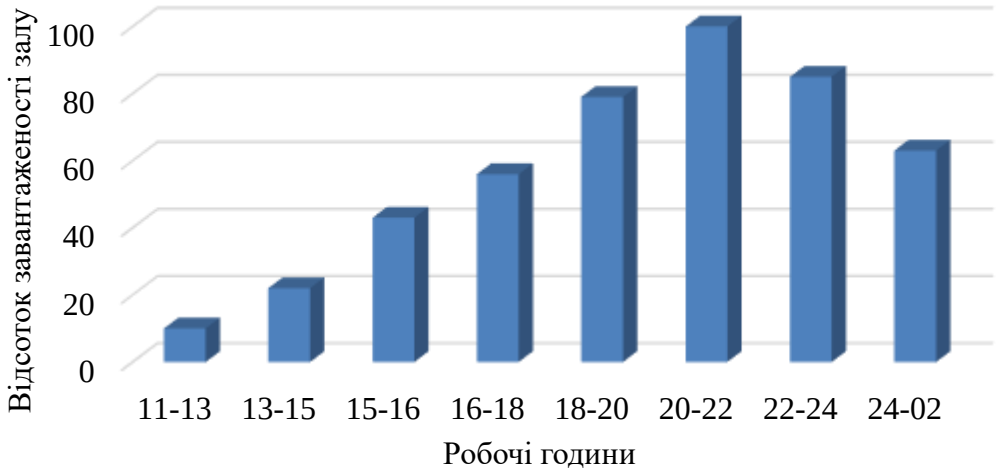


Рис. 2.4. Завантаження залу ресторану протягом дня

Починаючи з обіднього часу, рівень завантаження поступово зростає, що пов’язано з діловою активністю населення, перервою на обід у працівників установ та організацій, а також відвідуванням ресторану сім’ями. Однак найбільше завантаження фіксується у вечірній період — з 19:00 до 22:00, коли ресторан функціонує не лише як місце харчування, а й як простір для відпочинку, святкувань та соціальної взаємодії.

Ця тенденція підтверджує важливу роль ресторану «Водограй» у культурному та соціальному житті міста Бучач. Заклад сприймається місцевими мешканцями як традиційне місце для проведення сімейних свят, зустрічей друзів, корпоративних заходів та урочистостей. Водночас така структура попиту вимагає від керівництва ресторану гнучкого підходу до організації роботи персоналу, графіків змін та постачання сировини.

Планування виробничої програми ресторану здійснюється з урахуванням сезонності попиту, популярності окремих страв та специфіки обслуговування банкетних заходів. На основі аналізу продажів за попередні періоди було сформовано перелік найбільш затребуваних страв, які займають провідне місце у щоденному меню (табл. 2.6). До них належать традиційні страви української кухні, зокрема борщ, деруни, голубці, вареники та м’ясні страви з локальних продуктів.

Таблиця 2.6

Кількість страв за групами

Вид страви	Відсоткове відношення страв (рекомендоване)	Відсоткове відношення страв (реальне)	Відхилення реального від рекомендованого, %
Холодні страви ізакуски	45	46,6	+1,6
Горячі закуски	5	6,8	+1,8
Супи	10	6,8	-3,2
Гярячі страви	25	28,2	+3,2
Десерти	15	11,6	-3,4
Всього	100	100	0

Асортимент ресторану формується з урахуванням спеціалізації закладу, наявної матеріально-технічної бази, кваліфікації кухарів та очікувань споживачів. Важливу роль у цьому процесі відіграє постійний моніторинг уподобань клієнтів, що здійснюється шляхом анкетування, спостережень за вибором страв та аналізу відгуків.

Меню ресторану «Водограй» виконує не лише інформаційну, а й стратегічну функцію, оскільки відображає концепцію закладу, його позиціонування на ринку та рівень сервісу. Воно розробляється з урахуванням вимог до оформлення, логічної структури та зрозумілості для відвідувачів. Окремі розділи меню включають холодні закуски, перші страви, основні страви, гарніри, десерти та напої.

Для забезпечення стабільної якості продукції у ресторані впроваджено систему стандартизації виробничих процесів. Кожна страва готується відповідно до затверджених техніко-технологічних карт, які регламентують склад інгредієнтів, спосіб приготування, температуру подачі та вихід готової продукції. Це дозволяє уникнути коливань у якості та забезпечити однаковий рівень смаку незалежно від зміни кухарів.

Виробничий процес у ресторані передбачає використання різних технологій кулінарної обробки продуктів: варіння, тушкування, смаження, запікання, приготування на пару та грилі. Такий підхід забезпечує різноманітність страв, збереження поживних властивостей продуктів та задоволення потреб різних категорій споживачів, у тому числі тих, хто

дотримується здорового харчування.

Особлива увага приділяється вибору постачальників сировини. Ресторан співпрацює як із великими постачальницькими компаніями, так і з місцевими виробниками, що дозволяє поєднувати стабільність поставок із підтримкою регіональної економіки. Перевага надається тим постачальникам, які гарантують якість продукції, своєчасну доставку та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Складське господарство ресторану відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи виробництва. Сировина зберігається у спеціально обладнаних приміщеннях із дотриманням температурного режиму та вимог до зберігання харчових продуктів. Ведеться облік залишків, що дозволяє уникати перевитрат, псування продукції та нераціонального використання ресурсів.

Для оцінки рівня задоволеності клієнтів ресторан регулярно проводить опитування серед відвідувачів. Анкетування охоплює питання щодо якості страв, швидкості обслуговування, ввічливості персоналу, атмосфери закладу та рівня цін. Отримані результати використовуються для вдосконалення роботи ресторану та формування стратегії його розвитку (рис. 2.5).

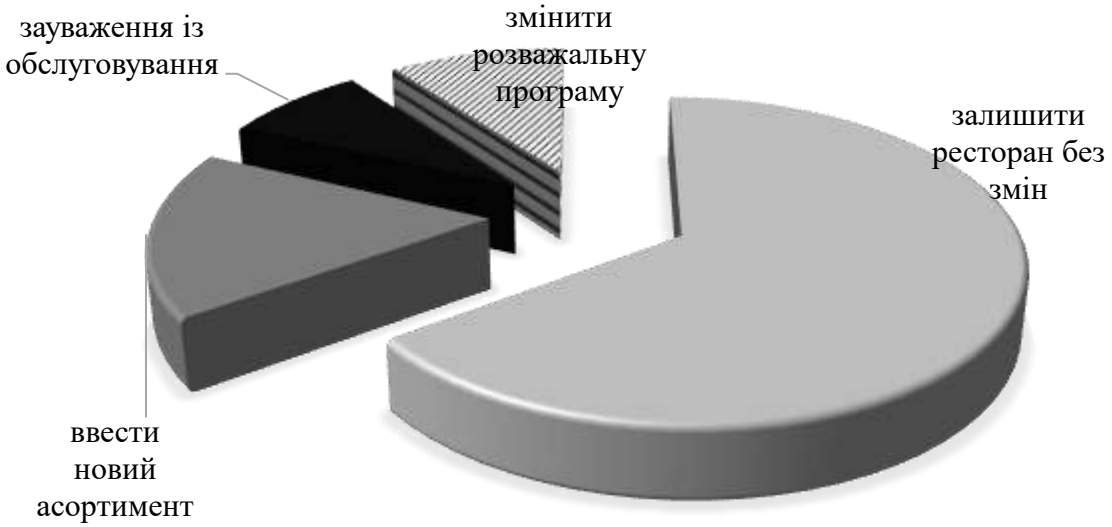


Рис. 2.5. Побажання відвідувачів про можливі зміни за результатами анкетування

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що більшість клієнтів позитивно оцінюють діяльність ресторану «Водограй». Разом з тим, частина респондентів висловила побажання щодо оновлення меню, впровадження сучасних страв та розширення асортименту безалкогольних напоїв. Також було запропоновано частіше організовувати тематичні вечори та культурно-розважальні заходи.

Аналіз соціально-демографічного складу відвідувачів показав, що основну частину клієнтів становлять особи віком від 25 до 40 років із середнім рівнем доходу (рис. 2.6). Це свідчить про те, що ресторан орієнтується на широку аудиторію, поєднуючи доступність цін із високою якістю обслуговування.

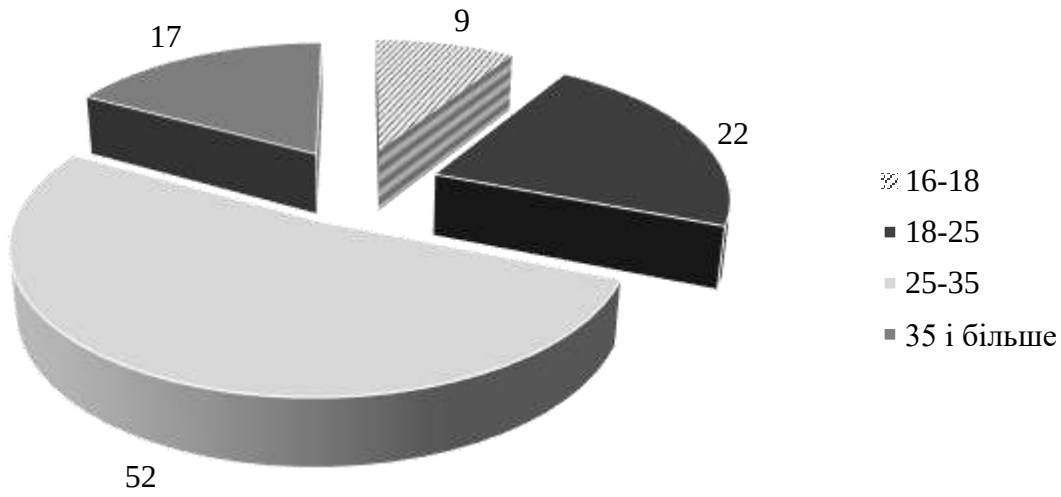


Рис. 2.6. Сегмент відвідувачів за віковими категоріями

Конкурентне середовище ресторанного бізнесу в місті Бучач характеризується зростаючою кількістю закладів громадського харчування. Основними конкурентами ресторану «Водограй» є інші ресторани та кафе, які пропонують сучасний інтер’єр, авторську кухню та розважальні програми. У зв’язку з цим «Водограй» має постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати інновації та підвищувати рівень сервісу.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних позицій ресторану «Водограй» у порівнянні з основними конкурентами (за 5-бальною шкалою)

Критерій оцінювання	«Водограй»	Конкурент 1	Конкурент 2
Асортимент страв	4,5	4,2	4
Рівень цін	4	3,8	4,3
Якість обслуговування	4,6	4,1	4,2
Інтер'єр та атмосфера	4,3	4	4,5
Маркетингова активність	3,7	4,2	4

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що ресторан «Водограй» займає досить стійкі позиції на локальному ринку. За показниками якості обслуговування та асортименту страв заклад має вищі оцінки порівняно з конкурентами, що свідчить про високий рівень сервісу та продуману продуктову політику. Водночас маркетингова активність поступається конкурентам, що може негативно впливати на темпи залучення нових клієнтів. Рівень цін перебуває у середньому діапазоні, що забезпечує баланс між доступністю та рентабельністю. Інтер'єр та атмосфера оцінюються на конкурентному рівні, однак мають потенціал для подальшого вдосконалення. Загалом ресторан має достатній потенціал для зміцнення конкурентних переваг за умови активізації маркетингової політики та оновлення матеріально-технічної бази.

Незважаючи на посилення конкуренції, ресторан «Водограй» має низку конкурентних переваг, серед яких: вигідне розташування, багаторічна репутація, традиційна кухня, великий зал для проведення заходів та професійний персонал. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку закладу.

Отже, проведений аналіз діяльності ресторану «Водограй» у межах другого розділу дозволив виявити як сильні сторони підприємства, так і напрями, які потребують удосконалення. Це створює основу для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управління та впровадження принципів сталого розвитку в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ» М. БУЧАЧ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Засади ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах концепція сталого розвитку набуває дедалі більшого значення для всіх сфер бізнесу, у тому числі для ресторанної галузі. Діяльність підприємств громадського харчування безпосередньо впливає на екологічне середовище, соціальну сферу та економічний розвиток регіону. Тому ресторан «Водограй» має орієнтуватися не лише на прибутковість, а й на впровадження принципів сталого розвитку.

Ефективність діяльності ресторану значною мірою залежить від участі всього персоналу у реалізації стратегії розвитку. Важливо, щоб працівники були обізнані з основними принципами екологічної відповідальності, раціонального використання ресурсів та якісного обслуговування клієнтів. Для цього необхідно організовувати навчання персоналу, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури, спрямованої на стійкий розвиток.

Не менш важливою є робота з клієнтами. Ресторан може інформувати відвідувачів про використання натуральних продуктів, місцевих інгредієнтів, екологічно безпечних технологій приготування їжі та зменшення харчових відходів. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу та залученню свідомих споживачів.

Першим етапом формування ефективної стратегії діяльності є комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану. Це передбачає визначення місії, цілей та цінностей підприємства, а також врахування інтересів клієнтів, працівників, постачальників та місцевої громади. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони ресторану, слабкі місця, потенційні можливості та загрози.

Аналіз сучасних тенденцій у ресторанній галузі свідчить про зміну споживчих уподобань. Зростає попит на здорове харчування, натуральні продукти та екологічно чисті страви. Все більше людей віддають перевагу вегетаріанським та веганським позиціям у меню. Одночасно споживачі стають більш вимогливими до екологічної відповідальності бізнесу, очікуючи від ресторанів скорочення харчових відходів, використання енергоефективних технологій та підтримки місцевих виробників.

Урахування цих тенденцій є ключовим для формування стратегії стійкого розвитку ресторану «Водограй» та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз для ресторану «Водограй»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість їжі та обслуговування; Розташування в центрі міста; Гарний інтер'єр та атмосфера; Широкий асортимент страв; Постійні клієнти та позитивні відгуки; Наявність власної кавоварки Можливість парковки.	Високі ціни на їжу; Нестабільний споживчий ринок; Залежність від постачальників продуктів харчування; Недостатнє просування ресторану в соціальних мережах.
Можливості	Загрози
Зростання туризму в регіоні; Розширення асортименту страв; Розвиток рекламних кампаній та знижок для клієнтів; Відкриття додаткових філій ресторану; Розвиток програми лояльності для клієнтів; Розширення асортименту страв та напоїв.	Конкуренція з боку інших ресторанів; Зростання цін на продукти харчування; Зміни у смаках та попиті споживачів; Негативні відгуки клієнтів у соціальних мережах; Економічна нестабільність.

Для комплексної оцінки умов функціонування ресторану «Водограй» доцільно узагальнити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом проведення SWOT-аналізу (табл. 3.1). Даний метод стратегічного аналізу дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дає змогу не лише

зафіксувати поточний стан підприємства, а й визначити напрями його подальшого розвитку.

Застосування SWOT-аналізу щодо ресторану «Водограй» дозволяє ідентифікувати ключові проблеми його діяльності, оцінити рівень конкурентоспроможності та обґрунтувати необхідність впровадження стратегії стійкого розвитку. Окрім цього, результати аналізу створюють основу для формування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій ресторану на ринку громадського харчування м. Бучач.

Серед сильних сторін ресторану «Водограй» слід виділити передусім високу якість кулінарної продукції та професійний рівень обслуговування. Багаторічний досвід роботи закладу сприяв формуванню стабільної клієнтської бази, позитивної репутації та впізнаваності бренду серед місцевого населення. Значною перевагою є також вигідне розташування ресторану в центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ для відвідувачів, туристів та організованих груп.

Важливою конкурентною перевагою є атмосфера закладу: продуманий інтер’єр, тематичне оформлення, комфортні умови для відпочинку та проведення святкових заходів створюють сприятливий імідж ресторану. Крім того, широкий асортимент страв національної та європейської кухні дозволяє задовольняти різноманітні смаки клієнтів, що позитивно впливає на рівень їх лояльності.

Разом з тим, ресторан має низку слабких сторін, які потребують уваги з боку керівництва. Однією з них є відносно високий рівень цін, що може обмежувати доступність закладу для певних категорій споживачів та знижувати його конкурентоспроможність порівняно з більш бюджетними кафе та ресторанами міста. Крім того, нестабільність споживчого попиту, зумовлена економічними коливаннями, може негативно впливати на фінансові результати діяльності підприємства.

Залежність від зовнішніх постачальників продуктів харчування також створює певні ризики, пов’язані з можливими перебоями у постачанні,

змінами цін або зниженням якості сировини. Додатковою слабкістю є недостатньо активна маркетингова політика ресторану, зокрема слабка присутність у соціальних мережах, що обмежує можливості залучення молодшої аудиторії.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виокремити низку можливостей для розвитку ресторану «Водограй». Зокрема, зростання туристичної привабливості Тернопільської області відкриває перспективи залучення нових клієнтів із числа туристів та екскурсійних груп. Розширення меню шляхом включення сучасних, дієтичних або тематичних страв може сприяти збільшенню інтересу до закладу серед різних сегментів споживачів.

Важливим напрямом розвитку є активізація рекламної діяльності, зокрема через соціальні мережі, партнерство з туристичними агентствами та участь у міських культурних заходах. Запровадження програм лояльності, знижок для постійних клієнтів або спеціальних пропозицій для святкових подій може сприяти підвищенню рівня задоволеності споживачів та їх утриманню.

Перспективним кроком у довгостроковій стратегії може стати відкриття додаткових філій ресторану в інших районах міста або сусідніх населених пунктах, що дозволить розширити географію обслуговування та збільшити ринкову частку підприємства.

Для більш глибокого аналізу внутрішнього середовища ресторану доцільно застосувати метод побудови профілю внутрішнього середовища (табл. 3.2), який дозволяє оцінити ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема управління персоналом, організацію виробничого процесу, фінансову стабільність, маркетингову активність та рівень інноваційності.

Водночас зовнішнє середовище формує низку загроз, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку ресторану. Посилення конкуренції на ринку громадського харчування м. Бучач може призвести до зменшення клієнтської бази та втрати частки ринку. Зростання цін на продукти харчування, енергоносії та орендні платежі може негативно вплинути на

рентабельність діяльності ресторану.

Таблиця 3.2

Профіль внутрішнього середовища ресторану «Водограй»

Напрямок оцінки	Характеристика	Потенціал / Коментар
Персонал та управління	Кваліфіковані кухарі та офіціанти, досвідчене керівництво, регулярне навчання	Високий потенціал для підвищення ефективності та впровадження практик сталого розвитку
Якість обслуговування	Високий рівень сервісу, уважність до клієнтів, підтримка позитивної репутації	Можна використовувати для залучення нових клієнтів та збільшення лояльності постійних
Меню та асортимент страв	Широкий вибір національної та європейської кухні, сезонне оновлення, техніко-технологічні карти	Можливість адаптації під сучасні тенденції харчування, дієтичні та вегетаріанські страви
Фінансова стабільність	Стабільний прибуток, контроль витрат, залежність від ринкових коливань цін на продукти	Необхідно підвищити ефективність закупівель та контроль витрат для забезпечення фінансової стійкості
Маркетинг та просування	Наявність рекламних матеріалів, обмежена присутність у соціальних мережах	Можливість активного просування через онлайн-платформи та програми лояльності
Матеріально-технічна база	Сучасне обладнання кухні, зручні зали, складські приміщення	Потенціал для впровадження енергоефективних технологій та оптимізації логістики
Інноваційний потенціал	Використання нових рецептів, технологій приготування, сезонних продуктів	Можливість диференціації та підвищення конкурентоспроможності на ринку
Корпоративна культура	Відкритість до змін, підтримка командної роботи, залучення персоналу до розвитку	Високий потенціал для впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності
Взаємодія зі стейкхолдерами	Співпраця з постачальниками, клієнтами та місцевою спільнотою	Можливість формування стабільних довгострокових відносин і партнерств, що підтримують стійкий розвиток

Зміни у споживчих уподобаннях, зокрема зростання інтересу до здорового харчування, вегетаріанської кухні або швидкого харчування, потребують адаптації меню та концепції закладу. Крім того, негативні відгуки клієнтів у мережі Інтернет можуть суттєво вплинути на імідж ресторану та його привабливість для нових відвідувачів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ресторан «Водограй» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте потребує вдосконалення управління, активізації маркетингової діяльності та впровадження принципів сталого розвитку (табл. 3.3). Це передбачає зменшення негативного впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів, співпрацю з місцевими постачальниками та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 3.3

Оцінка факторів внутрішнього середовища ресторану «Водограй»

Фактори внутрішнього середовища	Вагомість фактора	Вплив на організацію	Напрям впливу	Рівень важливості
- управлінський досвід;	3	3	+1	9
- ефективне оперативне планування;	3	3	+1	9
- налагоджені зв’язки з постачальниками;	3	3	+1	9
- наявність кваліфікованих кадрів;	3	3	+1	9
- виробнича дисципліна у колективі;	1	2	+1	2
- репутація на ринку;	2	2	+1	4
- вигідне розташування підприємства;	3	3	+1	9
- певна кількість персоналу передпенсійного віку;	2	2	-1	-4
- не має чітких стратегічних напрямів діяльності;	3	2	-1	-6
- залучається недостатньо молодих спеціалістів;	2	2	-1	-4
- низька мотивація персоналу;	2	2	-1	-4
- значний ступінь зносу основних засобів;	2	2	-1	-4
- сезонність виробництва;	2	2	-1	-4
- відсутність відділу маркетингу на підприємстві (навантаження на керівника);	3	1	-1	-3
- брак грошових засобів на розробку та впровадження нових технологій;	2	2	-1	-4
- незначне застосування комп’ютерної техніки;	2	2	-1	-4
- застарілі технології, обладнання;	2	2	-1	-4

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно визначити стратегічні напрями розвитку ресторану, серед яких можуть бути: екологічна сталість, енергоефективність, мінімізація харчових відходів, підтримка локальних виробників, підвищення якості сервісу та розвиток корпоративної культури.

Реалізація стратегії стійкого розвитку потребує системного підходу та

узгодженої роботи всіх структурних підрозділів ресторану. Важливим є залучення персоналу до процесу змін, формування у працівників розуміння принципів сталого розвитку та їх практичне впровадження у повсякденній діяльності.

Для забезпечення ефективності управління необхідно створити організаційно-економічний механізм (ОЕМ) підтримки стійкого розвитку підприємства. Даний механізм має включати управлінські, технологічні та економічні інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ресторану.

ОЕМ повинен базуватися на системному підході, що передбачає врахування взаємозв'язків між усіма елементами управління, ресурсами та зовнішнім середовищем. Основними принципами формування такого механізму є комплексність, безперервність, динамічність, адаптивність та оптимальність.

Важливим елементом управління є постійний моніторинг діяльності ресторану, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність прийнятих рішень та коригувати стратегію розвитку відповідно до змін ринкових умов.

Таким чином, формування та впровадження системи управління стійким розвитком ресторану «Водограй» є необхідною умовою його довгострокової конкурентоспроможності та стабільного функціонування на ринку ресторанних послуг.

Розробка ОЕМ управління підприємством повинна враховувати його складну соціально-економічну систему та взаємозв'язок усіх підрозділів. Для досягнення високої ефективності важливо забезпечити єдність цілей і дій, створити чітку систему мотивації для персоналу, використовувати сучасні технології управління, а також інтегрувати механізми контролю та зворотного зв'язку. Ефективна організаційно-економічна модель (ОЕМ) передбачає поєднання централізованого управління стратегічними напрямами та децентралізованої ініціативи на рівні окремих підрозділів. Це дозволяє

підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та швидко реагувати на коливання попиту, економічні та соціальні чинники.

Таким чином, успішність ОЕМ управління підприємства забезпечується, якщо він ґрунтується на цілісній системі принципів, враховує особливості функціонування ресторану, оптимально поєднує централізацію та децентралізацію управлінських рішень, забезпечує узгодженість дій усіх співробітників та зацікавленість персоналу у підвищенні конкурентоспроможності ресторану. Особлива увага приділяється мотивації працівників через систему матеріальних та нематеріальних стимулів, а також створенню умов для їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Структуру механізму управління сталим розвитком ресторану «Водограй» можна представити у вигляді логічної схеми, де відображено взаємозв’язки стратегічних, тактичних і оперативних рішень, напрямки контролю та ключові показники оцінки ефективності. Основу цього механізму складають такі блоки: стратегічне планування, моніторинг і контроль результатів, управління ресурсами, взаємодія зі стейкхолдерами та вдосконалення процесів виробництва і обслуговування (рис. 3.1).

Особливо важливим елементом ефективної стратегії є систематичний моніторинг і оцінка результатів діяльності ресторану. Для цього необхідно визначити ключові показники продуктивності (KPI), які дозволяють оцінити ефективність впровадження практик сталого розвитку. До таких показників можна віднести енергоефективність технологічного обладнання, обсяг перероблених відходів, використання локальних продуктів, залучення клієнтів, які підтримують екологічно сталий підхід, а також рівень задоволеності персоналу та відвідувачів. Регулярне відстеження цих показників дозволяє своєчасно виявляти успішні практики, усувати недоліки та коригувати стратегію для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

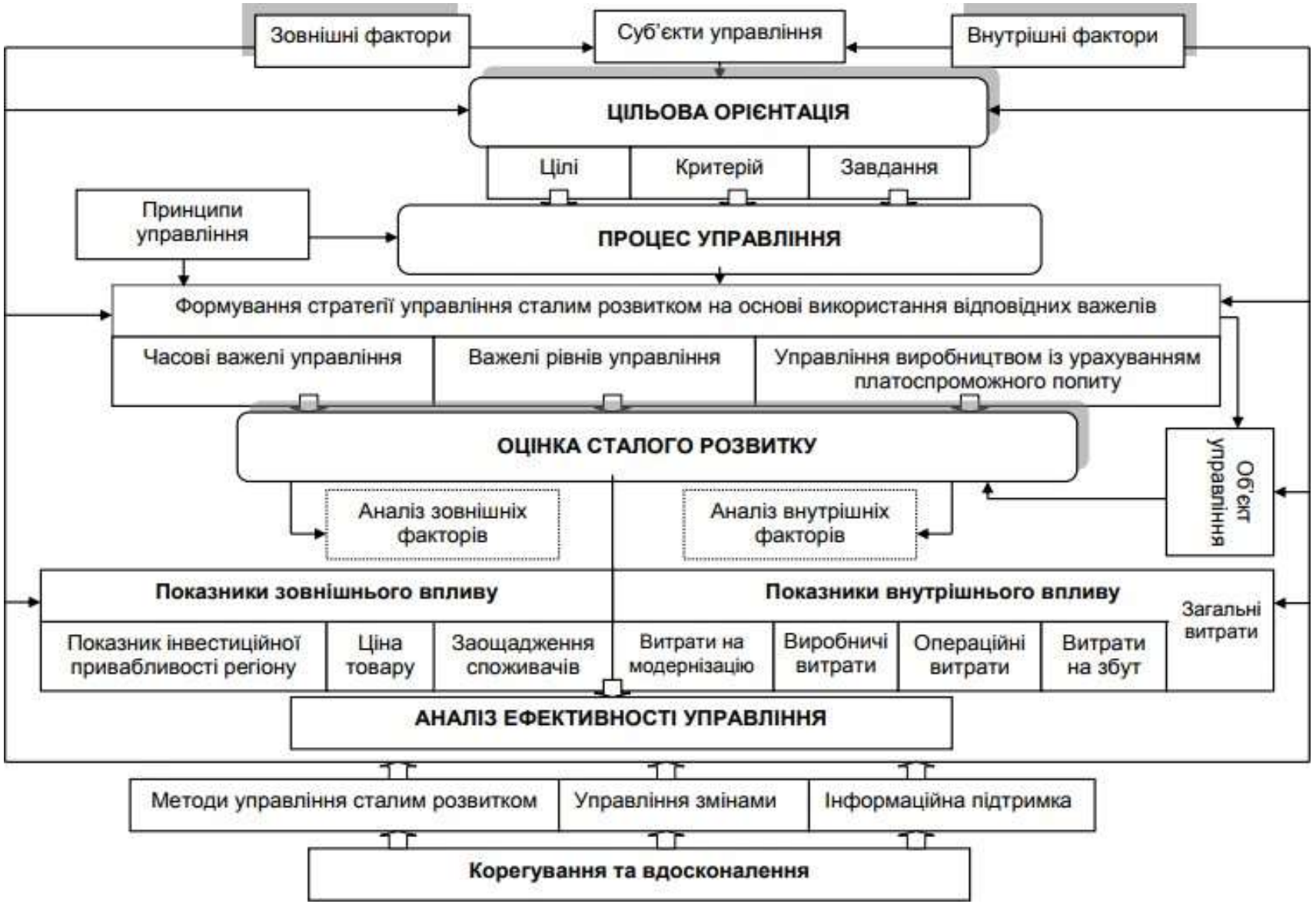


Рис. 3.1. Структура механізму управління сталим розвитком ресторану «Водограй» м. Бучач

Отже, ефективність діяльності ресторану є ключовим фактором його стабільного розвитку та довгострокового успіху на ринку гостинності. Вона забезпечує збалансований підхід до економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та формує взаємовигідні стосунки зі співробітниками, клієнтами та місцевою спільнотою. Ресторани, які впроваджують стратегію стійкого розвитку, отримують конкурентні переваги, підвищують свою репутацію та формують позитивний імідж у регіоні, що безпосередньо впливає на зростання клієнтської бази та фінансову стабільність.

Для успішного формування та впровадження ефективності діяльності ресторан повинен мати чітко визначені цілі, активно залучати персонал до процесу реалізації стратегії, забезпечувати прозорі механізми комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, а також створити систему моніторингу та оцінки результатів. Лише комплексне застосування цих заходів дозволяє досягти високого рівня сталого розвитку, задовольнити потреби клієнтів, зміцнити позиції на ринку та забезпечити ефективне використання ресурсів ресторану

3.2. Напрямки підвищення ефективності діяльності ресторану «Водограй» в м. Бучач

Забезпечення довгострокової та конкурентоспроможної діяльності ресторану «Водограй» досягається через комплексну систему управління та адаптацію до змін у ринковому середовищі. Система управління стійким розвитком, що інтегрується у загальну систему управління підприємством, дозволяє оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища, забезпечує стабільність діяльності та сприяє підвищенню ефективності всіх процесів.

Ключовим елементом формування результативної системи управління конкурентними перевагами є стратегічна орієнтація ресторану. Конкурентні

переваги виступають не лише метою, а й інструментом досягнення конкурентоспроможності. Важливо розглядати процес формування та функціонування системи управління конкурентними перевагами як комплекс взаємопов'язаних дій усіх структурних підрозділів ресторану, інтегрованих у загальну систему менеджменту. Стратегія управління забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів та реалізацію стратегічних цілей.

Враховуючи сильні сторони ресторану, такі як висока якість їжі та обслуговування, зручне розташування в центрі міста, привабливий інтер'єр і комфортна атмосфера, широкий асортимент страв, наявність постійних клієнтів та позитивних відгуків, а також слабкі сторони, такі як високі ціни, нестабільність попиту, залежність від постачальників продуктів та недостатнє просування в соціальних мережах, можна визначити конкретні напрямки підвищення ефективності діяльності ресторану. Дана стратегія має на меті забезпечити стійкий розвиток бізнесу, задовольнити потреби клієнтів, ефективно використовувати природні ресурси та підвищити соціальну відповідальність закладу.

Основою стратегії сталого розвитку є прийняття рішень, які сприяють економії ресурсів, зменшенню впливу на навколишнє середовище та підвищенню соціальної відповідальності (рис. 3.2). Це включає використання енергоефективних технологій, мінімізацію використання пластикових матеріалів, пріоритетну підтримку місцевих постачальників, сортування та переробку відходів, застосування екологічно безпечних методів приготування страв та використання сезонних продуктів.

Одним із головних напрямків формування ефективності діяльності є залучення нових клієнтів та розширення ринку. Для цього необхідно систематично проводити маркетингові дослідження, аналізувати потреби та вподобання цільової аудиторії, а також визначати тренди гастрономічного ринку. Ефективна рекламна стратегія повинна орієнтуватися на привернення уваги потенційних клієнтів, використовуючи як традиційні методи (банери, друковані оголошення), так і цифрові канали (соціальні мережі, таргетована

реклама). Доцільно розглянути розширення ринку шляхом впровадження нових послуг, таких як кейтеринг для корпоративних заходів, обслуговування туристичних груп, доставка їжі на замовлення та організація виїзних подій.



Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності ресторану «Водограй» м. Бучач

Важливою конкурентною перевагою ресторану «Водограй» є висока якість страв і обслуговування. Для збереження та підвищення цієї переваги

необхідно постійно вдосконалювати процеси обслуговування, впроваджувати інноваційні технології на кухні та в залі, організовувати регулярні тренінги для персоналу, а також створювати комфортну, затишну атмосферу для гостей. Підвищення професійного рівня працівників сприяє не лише покращенню якості обслуговування, але й зростанню задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень лояльності та повторних візитів.

Розширення асортименту страв та оновлення меню також сприяє підвищенню привабливості ресторану. Введення нових страв, що відповідають сучасним гастрономічним трендам, регіональній кухні або стравам світової кулінарії, дозволяє задовольнити різноманітні смаки відвідувачів та збільшити середній чек. При цьому важливо підтримувати баланс між класичними улюбленими стравами та новинками, щоб зберегти постійних клієнтів і одночасно залучати нових.

Ще одним ефективним інструментом є розвиток програми лояльності. Вона може включати накопичувальні бали, знижки, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, а також персоналізовані бонуси, які враховують історію замовлень та індивідуальні уподобання гостей. Впровадження такої системи сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, стимулює повторні візити та зміцнює відносини з постійною аудиторією.

У сучасних умовах соціальні мережі є критично важливим каналом комунікації з клієнтами та просування бренду. Ресторан «Водограй» повинен активно використовувати платформи Facebook, Instagram, YouTube та інші для презентації страв, демонстрації заходів, взаємодії з аудиторією та отримання зворотного зв’язку. Створення цікавого та актуального контенту, включаючи фото та відео, а також публікації про нові страви, акції та події, стимулює відвідуваність, підвищує впізнаваність бренду та формує позитивний імідж у цільової аудиторії.

Таким чином, комплексна стратегія ефективності діяльності ресторану «Водограй» передбачає одночасне покращення якості обслуговування, розширення асортименту страв, активне просування в соціальних мережах,

залучення нових клієнтів та розвиток програми лояльності, що у сукупності сприяє сталому розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності підприємства.

Одним із ключових напрямків стратегії розвитку ресторану «Водограй» є підвищення його конкурентоспроможності на ринку гастрономічних послуг. Для досягнення стійкого розвитку підприємства важливо приділити увагу комплексній системі заходів, що охоплює фінансові, технологічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності ресторану.

Перш за все, критичною складовою є фінансова стратегія. Вона передбачає повний облік та контроль надходжень грошових доходів, систематичний аналіз внутрішніх ресурсів та їх мобілізацію, а також максимальне зниження собівартості продукції без втрати її якості. Важливим елементом є раціональний розподіл прибутку та визначення потреби в оборотних коштах, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням можливих ризиків, таких як прострочені платежі, коливання цін на сировину, інфляційні процеси та інші непередбачені обставини. Вона має бути гнучкою та здатною до оперативної корекції у разі змін економічного або ринкового середовища. Контроль за виконанням фінансової стратегії включає моніторинг надходжень доходів, аналіз їх ефективного використання та виявлення внутрішніх резервів для підвищення рентабельності ресторану. Ефективний фінансовий контроль дозволяє збільшити грошові накопичення та забезпечити стабільність підприємства навіть у складних економічних умовах.

Одним із головних аспектів фінансового управління є планування основних показників фінансового стану ресторану, таких як платоспроможність, кредитоспроможність, ліквідність та ймовірність банкрутства. Крім того, необхідне систематичне відстеження показників фінансової звітності, що відображають структуру майна, обсяг капіталу та фінансові результати діяльності. Це дозволяє виявляти слабкі місця у витратах

та оптимізувати використання ресурсів.

Враховуючи специфіку ресторанного бізнесу та умови діяльності ресторану «Водограй» у м. Бучач, важливо оцінити всі складові витрат і знаходити шляхи економії. Наприклад, шляхом вибору надійних постачальників із оптимальними цінами, налагодження ефективної системи закупівель, контролю якості продуктів та оптимізації запасів. Впровадження бюджетної системи та планування витрат дозволяє контролювати фінансові потоки та уникати непередбачених витрат.

Також значну роль відіграють технологічні заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності та зменшення екологічного впливу ресторану. До них належить заміна застарілого обладнання на сучасне, використання LED-освітлення, встановлення систем автоматичного вимикання світла та кондиціонування, застосування енергоефективних плит та холодильного обладнання. Ці заходи дозволяють не лише знизити споживання енергії, але й підвищити екологічну відповідальність ресторану, що позитивно впливає на імідж закладу серед свідомих клієнтів.

Не менш важливим є ефективне маркетингове планування, яке забезпечує зростання впізнаваності ресторану та залучення нових клієнтів. Розробка рекламних кампаній, акцій та спеціальних пропозицій, створення та регулярне оновлення сайту ресторану, активна присутність у соціальних мережах, публікація фото- та відеоматеріалів із стравами та заходами сприяють формуванню позитивного іміджу та підвищенню лояльності споживачів.

Важливою складовою є інтеграція всіх цих напрямків у єдину систему управління рестораном. Формування ефективності діяльності ресторану «Водограй» повинно здійснюватися за принципами цілісності та взаємозв’язку фінансових, організаційних, технологічних та маркетингових процесів. Це дозволяє забезпечити системність управління, контроль результативності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, комплексна стратегія ефективності діяльності ресторану

включає:

– оптимізацію фінансових потоків та контроль витрат;

– впровадження енергоефективних та екологічних технологій;

– підвищення якості обслуговування та розширення асортименту страв;

– розвиток маркетингових комунікацій та активне просування у цифрових каналах;

– створення системи лояльності для постійних клієнтів.

Формування результативної системи управління відповідно до цих напрямків можна представити у вигляді узагальненої таблиці (табл. 3.3), що відображає взаємозв'язок стратегічних цілей, заходів та очікуваних результатів.

Таблиця 3.3

Формування результативної системи управління рестораном «Водограй»

Основні частини системи	Параметри забезпечення системи
обґрунтування концепції стратегічного розвитку	обґрунтовуються місія, стратегічні цілі та напрями розвитку підприємства
обґрунтування загальної стратегії розвитку	здійснюється комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища
формування системи управління розвитком конкурентних переваг	обґрунтовуються загальна та функціональні стратегії розвитку, фактори і потенціал розвитку, критерії оцінки результативності, організаційно-економічні та соціально-психологічні механізми розвитку
формування системи управління конкурентними перевагами	– стратегічне, антикризове, інноваційне, маркетингове, фінансове спрямування; конкурентна позиція, тип поведінки, обрана стратегія та ін.
формування системи інформаційного забезпечення	врахування сформованих можливостей, видів конкурентних переваг, цілей і задач, суб'єктів прийняття рішень та виконання рішень, виникнення опору, типів управління
обґрунтування рішень стратегічного, та оперативного характеру	врахування моніторингово-діагностичних, організаційно-управлінських та функціонально-забезпечуючих аспектів

Запропонована схема формування системи управління діяльністю ресторану «Водограй» є багаторівневою, комплексною і передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та оперативного планування. Система охоплює всі функціональні аспекти діяльності підприємства та забезпечує

координацію між структурними підрозділами, фінансовими, маркетинговими та виробничими процесами.

Таблиця 3.4

Заходи, що забезпечать ефективність роботи ресторану «Водограй»

Напрямок ефективності	Конкретні заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
Фінансова ефективність	- Аналіз доходів і витрат - Оптимізація собівартості страв - Планування оборотних коштів - Контроль за фінансовими показниками	- Зниження витрат - Підвищення рентабельності - Стабільний грошовий потік	Фінансовий відділ, бухгалтерія, керівництво
Якість обслуговування та продукції	- Постійне навчання персоналу - Впровадження інновацій у приготуванні страв - Контроль якості обслуговування	- Задоволені клієнти - Підвищення лояльності - Збільшення кількості повторних відвідувань	Виробничий відділ, HR, адміністрація ресторану
Розширення асортименту та інновації	- Додавання нових страв та сезонних пропозицій - Впровадження страв регіональної та світової кухні	- Залучення нових клієнтів - Збільшення середнього чеку - Актуалізація меню	Кухарі, шеф-кухар, маркетинг
Енергоефективність та екологічна відповідальність	- Встановлення LED-освітлення та енергоефективного обладнання - Використання систем автоматичного вимикання світла та кондиціонування - Зменшення пластикових матеріалів	- Зниження енергоспоживання та витрат - Позитивний імідж екологічно відповідального закладу	Технічний відділ, адміністрація
Маркетинг та просування	- Розробка рекламних кампаній та акцій - Створення та ведення сайту ресторану - Активна присутність у соцмережах, публікація фото та відеоконтенту	- Підвищення впізнаваності бренду - Залучення нових клієнтів - Підвищення інтересу до ресторану	Маркетинг, PR, адміністрація
Програма лояльності	- Впровадження системи накопичувальних балів, знижок та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів - Збір та аналіз даних про поведінку клієнтів	- Утримання існуючих клієнтів - Збільшення повторних відвідувань -Підвищення клієнтської задоволеності	Маркетинг, обслуговуючий персонал, адміністрація
Контроль та моніторинг	- Встановлення KPI для всіх підрозділів - Регулярний аналіз результатів та корекція стратегії - Виявлення внутрішніх резервів	-Своєчасне реагування на проблеми	Адміністрація, керівництво

Таблиця 3.4 відображає взаємопов’язану систему заходів, що забезпечує ефективність роботи ресторану та дозволяє реалізувати стратегію сталого розвитку. Основними етапами формування системи управління є:

– Обґрунтування стратегій розвитку: визначення загальної місії та концепції ресторану, формулювання стратегічних цілей та пріоритетів розвитку для окремих напрямів діяльності, з урахуванням конкурентних переваг, ризиків та можливостей ринкового середовища.

– Розробка функціональних стратегій: формування стратегічних завдань для ключових підрозділів ресторану — кухні, обслуговування, маркетингу, фінансів та постачання, забезпечення їхньої взаємозв’язності та інтеграції в єдину систему управління.

– Визначення тактики реалізації стратегії: конкретизація заходів та механізмів виконання стратегічних рішень, розробка календарного плану, встановлення відповідальних осіб та ресурсного забезпечення реалізації завдань.

– Оцінка факторів та потенціалу розвитку: системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, оцінка ресурсного потенціалу та перспектив розвитку підприємства.

– Розробка критеріїв оцінки результативності: визначення індикаторів ефективності діяльності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, формування системи моніторингу та оцінки досягнутих результатів.

– Формування організаційного, економічного та соціально-психологічного механізму розвитку: визначення структурних підрозділів, зон відповідальності, функцій персоналу, системи мотивації, корпоративної культури та комунікаційних потоків.

– Створення системи управління підприємством з урахуванням вимог зовнішнього та внутрішнього середовища: інтеграція управлінських процесів, забезпечення гнучкості та адаптивності до ринкових змін.

– Формування системи інформаційного забезпечення: збір, обробка та

аналітика даних для стратегічного та оперативного управління, забезпечення прозорості та контролю за виконанням стратегічних завдань.

– Прийняття управлінських рішень стратегічного, поточного та оперативного характеру: балансування між довгостроковими цілями та оперативними завданнями, своєчасне реагування на зміни ринку.

– Закріплення лінійних і функціональних виконавців та відповідальних осіб: чітке визначення обов'язків, зон відповідальності та прав прийняття рішень.

– Моніторинг, діагностика та оцінка ефективності управління: систематична оцінка фінансових, маркетингових та виробничих показників, прогнозування результатів та аналіз відхилень від запланованих цілей.

– Забезпечення коригувальних дій та адаптації стратегії: внесення змін у процеси управління у відповідь на динаміку ринку, нові технології або зміни у споживчому попиті.

– Комплексна оцінка результативності управління та діяльності організації в цілому: аналіз досягнутих фінансових, соціальних та екологічних показників з метою розробки рекомендацій щодо подальшого розвитку.

На основі комплексного аналізу місії, концепції, стратегічних цілей, сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також потреб клієнтської аудиторії, було сформульовано основні напрямки розвитку ресторану «Водограй» у м. Бучач Тернопільської області:

– Підвищення конкурентоспроможності: постійне вдосконалення якості обслуговування та кухні, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток нових сервісів.

– Розширення ринку та залучення нових клієнтів: активне використання маркетингових інструментів, соціальних мереж, онлайн-платформ, просування кейтерингових послуг та доставки страв на дому.

– Розвиток маркетингових стратегій: запровадження програми лояльності, розробка сезонних та тематичних пропозицій, регулярне вивчення споживчих переваг та адаптація меню до сучасних гастрономічних трендів.

– Фінансова стабільність та ефективне управління ресурсами: оптимізація витрат, контроль фінансових потоків, раціональне використання оборотних коштів та прибутку, планування фінансових показників з урахуванням ризиків і непередбачуваних обставин.

– Сталий розвиток та екологічна відповідальність: впровадження енергоефективних технологій, скорочення використання одноразових пластикових матеріалів, підтримка локальних постачальників, впровадження практик переробки та утилізації відходів.

– Соціальна відповідальність: забезпечення безпечних та комфортних умов праці, формування корпоративної культури, участь у соціальних проєктах, розвиток партнерських зв’язків із місцевою громадою.

Взаємозв’язок між стратегічними напрямками, механізмом реалізації та очікуваними результатами зображено у таблиці 3.5.

Реалізація запропонованих напрямків здійснюється через ефективну систему управління діяльністю, що базується на принципах комплексності, системності, динамічності, безперервності та оптимізації.

Кожен структурний підрозділ ресторану має визначені завдання, показники ефективності та відповідальних осіб, а результати діяльності систематично контролюються та аналізуються.

Застосування такої системи управління дозволяє ресторану «Водограй»:

– оперативно адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів;

– забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності;

– сприяти соціальному розвитку та формуванню позитивного іміджу серед клієнтів і громади;

– впроваджувати практики сталого розвитку, що зменшують екологічний вплив та підвищують корпоративну відповідальність.

Таблиця 3.5

Взаємозв'язок між стратегічними напрямками, механізмом реалізації та очікуваними результатами

Стратегічний напрямок	Механізми реалізації	Очікувані результати
Підвищення конкурентоспроможності	Постійне навчання персоналу, впровадження сучасних технологій обслуговування, удосконалення процесів на кухні, створення комфортної атмосфери	Зростання задоволеності клієнтів, підвищення репутації, збільшення повторних відвідувань
Розширення ринку та залучення нових клієнтів	Маркетингові кампанії, активна присутність у соцмережах, розвиток кейтерингу та доставки, участь у місцевих заходах	Залучення нових клієнтів, збільшення географії обслуговування, зростання середнього чеку
Розвиток маркетингових стратегій	Запровадження програми лояльності, сезонних пропозицій, аналіз споживчих потреб, адаптація меню	Утримання постійних клієнтів, підвищення обізнаності про бренд, збільшення продажів
Фінансова стабільність та ефективне управління ресурсами	Оптимізація витрат, контроль фінансових потоків, планування оборотних коштів, раціональне використання прибутку	Зниження собівартості, підвищення рентабельності, стабільність фінансового стану
Сталий розвиток та екологічна відповідальність	Використання енергоефективного обладнання, скорочення одноразових матеріалів, підтримка локальних постачальників, переробка відходів	Зменшення впливу на довкілля, позитивний екологічний імідж, відповідність принципам CSR
Соціальна відповідальність	Забезпечення безпечних умов праці, корпоративна культура, участь у соціальних проєктах, партнерство з громадою	Підвищення лояльності персоналу, формування позитивного іміджу у громаді, зміцнення корпоративної культури

Таким чином, реалізація стратегії стійкого розвитку та системи ефективного управління рестораном «Водограй» не лише сприяє підвищенню прибутковості та стабільності підприємства, а й формує приклад відповідального бізнесу у сфері громадського харчування, здатного поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Ресторан стає не просто закладом харчування, а центром інноваційного, сталого та суспільно відповідального бізнесу, який підтримує довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Сьогодні сталість стає все важливішим аспектом у багатьох галузях, включаючи сферу гостинності. Ресторани, які прагнуть досягти успіху та забезпечити тривалий розвиток, повинні активно впроваджувати стратегії стійкого розвитку. Ефективність діяльності ресторану має на меті збалансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності закладу, забезпечити високий рівень організаційної та фінансової ефективності та сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом нашого дослідження є ресторан «Водограй» міста Бучач Тернопільської області. Він пропонує гостям широкий вибір національної кухні та інших страв, призначений для 120 відвідувачів і забезпечує високий рівень обслуговування та комфорту.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності свідчить, що чистий дохід від реалізації робіт та послуг збільшувався, проте зростання витрат на реалізацію послуг через підвищення собівартості відображає необхідність удосконалення системи управління витратами. В результаті таких тенденцій фінансовий результат до оподаткування зменшувався з року на рік, що потребує ретельного контролю та оптимізації внутрішніх ресурсів.

Для збору та аналізу інформації про споживачів ресторану було використано анкетування. Дослідження дозволило визначити цільову аудиторію, оцінити рівень задоволеності клієнтів, їхні вподобання щодо асортименту страв, часу роботи закладу та розважальної програми. За опитуванням 65% респондентів бажали залишити нинішній стан ресторану без змін, 17% запропонували додати нові страви, 8% звернули увагу на неякісне обслуговування, а 10% – на потребу змін у розважальній програмі.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз господарської діяльності ресторану. Було досліджено динаміку основних фінансово-економічних показників, структуру доходів і витрат, рівень рентабельності,

продуктивність праці персоналу та ефективність використання ресурсів. Зокрема, у таблицях другого розділу наведено результати аналізу доходів від основної діяльності, структури операційних витрат, показників прибутковості та ділової активності. Проведені розрахунки засвідчили позитивну тенденцію зростання обсягу реалізації та чистого прибутку, однак водночас виявили залежність фінансового результату від коливань собівартості та рівня завантаженості закладу.

Окрему увагу приділено аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Здійснений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони ресторану, серед яких – вигідне розташування, різноманітний асортимент страв, сформована база постійних клієнтів. До слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації процесів та потребу в удосконаленні стандартів обслуговування. Аналіз зовнішнього середовища показав наявність як можливостей для розширення клієнтської бази, так і загроз, пов’язаних із посиленням конкуренції та нестабільністю економічної ситуації.

Важливим етапом дослідження стало визначення реального потенціалу ресторану через оцінювання його внутрішнього середовища. Проведена оцінка дозволила систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства за ключовими напрямками: організаційна структура, фінансовий стан, кадровий потенціал, маркетингова діяльність, виробничі ресурси. Встановлено, що серед переваг ресторану – стабільний попит, сформована репутація, наявність кваліфікованого персоналу та достатній рівень матеріально-технічного забезпечення. Разом з тим виявлено певні резерви для вдосконалення, зокрема у сфері маркетингових комунікацій, стратегічного планування та системності управління розвитком.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність формування комплексного механізму управління сталим розвитком підприємства.

Запропонований механізм передбачає інтеграцію стратегічних, організаційних, економічних та соціальних інструментів управління. Його

особливістю є поєднання цільового підходу з ресурсним забезпеченням та системою контролю результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, поточними управлінськими рішеннями та довгостроковими результатами діяльності.

З метою практичної реалізації визначених стратегічних орієнтирів розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Серед ключових напрямків – удосконалення системи управління персоналом, оптимізація витрат, активізація маркетингової діяльності, розширення асортименту послуг, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних інформаційних технологій. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на зростання фінансових показників, а й на формування стійких конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено встановленню логічного взаємозв’язку між стратегічними напрямками розвитку, інструментами їх реалізації та очікуваними результатами. Це дозволило показати, що кожен запропонований напрям має конкретне організаційне та економічне забезпечення, а також чітко визначений прогнозований ефект – зростання доходів, підвищення рентабельності, зміцнення іміджу закладу, збільшення частки постійних клієнтів.

Таким чином, обґрунтовані пропозиції спрямовані на формування системного підходу до управління сталим розвитком ресторану «Водограй». Їх реалізація забезпечить підвищення економічної ефективності, зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку та створення передумов для довгострокового стабільного зростання підприємства. Запропонований механізм управління може бути використаний у практичній діяльності ресторану та адаптований до умов інших підприємств сфери ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобришев І. М. Обґрунтування застосування збалансованої системи на українських підприємствах http://www.repository.hneu.edu.ua /jspui/bitstream.pdf.
2. Вовчок А.Ю. Сучасні маркетингові комунікації у ресторанному бізнесі. Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26-27 листопада 2025 року. Біла Церква, 2025. С. 163-166
3. Вовчок А.Ю. Управління персоналом: як сформувати команду сервісного бізнесу. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2025. С.104-106
4. Викиданець І. В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2010. № 4. С. 32–37.
5. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
6. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
7. Дідович Ю. О. Стратегія як центральний елемент стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2010. Випуск 31. С. 154 – 158.
8. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 15-19.
9. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні

проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.

10. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*.2015. № 2. С. 30–33. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf
11. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С.16.
12. Малюга Л.М. Активізація діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Проблеми та перспективи впровадження європейського досвіду диверсифікації сільського туризму в Україні на засадах креативності та збалансованості: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. 15-16 вересня 2021 р. м. Запоріжжя, 2021. С. 119-121
13. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. №2 (25). С. 241-245. URL: http : // www// easterneurope-ebm.in.ua
14. Малюга Л.М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. 10 листопада 2023 р. м. Запоріжжя. С. 1030-1033
15. Малюга Л.М. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. 5 травня 2022 року, м. Чернівці. С. 258-263
16. Малюга Л.М., Р.Б. Кожухівська Innovation in sphere of the hotel business. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 17. С. 291-295. URL: http : // www// economyandsociety.in.ua
17. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.
18. 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.

19. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент.URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
20. Нокдаун и локдаун. Как “переносит” карантин гостиничный рынок Украины. URL:https://commercialproperty. ua/analitics/nokdaun-i-lokdaun-kak-perenosit-karantin-gostinichnyy-rynok-ukrainy/
21. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants.
22. 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
23. 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. 2023. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua
24. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт:ЄС-МОП, 2013. 137 с.
25. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URLhttps://journalknukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226
26. 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.
27. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

28. 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.
29. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
30. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали.Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112- 118.
31. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.
32. Kozhukhivska R., Kovalenko G., Kyryliuk I., Maliuga L., Podzihun S., Sokovnina D. (2024). Competitiveness as a Basis for Tourism Development. Proceedings of the 35rd Conference, IBIMA 2024: 1-2 April 2024, 2024, Seville, Spain. P.1585-1591
33. Smoliy, L., Zagorodniuk, O., & Maliuga, L. (2017). Modelling of investment decisions on technical support of agricultural enterprises. Economic annals-XXI, 163(1-2(1)), 79-84.