

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА
ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА БІЗНЕС–ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Ю ВЕЙМІН

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістр

Науковий керівник;
кандидат економічних наук,
доцент кафедри
бізнес–економіки та адміністрування
_____ В. П. Самодай
«_____» _____ 2025 р.

Виконавець;
здобувач вищої освіти
_____ Ю Веймін
«_____» _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	9
1.1. Основні поняття та сутність стратегічного управління.....	9
1.2. Концептуальні основи стратегії управління.....	20
1.3. Моделі стратегічного управління в індустрії ресторанного бізнесу...	25
Висновок до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	36
2.2. Дослідження факторів, що впливають на ринок послуг ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	41
Висновок до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	53
3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії господарської діяльності підприємства.....	53
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	57
3.3. Пропозиція щодо проектного рішення для розвитку ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».....	61
Висновок до розділу 3.....	70
ВИСНОВОК.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується зростанням конкуренції, мінливістю ринкового середовища та високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного управління підприємствами, зокрема у сфері ресторанного господарства. Ресторанний бізнес є одним із найдинамічніших секторів сфери послуг, який безпосередньо реагує на зміни споживчого попиту, соціально-економічної ситуації та технологічних інновацій. У цих умовах підприємства повинні не лише забезпечувати якість продукції та сервісу, а й формувати довгострокову стратегію розвитку, що дозволяє адаптуватися до коливань ринку та утримувати конкурентні позиції.

Додатковим викликом для вітчизняного бізнесу, зокрема ресторанного, стала повномасштабна війна в Україні, яка суттєво вплинула на економічну стабільність, споживчу поведінку та інвестиційний клімат. Багато закладів громадського харчування змушені були тимчасово призупинити діяльність, змінити формат роботи або переорієнтуватися на нові цільові аудиторії. В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання стратегічної гнучкості, антикризового управління та здатності підприємств швидко адаптуватися до нестандартних ситуацій. Ефективна стратегія в таких реаліях має враховувати ризики безпеки, логістичні обмеження, дефіцит кадрів і зниження купівельної спроможності населення, водночас спрямовуючи діяльність на збереження стабільності та пошук нових можливостей розвитку.

Проблематика стратегічного управління є предметом уваги багатьох науковців. Серед українських дослідників значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління зробили: В. Герасимчук, О. Віханський, І. Ансофф, Г. Мінцберг, С. Покропивний, Л. Лігоненко, О. Кузьмін, Г. Одінцова, Н. Шпак, І. Бланк, М. Портер, О. Мельник, Н. Кудла. (По алфавіту)

Зокрема, В. Герасимчук та О. Кузьмін розглядають стратегічне управління як основу забезпечення ефективності діяльності підприємств у мінливому середовищі; І. Бланк акцентує увагу на фінансових аспектах стратегічного управління; Л. Лігоненко досліджує організаційно-економічні механізми розвитку підприємств сфери послуг; Н. Шпак аналізує особливості формування конкурентних стратегій у готельно-ресторанному бізнесі.

Серед зарубіжних авторів вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікланд. Так, І. Ансофф запропонував концепцію стратегічного планування, М. Портер розробив модель конкурентних переваг і «ланцюга цінності», а Г. Мінцберг обґрунтував підходи до формування стратегій залежно від організаційної структури підприємства.

Для підприємств ресторанного господарства питання стратегічного управління набуває особливої актуальності, оскільки галузь характеризується високою залежністю від поведінки споживачів, сезонності, нестабільності цін та необхідності підтримання високої якості сервісу. Оптимізація системи стратегічного управління дозволяє підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати прибутковість і забезпечувати сталий розвиток.

Дослідження системи стратегічного управління на прикладі ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» є практично значущим, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони управлінської системи, визначити напрямки її вдосконалення та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Отже, актуальність теми визначається необхідністю вдосконалення теоретичних підходів і практичних інструментів стратегічного управління для забезпечення стабільного розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах сучасного ринкового середовища та воєнних викликів.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації системи стратегічного

управління підприємством ресторанного господарства на прикладі ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності в умовах ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні основні **завдання:**

- Дослідити теоретичні основи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.
- Проаналізувати стан і особливості системи стратегічного управління ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».
- Розробити пропозиції щодо оптимізації системи стратегічного управління ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».

Предмет дослідження. Процеси формування та вдосконалення механізмів стратегічного управління ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».

Об'єкт дослідження. ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ».

Методи: для вирішення поставлених у роботі завдань були використані наступні методи: аналізу та синтезу, комплексного аналізу, порівняльного економічного аналізу, описовий метод.

Інформаційною базою дослідження стали документи і матеріали державних установ та органів управління, документи і дані законодавчих і нормативно-правових актів України, національних і міжнародних стандартів, періодичних видань, монографій та іншої наукової літератури, дані фінансової звітності досліджуваних закладів.

Практичне значення одержаних результатів у магістерській роботі розроблено рекомендації, які можуть бути впроваджені в практичну діяльність з метою вдосконалення їх систем стратегічного управління.

Практична значущість дослідження. Практична значущість даного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути безпосередньо використані у процесі вдосконалення системи стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства. Запропоновані у роботі підходи, методи та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію організаційної структури, покращення стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На прикладі ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» розроблені практичні рекомендації дозволяють:

- удосконалити механізм формування та реалізації стратегічних цілей;
- підвищити ефективність використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів;
- зміцнити позиції підприємства на ринку ресторанних послуг;
- підвищити рівень задоволеності споживачів і лояльність клієнтів;
- забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Отримані результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» для впровадження системи стратегічного моніторингу, розробки довгострокових планів розвитку, а також при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, практична значущість роботи полягає у можливості використання її результатів для підвищення ефективності управління, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємств ресторанного бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні теоретичних і практичних підходів до оптимізації системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. У процесі дослідження уточнено

сутність і структуру системи стратегічного управління рестораном як цілісного механізму досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблено підхід до оптимізації стратегічного управління ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку та особливостей конкурентного середовища. Удосконалено методичні засади оцінювання ефективності системи стратегічного управління шляхом поєднання фінансових та нефінансових показників результативності діяльності підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Магістерська робота викладена на 77 сторінках та включає вступ, три розділи, висновки і список використаних джерел, що налічує 33 найменування. Робота містить 14 таблиць та 9 рисунків, що ілюструють результати дослідження та підкреслюють основні положення аналізу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Основні поняття та сутність стратегічного управління

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем невизначеності та ризику. Обмежені фінансові ресурси більшості українських підприємств, а також дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері менеджменту значно ускладнюють процес розроблення ефективних стратегій розвитку. У таких умовах бізнес-лідерам необхідно не лише прогнозувати можливі труднощі на шляху зростання компанії, а й створювати ефективні механізми для їх подолання. Це дозволить уникнути втрат, максимально використати наявні ресурси та реалізувати потенційні можливості. Саме тому проблема стратегічного управління розвитком підприємства набуває особливої актуальності і потребує ґрунтовного дослідження.

Питаннями теоретичного обґрунтування та практичної реалізації стратегічного управління займалися численні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них варто відзначити таких дослідників, як П. Друкер, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, М. Портер, П. Робертс, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Чандлер, а також українських науковців – Б. Андрушківа, О. Віханського, А. Череп, С. Чернова, І. Отенка, О. Виноградову, Т. Дорошенко, М. Кабушкіну, Л. Лук'янову, М. Мальську, Л. Нечаюк, О. Ремеслова, В. Квартальнова та А. Фатхутдінова. Окрему увагу питанням стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу приділяли І. Філіпішин, А. Лісник, С. Скобкін, Л. Шульгіна та інші.

Аналізуючи наукові підходи, можна помітити, що поняття «стратегія» трактується неоднозначно, і різні автори по-різному визначають його сутність. У сучасній теорії управління під стратегією зазвичай розуміють

комплексну програму дій, яка визначає загальний напрямок розвитку підприємства, окреслює його довгострокові цілі та містить систему управлінських процедур, спрямованих на їх досягнення в умовах динамічного і невизначеного зовнішнього середовища. Кожне підприємство розробляє власну стратегію, орієнтуючись на внутрішні можливості та зовнішні фактори, що впливають на ефективність її реалізації.

В умовах постійних трансформацій у діловому середовищі компанії повинні формувати нові стратегічні орієнтири. Корпоративна стратегія задає загальний вектор розвитку організації – зростання, стабілізацію або скорочення діяльності – і є найвищим рівнем стратегічного планування. Другим рівнем є конкурентна або бізнес-стратегія, що визначає способи досягнення цілей окремих стратегічних бізнес-одиниць. Третій рівень становлять функціональні стратегії, які охоплюють ключові напрями діяльності підприємства – виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. Завершальним, четвертим рівнем є операційна стратегія, яка розробляється для структурних підрозділів компанії та забезпечує реалізацію загальної стратегії на практиці.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробила Н. С. Краснокутська, яка дослідила еволюцію підходів до прийняття стратегічних управлінських рішень. Сам термін «стратегія» вперше використав Альфред Чандлер у своїй роботі «Стратегія і структура» (1962 р.), де визначив його як план дій, спрямований на забезпечення зростання компанії, формування її довгострокових цілей, розподіл ресурсів і розробку планів для їх досягнення.

Подальший розвиток концепції відбувся завдяки школі дизайну, заснованій К. Ендрюсом і Р. Крістенсеном у 1965 році. Вони погоджувалися з Чандлером, але підкреслювали важливість урахування «відмінних можливостей компанії» та непередбачуваності зовнішнього середовища. Ендрюс наголошував, що під час розробки стратегії особливу увагу слід приділяти визначенню пріоритетних напрямів діяльності, що потребує

творчого підходу та стратегічного мислення. Він також зазначав, що процес вибору бізнес-напрямів та формування підприємницької структури є радше мистецтвом, ніж суворою наукою, що свідчить про необхідність поєднання аналітичного та інтуїтивного підходів у стратегічному управлінні.

Визначення стратегії, запропоноване І. Ансоффом, зазнало критики через ототожнення її з набором управлінських правил, що не відрізнялися від політики компанії. Для усунення цієї неточності Ансофф запропонував нові терміни – «завдання», «орієнтири» та «організаційні концепції», запозичивши деякі елементи з військової стратегії.

У сучасній науковій думці стратегія трактується як чітко структурований план дій, який задає напрямок розвитку організації, передбачає довгострокове управління та визначає послідовність кроків для досягнення поставлених цілей в умовах невизначеного середовища. Кожна компанія формує свою стратегію, враховуючи внутрішні ресурси, можливості та специфіку ринку, на якому вона функціонує.

Стратегічне управління сьогодні розглядається як практична реалізація концепції цілеспрямованого і комплексного підходу до діяльності підприємства. Воно дозволяє визначати стратегічні цілі розвитку, оцінювати потенціал організації, формувати конкурентні переваги та впроваджувати ефективні управлінські системи. Концептуальна основа стратегічного управління, як правило, представлена у вигляді моделі (рис. 1.1), де відображено ключові елементи системи управління. Характеристики цієї системи залежать від багатьох чинників: галузевої приналежності підприємства, його розмірів, типу виробництва, рівня спеціалізації, ступеня кооперації, науково-технічного потенціалу, виробничих можливостей, а також рівня професійної підготовки менеджерів і персоналу в цілому.

Модель стратегічного управління, запропонована І. Ансоффом, є однією з фундаментальних у теорії сучасного менеджменту та базується на системному підході до формування стратегії розвитку організації. Вона передбачає прийняття низки послідовних управлінських рішень, які

охоплюють усі етапи стратегічного процесу – від аналізу середовища до контролю реалізації. Зокрема, у рамках цієї моделі передбачається проведення комплексної оцінки потенціалу підприємства, виявлення його ключових компетенцій, оцінка зовнішніх можливостей і загроз, що виникають у середовищі функціонування, визначення довгострокових цілей діяльності та постановка завдань для їх досягнення. Важливими складовими є також ухвалення рішень щодо диверсифікації бізнесу, визначення її доцільності, вибір відповідного типу диверсифікаційної стратегії, а також формування конкурентної стратегії, яка забезпечує утримання або посилення позицій підприємства на ринку. У межах моделі Ансоффа підкреслюється необхідність поділу компонентів диверсифікаційної та конкурентної стратегій на окремі проекти, що дозволяє реалізувати комплексний, але водночас гнучкий підхід до управління. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між стратегічним аналізом, плануванням і реалізацією управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства.



Рисунок 1.1. Концептуальна схема стратегічного управління

підприємством

Вагомий внесок у розвиток концепції стратегічного управління зробив також С. А. Попов, який запропонував відносно просту, але структурно цілісну модель, що інтегрує ключові положення раніше розроблених підходів. Його модель орієнтована на забезпечення взаємозв'язку між усіма елементами стратегічного процесу та на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. На думку вченого, основними складовими стратегічного управління є:

- комплексний аналіз зовнішнього середовища, який передбачає оцінку економічних, політичних, соціальних, технологічних і конкурентних факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- виявлення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє встановити її реальний потенціал і конкурентні переваги;
- визначення місії підприємства, формування його стратегічних і тактичних цілей відповідно до умов ринку;
- розроблення, оцінка та вибір альтернативних стратегій для окремих підсистем організації з урахуванням ресурсних, виробничих і кадрових можливостей;
- формулювання корпоративної стратегії, яка відображає загальний напрям розвитку компанії та представлена у вигляді конкретних програм дій, планів, політик і стратегічних ініціатив;
- реалізація системи стратегій через управлінські, виробничі, маркетингові, фінансові та інноваційні механізми;
- оцінка результатів діяльності та забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати контроль, корекцію цілей і адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища.

На рисунку 1.2 відображено модель стратегічного управління С. А. Попова, яка демонструє послідовність етапів формування та реалізації стратегії. Ця модель передбачає безперервність процесу управління, коли

кожен етап логічно переходить у наступний, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і результативність стратегічних рішень. Таким чином, ефективне функціонування підприємства у майбутньому значною мірою залежить від здатності менеджменту застосовувати на практиці сучасну методологію стратегічного планування, що базується на системному аналізі, прогнозуванні, інноваційному підході та механізмах адаптації до ринкових змін.

Особливої уваги потребує стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства, адже ця галузь є надзвичайно динамічною та чутливою до впливу зовнішніх факторів – соціально-економічних, культурних, технологічних і навіть політичних. У цьому контексті стратегічне управління розглядається як управління організацією, що ґрунтується на інноваціях, високій якості обслуговування та ефективному використанні людського потенціалу. Його метою є створення умов, за яких підприємство може своєчасно реагувати на зміни попиту, орієнтувати виробничу діяльність на потреби споживачів, підвищувати гнучкість управління та формувати стійкі конкурентні переваги.

Застосування стратегічного управління у сфері ресторанного бізнесу дозволяє розробляти ефективні маркетингові, інвестиційні, фінансові та кадрові стратегії, які сприяють підвищенню прибутковості, оптимізації витрат і формуванню позитивного іміджу підприємства. Крім того, важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій – як у сфері виробництва продукції, так і в організації обслуговування клієнтів.

На рисунку 1.3 подано схематичне зображення взаємозв'язку між основними концепціями стратегічного управління, яке демонструє, як різні елементи – місія, цілі, ресурси, стратегічні ініціативи, зовнішнє середовище та внутрішній потенціал підприємства – утворюють єдину інтегровану систему. Цей взаємозв'язок забезпечує послідовність, логічність і цілісність управлінського процесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на ринку послуг.



Рисунок 1.2. Модель стратегічного управління за С. А. Поповим

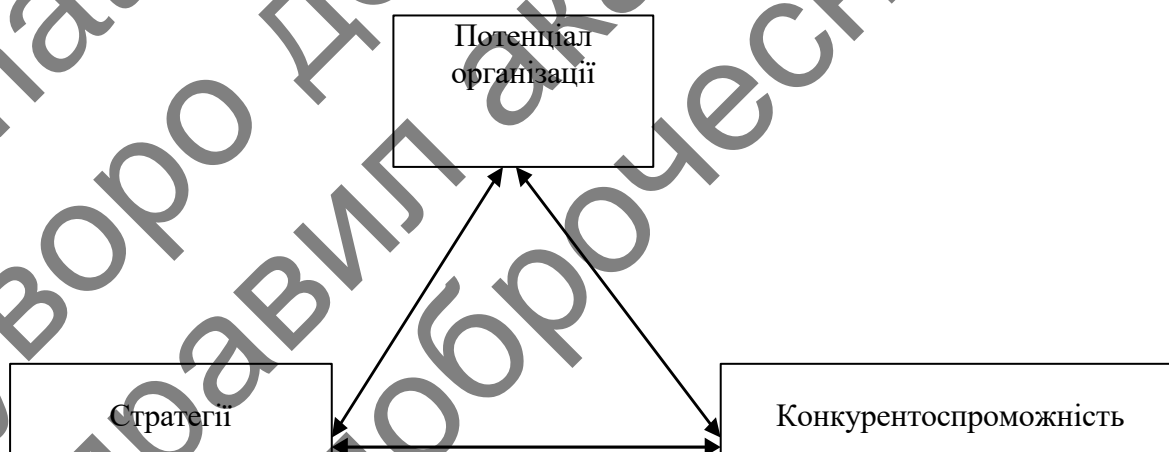


Рисунок 1.3. Зв'язок основних понять стратегічного управління

Враховуючи сучасні економічні умови, стратегічне управління господарською діяльністю підприємств ресторанного бізнесу ґрунтується на дотриманні низки фундаментальних принципів, які забезпечують їхню стабільність, конкурентоспроможність та ефективність розвитку.

1. Формування комерційної політики. Комерційна політика виступає основою стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона визначає поточні та перспективні напрями розвитку комерційної діяльності, способи адаптації до змін ринкової кон'юнктури та пошук нових можливостей для зростання. Її формування передбачає аналіз ринку, споживчого попиту, конкурентного середовища, а також визначення конкретних цілей і завдань підприємства. ♦ Рационально побудована комерційна політика дозволяє підприємству не лише стабільно функціонувати, а й активно впливати на ринок — шляхом пошуку нових ринкових ніш, удосконалення асортиментної політики, розширення спектра послуг, формування привабливого іміджу бренду та підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Комплексний підхід до комерційної діяльності. Комплексність управління означає узгодженість усіх елементів господарського механізму підприємства. Комерційна діяльність не може розглядатися ізольовано від маркетингу, фінансів, постачання, виробництва та кадрової політики. Взаємодія між цими підсистемами створює цілісну систему управління, у межах якої стратегічні рішення приймаються на основі глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме завдяки комплексному підходу досягається синергійний ефект — коли поєднання різних напрямів діяльності підприємства дає кращий результат, ніж їхнє окреме функціонування.

3. Управління процесом купівлі-продажу на комерційній основі. Процес реалізації товарів і послуг у підприємствах ресторанного господарства передбачає встановлення партнерських, довгострокових відносин із постачальниками, клієнтами та іншими контрагентами. Комерційна взаємодія повинна базуватися на договірних засадах, прозорості, взаємовигідних умовах і чітких механізмах контролю. Важливу роль у цьому відіграють інструменти маркетингу — рекламні кампанії, програми лояльності, цінові стратегії, які дозволяють не лише підвищити обсяг

продажів, а й забезпечити позитивний імідж підприємства. Сучасні тенденції свідчать, що ефективність комерційної діяльності значною мірою залежить від цифровізації бізнес-процесів, впровадження CRM-систем і аналітичних платформ для моніторингу попиту та поведінки споживачів.

4. Розвиток товарного ринку. Успішне функціонування підприємств ресторанного бізнесу неможливе без систематичного дослідження ринку. Аналіз попиту, вивчення споживчих уподобань, рівня конкуренції, цінових тенденцій і динаміки розвитку галузі дозволяють своєчасно виявляти зміни та адаптувати стратегію підприємства. Розвиток товарного ринку також передбачає створення нових продуктів і послуг, освоєння нових сегментів, диверсифікацію діяльності, розвиток франчайзингових мереж або партнерських проєктів. Це не лише розширює можливості для збуту, але й підвищує економічну стійкість підприємства в умовах мінливої кон'юнктури.

5. Управлінська інформація як основа стратегічних рішень. Жодне стратегічне рішення не може бути прийняте без достовірної та своєчасної інформації. Управлінська інформація є базою для аналізу ситуації, прогнозування тенденцій і визначення оптимальних напрямів розвитку. Ефективна інформаційна система передбачає збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних за допомогою сучасних технологічних засобів – комп'ютерних програм, систем аналітики, штучного інтелекту тощо. В умовах цифрової трансформації підприємства дедалі частіше впроваджують автоматизовані системи управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність комунікацій і знижувати управлінські ризики.

Отже, стратегічне управління господарською діяльністю підприємств ресторанного господарства є невіддільною частиною загальної системи управління. Воно інтегрує економічні, фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові аспекти, утворюючи єдину цілісну структуру. Ефективна взаємодія всіх її компонентів забезпечує підприємству можливість гнучко адаптуватися

до змін ринку, підвищувати якість обслуговування споживачів і досягати довгострокових стратегічних цілей (рис. 1.4).

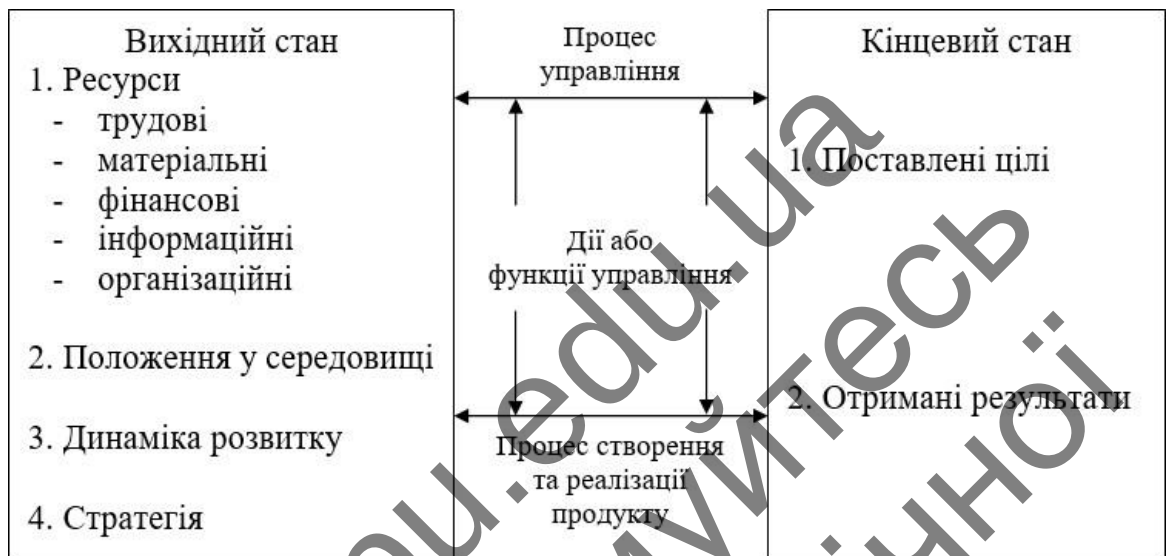


Рисунок 1.4. Система управління підприємством

Розглядаючи ділову активність підприємства як цілісну систему, доцільно виділяти її основні елементи відповідно до системного підходу – входи, процеси, виходи та зворотний зв'язок. Характеристики «входу» охоплюють усі ресурси, що забезпечують життєздатність підприємства: матеріальні (сировина, енергія, обладнання), фінансові (грошові кошти, інвестиції, кредитні ресурси), трудові (кваліфікований персонал), технологічні (інновації, інформаційні системи) та організаційно-управлінські (структура управління, корпоративна культура, внутрішні регламенти). Саме поєднання та раціональне використання цих ресурсів визначають потенціал підприємства в досягненні поставлених стратегічних цілей.

Характеристики «процесу» відображають способи й методи господарської діяльності, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. До них належать: організація виробництва та обслуговування, управління персоналом, маркетингова діяльність, логістика, контроль якості, фінансове планування, а також реалізація комерційної стратегії. В умовах ринку процеси мають бути гнучкими, орієнтованими на потреби споживачів,

технологічно досконалыми та здатними швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

Характеристика «виходу» (результату) охоплює кінцеві показники діяльності підприємства: рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції, ступінь задоволення споживачів, ділову репутацію та частку ринку. У системному підході вихід є не просто результатом виконання виробничих або комерційних функцій – це відображення здатності підприємства забезпечувати стабільне зростання та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливе місце в цій системі займає зворотний зв'язок, який виступає механізмом корекції управлінських рішень. Він включає інформацію від споживачів, постачальників і партнерів – дані про зміни попиту, вподобання клієнтів, нові конкурентні пропозиції, рівень цін і тенденції ринку. Саме завдяки зворотному зв'язку підприємство отримує можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, удосконалювати свою діяльність і підвищувати якість наданих послуг.

У сучасних економічних умовах особливого значення набуває удосконалення функцій і структури комерційного управління підприємствами ресторанного бізнесу. Комерційна діяльність охоплює не лише операції з купівлі-продажу, але й стратегічне планування, маркетингову аналітику, управління взаєминами зі споживачами, розвиток бренду та формування партнерських відносин. Всі ці функції тісно пов'язані з ринковим середовищем, конкурентами, постачальниками й внутрішніми процесами підприємства. Отримані з різних джерел дані – як внутрішні, так і зовнішні – трансформуються в аналітичну інформацію, необхідну для прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері комерційної діяльності, зокрема для кейтерингових компаній та закладів ресторанного бізнесу.

Отже, підприємство, яке має чітко сформульовану стратегію, налагоджені системні процеси управління та ефективний механізм

зворотного зв'язку, отримує суттєву конкурентну перевагу на ринку. Така організація здатна не лише гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й передбачати їх, проактивно формуючи власну ринкову позицію. Це забезпечує стабільність діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей у динамічних умовах сучасної економіки.

1.2. Концептуальні основи стратегії управління

Поняття стратегії охоплює не лише сукупність дій або планів для досягнення певних цілей, а й комплексний підхід до управління підприємством у контексті зовнішнього середовища. Стратегія є своєрідною системою координат, що дозволяє компанії орієнтуватися в умовах невизначеності, реагувати на зовнішні зміни та використовувати наявні ресурси з максимальною ефективністю. Це набагато більше, ніж просто визначення довгострокових пріоритетів чи застосування окремих управлінських інструментів – стратегія передбачає глибоке розуміння ключових зовнішніх факторів, які визначають можливості та загрози для бізнесу, а також їхній вплив на внутрішній потенціал підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що стратегічне мислення має базуватися на врахуванні ринкової динаміки, конкуренції, технологічного прогресу та поведінки споживачів. Незважаючи на те, що різні автори по-різному трактують поняття «стратегія», спільним залишається акцент на ролі конкурентного середовища як визначального чинника стратегічного управління. Адже саме конкуренція формує правила гри на ринку, змушує підприємства вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати інновації та створювати додаткову цінність для споживачів.

Згідно з концепцією збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розробленою Р. Капланом і Д. Нортон, стратегія – це вибір видів діяльності, які створюють стійку цінність для всіх зацікавлених сторін

– акціонерів, клієнтів, персоналу й суспільства загалом. Успішна стратегія не лише формує конкурентну перевагу, а й забезпечує збалансований розвиток компанії в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Вона поєднує цілі короткострокової ефективності з довгостроковими пріоритетами сталого розвитку.

Українські дослідники також підкреслюють, що стратегія є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. На думку А. Міщенка, стратегія становить основу створення організації, здатної успішно функціонувати у складному ринковому середовищі, завдяки формуванню сильної конкурентної позиції, розвитку управлінської структури, посиленню організаційної культури та адаптивності до змін. Іншими словами, стратегія – це не лише напрям руху, а й комплекс управлінських рішень, що формують основу довготривалої стабільності підприємства.

Важливою складовою стратегічного управління є принцип ефективності, який передбачає постійний аналіз результативності прийнятих рішень та відповідність між поставленими цілями і фактичними досягненнями. Саме ефективність визначає реальну спроможність стратегії забезпечити економічне зростання, підвищення продуктивності, прибутковості і конкурентоспроможності організації. Більшість сучасних науковців розглядають реалізацію стратегії як каталізатор глибоких якісних змін, що відбуваються не лише в економічній, а й у соціальній, управлінській та інноваційній сферах діяльності підприємства.

Загальновизнаною є ієрархічна структура корпоративної стратегії, що забезпечує системність стратегічного управління. Вона включає чотири основні рівні, кожен з яких має свою специфіку та функціональне призначення:

- Корпоративна стратегія (перший, найвищий рівень) визначає загальний напрямок розвитку підприємства – зростання, стабілізацію або скорочення. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення про диверсифікацію

діяльності, вихід на нові ринки, формування бізнес-портфеля та структуру власності.

- Конкурентна або бізнес-стратегія (другий рівень) конкретизує, яким чином кожна стратегічна бізнес-одиниця реалізовуватиме загальний курс компанії, якими засобами досягатиме конкурентної переваги та яким чином позиціонуватиме себе на ринку.

- Функціональні стратегії (третій рівень) охоплюють основні напрямки діяльності підприємства – виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, персонал, логістику тощо. Вони слугують інструментом підтримки корпоративної та конкурентної стратегій, забезпечуючи їхню практичну реалізацію.

- Операційна стратегія (четвертий рівень) передбачає конкретні плани дій для окремих структурних підрозділів, визначає послідовність, терміни та відповідальних осіб за виконання завдань. Саме на цьому рівні стратегія набуває практичного виміру та перетворюється на конкретні управлінські дії.

Між усіма рівнями стратегічної ієрархії існує взаємозалежність і двосторонній вплив. Верхні рівні формують стратегічні орієнтири та обмеження для нижчих, задаючи рамки розвитку, тоді як нижчі рівні – через результати, ініціативи та зворотний зв'язок – впливають на коригування стратегій верхніх рівнів. Така взаємодія забезпечує цілісність системи стратегічного управління, її адаптивність і здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегія – це не статичний документ, а жива система управління розвитком підприємства, яка передбачає постійну взаємодію між усіма рівнями управління, орієнтацію на створення цінності та забезпечення довготривалої конкурентної переваги. У сучасних умовах динамічного ринку саме стратегічне мислення, гнучкість і цілісність управлінських рішень стають запорукою успішного функціонування підприємств, зокрема у сфері ресторанного бізнесу.

Стратегії на всіх ієрархічних рівнях є засобами досягнення цілей у системі стратегічного управління (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5. Структурно-логічна схема стратегічного управління на підприємстві

На основі проведеного дослідження можна більш чітко окреслити сутність поняття «стратегія». Стратегія – це цілеспрямована, заснована на певній системі цінностей концепція, що визначає довгостроковий курс розвитку підприємства та формує загальну логіку його дій у динамічному конкурентному середовищі. Іншими словами, це узагальнена когнітивна модель, яка відображає адаптивну поведінку компанії у відповідь на зміни

зовнішніх умов і дозволяє їй зберігати стабільність і конкурентоспроможність у непередбачуваних ринкових ситуаціях.

Реалізація стратегії передбачає не лише розроблення плану дій, а й комплексний процес управління організаційними змінами, спрямований на гармонізацію внутрішніх ресурсів, компетенцій і потенціалу підприємства з викликами та можливостями зовнішнього середовища. Ефективна стратегія інтегрує всі елементи діяльності організації – від виробництва до маркетингу, від кадрової політики до фінансового менеджменту – в єдину узгоджену систему, орієнтовану на досягнення цілей розвитку.

Стратегічно орієнтовані підприємства мають низку суттєвих переваг, які забезпечують їхню гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність:

- здатність мінімізувати вплив несприятливих змін ринкового середовища та швидко адаптуватися до невизначених майбутніх факторів;
- зосередженість на системному аналізі об'єктивних внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають напрями трансформацій;
- узгодження довгострокових стратегічних цілей із поточними операційними завданнями для підвищення прибутковості та ефективності діяльності;
- удосконалення системи управління через упровадження стратегічного планування, що забезпечує контроль і коригування результатів у процесі реалізації;
- створення системи мотивації та стимулювання персоналу, яка сприяє розвитку ініціативності, інноваційності та адаптивності працівників;
- формування динамічного механізму організаційного розвитку, який базується на постійному аналізі, оцінюванні та оновленні стратегічних планів;
- розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення партнерських зв'язків задля досягнення майбутніх стратегічних цілей;
- підвищення ефективності розподілу ресурсів, що дозволяє концентрувати їх у пріоритетних напрямках;

- формування спільного бачення майбутнього компанії, завдяки чому всі підрозділи діють узгоджено та в єдиному стратегічному напрямі;
- підвищення здатності прогнозувати потенційні ризики, розробляти заходи їх попередження та забезпечувати стійкість бізнесу у кризових ситуаціях.

Таким чином, стратегія виступає не лише як інструмент планування, але і як філософія управління, що визначає спосіб мислення керівництва, систему пріоритетів, підхід до прийняття рішень і загальну модель розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

1.3. Моделі стратегічного управління в індустрії ресторанного бізнесу

Стратегічне управління посідає центральне місце в системі корпоративного менеджменту, оскільки воно є ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку організації, її довгострокової конкурентоспроможності та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища. Основна мета стратегічного управління полягає у створенні таких умов, за яких підприємство не лише виживає на ринку, а й стабільно зростає, розширює свої можливості та підвищує цінність для споживачів, партнерів і власників.

Система стратегічного управління охоплює визначення, формування, реалізацію та контроль стратегічних цілей, що дозволяє забезпечити узгодженість усіх елементів організації – від корпоративної місії до конкретних дій окремих підрозділів. Цілі стратегічного управління поділяють за рівнями, кожен з яких виконує важливу функцію у досягненні загальної ефективності підприємства:

- Перший рівень – місія організації. Вона є філософією існування підприємства, що відображає його призначення, цінності, бачення майбутнього та основні принципи діяльності. Місія має бути зрозумілою як

працівникам, так і клієнтам, і сприяти формуванню позитивного іміджу компанії. Для бізнес-структур головна мета місії зазвичай пов'язана з отриманням прибутку, але у сучасних умовах вона також охоплює соціальну відповідальність, інноваційність та орієнтацію на якість.

— Другий рівень – загальні (генеральні) цілі. Вони визначаються через конкретні економічні показники, які можна кількісно виміряти: обсяг продажів, рівень рентабельності, частку ринку, темпи зростання доходів тощо. Наприклад, підприємство ресторанного бізнесу може ставити перед собою мету досягти певного обсягу реалізації продукції, збільшити кількість постійних клієнтів або розширити мережу закладів. Такі цілі є основою для планування ресурсів і формування системи мотивації персоналу.

— Третій рівень – загальноорганізаційні або ключові цілі. Вони конкретизують шлях досягнення генеральної мети через діяльність окремих підрозділів або напрямів. До таких цілей можуть належати завдання з підвищення продуктивності праці, вдосконалення сервісу, оптимізації витрат, впровадження нових технологій чи розширення асортименту продукції. Реалізація ключових цілей забезпечує цілісність стратегічного процесу, адже вони формують основу для оперативних і тактичних дій.

Процес стратегічного управління, представлений на рисунку 1.6, відображає послідовність етапів формування та реалізації стратегії: від аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища до розроблення стратегічних альтернатив, вибору оптимального курсу дій, впровадження рішень і контролю за їх виконанням. У центрі цього процесу – зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно вносити корективи в обрану стратегію відповідно до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів чи появи нових технологічних можливостей.

Таким чином, стратегічне управління є не просто набором планових дій, а безперервним, динамічним процесом, який поєднує аналітику, прогнозування, прийняття рішень і контроль. Його ефективність визначає

здатність підприємства забезпечувати конкурентні переваги, стабільний розвиток і довгострокову стійкість у мінливих умовах ринку.



Рисунок 1.6. Процес стратегічного управління

Виробництво та реалізація харчової продукції, надання додаткових послуг і створення комфортних умов для споживання – це основні напрями діяльності підприємств ресторанного бізнесу, які визначають їх роль у ринковій економіці. Головна особливість цього сектору полягає у великій різноманітності форм, типів і форматів закладів – від ресторанів преміум-класу до мереж швидкого обслуговування, кейтерингових компаній і кафе локального рівня. Саме тому керівництву підприємств ресторанного бізнесу вкрай важливо розробляти індивідуально адаптовану бізнес-стратегію, що враховує масштаби, цільову аудиторію, регіональні особливості та тенденції розвитку ринку. Така стратегія має бути спрямована на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей – від поточного прибутку до формування стійкої конкурентної позиції та розвитку бренду.

Стратегічне управління у сфері ресторанного бізнесу вимагає

системного, комплексного підходу, який охоплює всі етапи діяльності підприємства – від планування меню та організації постачання до маркетингу, обслуговування клієнтів і післяпродажного сервісу. Ефективне стратегічне управління передбачає точну оцінку потреб споживачів, аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та ефективне використання наявних ресурсів – фінансових, матеріальних і трудових. Воно також включає прогнозування змін зовнішнього середовища, оцінку ризиків і розробку адаптивних стратегій, які дозволяють підприємству залишатися гнучким та стійким навіть у періоди економічної нестабільності.

Інтегрована модель стратегічного управління для підприємства ресторанного бізнесу (рис. 1.7) демонструє взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, визначенням стратегічних цілей і конкретними управлінськими рішеннями. Ключову роль у цій моделі відіграють динамічний характер зовнішнього середовища, ресурсна база підприємства, організація праці, система мотивації персоналу та стиль управління. Усі ці чинники формують основу стратегічного розвитку закладів ресторанного бізнесу, які повинні швидко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, технологічних трендах та економічних умовах.

З огляду на специфіку галузі, основною метою стратегічного управління є довгострокове зростання підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та створення стабільної клієнтської бази. Для досягнення цієї мети стратегічний менеджмент повинен забезпечити узгодження операційних процесів із загальною місією та баченням компанії, підвищити ефективність ресурсного використання, посилити інноваційну активність і забезпечити високу якість обслуговування.

Основні завдання стратегічного управління на підприємствах ресторанного бізнесу можна представити так:

- Забезпечення повного задоволення потреб цільових сегментів споживчого ринку. Це досягається шляхом детального вивчення попиту, позиціонування бренду, формування конкурентних переваг і розробки

асортиментної політики, що відповідає очікуванням клієнтів. Освоєння певної ніші ресторанного бізнесу дозволяє підприємству посилити свою ринкову позицію.

- Підвищення рівня сервісу та якості обслуговування. Впровадження сучасних організаційно-технічних рішень, цифрових технологій обліку замовлень, персоналізації обслуговування та системи зворотного зв'язку з клієнтами сприяє формуванню лояльності споживачів.

- Забезпечення економічної ефективності виробничо-технологічних процесів. Це включає оптимізацію витрат на сировину, матеріали, енергію, робочу силу та фінансові ресурси. Впровадження систем контролінгу та сучасних методів обліку допомагає підприємству контролювати собівартість, підвищувати рентабельність і запобігати втратам.

- Розвиток персоналу та формування ефективної корпоративної культури. Професійна підготовка працівників, створення мотиваційних програм, орієнтація на командну роботу та клієнтоорієнтованість є невід'ємною частиною стратегії успішного підприємства ресторанного бізнесу.

Отже, стратегічне управління у сфері ресторанного бізнесу – це не лише процес планування та координації діяльності, а комплексна система управлінських рішень, яка дозволяє досягати стабільного розвитку, підвищувати ефективність функціонування, задовольняти зростаючі потреби споживачів і формувати конкурентоспроможний імідж підприємства на ринку послуг.

Максимізація прибутку підприємства ресторанного господарства є ключовою стратегічною метою, яка досягається завдяки ефективному управлінню активами, формуванню продуманої цінової, амортизаційної та податкової політики, а також шляхом оптимізації обсягів продажів і витрат. Успішне управління цими аспектами дозволяє компанії підвищувати фінансову результативність, забезпечуючи стійке зростання доходів і конкурентних переваг. Цілеспрямована фінансова стратегія створює

передумови для формування стабільної системи управління прибутком, що базується на глибокому аналізі витрат, структури цін і динаміки попиту.



Рисунок 1.7. Модель комплексного стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Одним із найважливіших завдань стратегічного управління є мінімізація економічних ризиків, характерних для ресторанного бізнесу. До таких ризиків належать фінансові, комерційні, інвестиційні, операційні та репутаційні. Ефективне управління ними забезпечує не лише прогнозованість фінансових результатів, а й захищає підприємство від непередбачених коливань ринку, змін у поведінці споживачів або зовнішньоекономічних

факторів. Використання сучасних інструментів ризик-менеджменту, таких як диверсифікація постачальників, страхування, фінансова гнучкість та антикризове планування, дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз і підтримувати стабільний розвиток компанії навіть в умовах економічної турбулентності.

Ще одним пріоритетом стратегічного управління є постійне зростання ринкової капіталізації підприємства. Це завдання реалізується через активну інвестиційну діяльність, підвищення ефективності управління активами, формування позитивного іміджу бренду та розвиток нематеріальних активів – таких як ділова репутація, клієнтська лояльність, корпоративна культура та управлінські компетенції. Саме ці «приховані активи» визначають реальну цінність бізнесу, формуючи довіру інвесторів і партнерів, а також забезпечують підприємству довгострокову фінансову стійкість і стабільне зростання його ринкової вартості.

Усі елементи стратегічного управління рестораном тісно взаємопов'язані. Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, створення комфортних умов для споживання, впровадження сучасних сервісних технологій і підтримка позитивного іміджу безпосередньо впливають на збільшення обсягів продажів і товарообігу. Зростання товарообігу, у свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості, що дозволяє компанії інвестувати у власний розвиток, модернізувати виробничу базу, удосконалювати маркетингові програми та покращувати кадровий потенціал. Таким чином, прибуток, ефективне використання ресурсів і управління ризиками утворюють замкнену систему, що забезпечує сталість бізнесу й підвищення його ринкової вартості.

Реалізація успішної стратегії управління, побудованої на чітко визначених цілях і завданнях, приносить компанії низку суттєвих переваг: покращення фінансових результатів, підвищення якості наданих послуг, зростання ринкової частки, стабільний розвиток підприємства, а також зміцнення його репутації серед споживачів і партнерів. Крім того,

стратегічне управління дозволяє своєчасно виявляти нові тенденції у сфері харчування, адаптувати бізнес до змін смакових уподобань клієнтів, реагувати на інновації в технологіях і створювати унікальні конкурентні переваги.

У сучасних умовах високої конкуренції в індустрії гостинності моделі стратегічного управління відіграють вирішальну роль у досягненні довгострокового успіху. Вони виступають методологічною основою, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії розвитку та підтримувати стабільність бізнесу. У ресторанному секторі застосовується кілька ключових підходів і моделей стратегічного управління:

- **SWOT-аналіз** – універсальний інструмент, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Завдяки цьому аналізу керівництво може розробити стратегії, що підсилюють конкурентні переваги, усувають слабкі місця та забезпечують ефективне реагування на виклики ринку.

- **Модель п'яти сил Портера** допомагає оцінити рівень конкуренції в галузі, визначаючи вплив таких факторів, як загроза появи нових гравців, сила постачальників і покупців, ризик замінників і інтенсивність конкуренції. Використання цього підходу дозволяє вибудувати стратегію, що зміцнює позиції ресторану в галузевому середовищі.

- **Збалансована система показників (Balanced Scorecard)** забезпечує комплексне управління ефективністю підприємства через фінансові, клієнтські, процесні та інноваційно-кадрові показники. Вона дозволяє не лише відстежувати поточні результати, а й формувати стратегічну візію розвитку бізнесу.

- **Стратегія «блакитного океану»** передбачає створення нових ринкових просторів, де конкуренція мінімальна або відсутня. Це досягається шляхом розробки унікальних продуктів, нестандартних форматів

обслуговування чи інноваційних маркетингових підходів, що формують нову споживчу цінність і приваблюють нові сегменти клієнтів.

Застосування цих моделей дозволяє підприємствам ресторанного господарства підвищувати адаптивність, передбачати зміни ринку та формувати конкурентні переваги, що сприяють сталому розвитку. Отже, ефективне стратегічне управління у ресторанному бізнесі – це багаторівневий процес, який об'єднує економічний аналіз, планування, маркетинг, інновації та управління персоналом, забезпечуючи зростання прибутковості, стабільність і впевнене позиціонування підприємства на ринку послуг гостинності.

У сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного господарства надзвичайно важливим є вибір адекватної моделі стратегічного управління, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо до 2022 року головними чинниками впливу на ресторанний бізнес були ринкова конкуренція, сезонність попиту, технологічні інновації та соціальні тенденції, то з початком повномасштабної війни в Україні ситуація зазнала кардинальних змін.

Війна спричинила глибокі соціально-економічні трансформації, що призвели до скорочення платоспроможного попиту, зміни споживчих звичок, порушення логістичних ланцюгів та кадрового дефіциту. У таких умовах традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, втратили ефективність. Натомість усе більшої актуальності набули адаптивні, ситуаційні та антикризові моделі управління, які передбачають оперативне прийняття рішень, оптимізацію ресурсів і диверсифікацію діяльності.

Багато підприємств ресторанної індустрії змушені були переглянути свої бізнес-стратегії. Частина закладів тимчасово змінила формат роботи – від офлайн-ресторанів до доставки, кейтерингу чи співпраці з платформами онлайн-замовлень. Інші – переорієнтувалися на волонтерську діяльність, приготування їжі для військових або внутрішньо переміщених осіб, що не

лише допомогло зберегти колективи, а й підвищило соціальну репутацію брендів.

Ключовим елементом сучасних моделей стратегічного управління стає гнучкість організаційної структури та здатність до швидкої адаптації. Це проявляється у впровадженні системи короткострокового планування з постійним моніторингом ризиків і можливостей. Зростає роль цифровізації: активне використання CRM-систем, аналітики продажів, онлайн-маркетингу та соціальних мереж дозволяє ефективніше взаємодіяти зі споживачами навіть за умов обмежень.

В умовах воєнного часу також змінюється мотиваційна та комунікаційна політика підприємств. Власники ресторанів дедалі частіше застосовують гуманістичний підхід у відносинах із персоналом, підтримують соціальні ініціативи, беруть участь у благодійних проєктах і прагнуть зміцнити довіру споживачів через прозорість діяльності. Такі аспекти стають складовою соціально відповідального стратегічного управління.

Крім того, сучасні моделі управління передбачають диверсифікацію джерел доходів – відкриття м'ясопунктів, кав'ярень, фудтраків, франчайзингових точок у більш безпечних регіонах або за кордоном. Таким чином, підприємства не лише реагують на кризу, а й формують нові стратегічні напрями розвитку, що відповідають вимогам воєнного та післявоєнного відновлення економіки.

Отже, воєнні реалії стимулювали появу нової моделі стратегічного управління у ресторанному бізнесі України – моделі стійкого адаптивного розвитку, що поєднує гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і здатність до самовідновлення. Цей підхід дозволяє не лише вижити в умовах невизначеності, а й закласти основу для подальшого зростання у післявоєнний період.

Висновок до розділу 1

Управління підприємствами ресторанного бізнесу ґрунтується на поєднанні інноваційного підходу та ефективного використання людського потенціалу, який виступає основним рушієм розвитку галузі. Саме завдяки творчості, професіоналізму та здатності персоналу до постійного вдосконалення ресторани можуть орієнтувати свою діяльність на запити споживачів, оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології та підходи до обслуговування клієнтів. Така система управління сприяє формуванню гнучкої, клієнтоорієнтованої структури, яка здатна забезпечити високу конкурентоспроможність і стабільне зростання підприємства.

З'ясовано, що стратегія ресторанного бізнесу — це комплексна концепція, яка визначає довгостроковий напрям розвитку закладу, ґрунтується на його цінностях, унікальній пропозиції та стратегічному баченні. Вона охоплює визначення місії ресторану, цілей, ринкової позиції, асортиментної політики, стандартів якості обслуговування й методів залучення клієнтів. Наявність чіткої стратегії дозволяє ресторану ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на коливання попиту, тенденції гастрономічної моди й економічні виклики.

Доведено, що підприємства ресторанної сфери, які системно впроваджують стратегічне управління, мають суттєві переваги — від підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації внутрішніх процесів до зростання фінансової стійкості та формування лояльної клієнтської бази. Це дозволяє забезпечити не лише поточну прибутковість, а й довгострокову стабільність і розвиток бренду.

Розроблена інтегрована модель стратегічного управління ресторанами враховує особливості функціонування галузі — сезонність, високий рівень

конкуренції, важливість репутації, динаміку споживчих уподобань. Основними характеристиками ефективного стратегічного управління в ресторанному бізнесі є орієнтація на клієнта, постійна інноваційність, контроль якості, раціональне використання ресурсів, розвиток персоналу та побудова позитивного іміджу закладу. На основі цих чинників визначено, що стратегічне управління рестораном – це неперервний процес, спрямований на досягнення високих стандартів обслуговування, оптимізацію бізнес-моделі та створення довготривалих конкурентних переваг.

Серед найефективніших моделей стратегічного управління, що застосовуються у ресторанному бізнесі, виокремлюють:

- SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні й слабкі сторони ресторану, оцінити зовнішні можливості й загрози, на основі чого формується стратегія розвитку;
- Модель п'яти сил Портера, що допомагає оцінити конкурентний тиск у галузі, визначити основних гравців ринку, потенціал постачальників і клієнтів, а також загрози появи нових учасників;
- Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінити діяльність ресторану не лише за фінансовими результатами, а й за показниками задоволеності клієнтів, ефективності внутрішніх процесів і розвитку персоналу;
- Стратегію «Блакитного океану», що спрямована на створення унікальної ринкової ніші шляхом запровадження нових концепцій, форматів, меню або сервісів, які відрізняють ресторан від конкурентів.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства набуло нового змісту та особливої важливості. Війна суттєво змінила зовнішнє середовище функціонування бізнесу, зумовивши необхідність переходу від класичних до адаптивних і антикризових моделей управління. Підприємства вимушені швидко реагувати на виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності населення, нестачею кадрів і ризиками

безпеки. У таких умовах ефективна стратегія розвитку передбачає гнучкість, оперативність у прийнятті рішень, цифровізацію процесів та соціальну відповідальність бізнесу. Саме ці чинники стають ключовими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ресторанних закладів як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення.

Отже, стратегічне управління у ресторанному бізнесі є ключовим чинником успіху, що визначає здатність підприємства не лише утримувати позиції на ринку, а й активно розвиватися, створювати нові стандарти гостинності та формувати унікальний досвід для клієнтів. У сучасних умовах саме стратегічний підхід дозволяє ресторанам поєднати комерційну ефективність із творчим розвитком і якістю сервісу, що є запорукою їхнього довготривалого процвітання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» – це сучасне, динамічне підприємство ресторанного бізнесу, яке впевнено утверджується серед провідних закладів харчування регіону. Засноване у 2022 році, товариство з обмеженою відповідальністю «ОАЗИС ВІННИЦЯ» стало прикладом успішного поєднання професіоналізму, новаторства та справжнього мистецтва гостинності. Основним напрямом діяльності підприємства є організація ресторанного обслуговування та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10), що охоплює широкий спектр гастрономічних, святкових і дозвіллевих послуг.

Ресторан ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ», який функціонує під егідою цього товариства, став справжнім символом затишку, гармонії та витонченого смаку. Його концепція побудована на ідеї створення «оази» серед буденності – місця, де можна забути про шум міста, насолодитися атмосферою спокою, гармонії та кулінарного мистецтва.

Інтер'єр ресторану продумано до дрібниць: м'яке тепле освітлення, поєднання натурального дерева, шкіри та декоративних елементів у сучасному стилі лофт створюють атмосферу комфортної елегантності. Декор з елементами зелені, картини місцевих художників і спокійна фонова музика сприяють релаксу та приємному проведенню часу. У ресторані є кілька зон для гостей – простора основна зала для великих компаній, банкетна зала для урочистих подій і VIP-зала для приватних зустрічей, романтичних вечерів чи ділових переговорів.

Меню ресторану «ОАЗИС ВІННИЦЯ» – це гастрономічна подорож у світ вишуканих смаків. У ньому представлено класичні українські страви в сучасній інтерпретації, а також найкращі зразки європейської кухні. Кожна страва готується з ретельно відібраних, свіжих і екологічно чистих продуктів. Шеф-кухар ресторану постійно вдосконалює рецептури, створюючи унікальні авторські страви, які задовольняють навіть найвибагливіших гурманів. Особливою гордістю закладу є власна пекарня та винна карта, сформована з урахуванням найкращих українських і європейських традицій виноробства.

ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» активно впроваджує інноваційні технології управління ресторанним бізнесом: сучасні системи бронювання столів, онлайн-доставка, програми лояльності для постійних клієнтів, маркетингові кампанії в соціальних мережах. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність, формувати позитивний імідж і розширювати коло відвідувачів.

Окрім основної діяльності, підприємство бере участь у соціальних ініціативах – підтримує місцеві культурні заходи, гастрономічні фестивалі, благодійні проекти, сприяючи розвитку міського життя Вінниччини.

Таким чином, ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» – це не просто ресторанне підприємство, а концептуальний простір, у якому поєднуються висока культура харчування, бездоганний сервіс і щире бажання дарувати гостям радість, комфорт і натхнення. Його місія – створювати атмосферу, у якій кожен гість відчуває себе частиною великої гастрономічної родини, а кожен візит стає особливою подією, що залишає приємний післясмак і бажання повернутися знову.

У своїй діяльності ресторан дотримується високих стандартів якості та належить до класу Food Establishment, що передбачає використання лише перевірених продуктів і дотримання всіх санітарно-технологічних норм. Постачання здійснюється за двома схемами: транзитною (для швидкопсувних товарів) і складською (для продуктів тривалого зберігання). Основна частина

доставки відбувається централізовано – постачальники власним транспортом доставляють продукцію безпосередньо до складу ресторану, що дає можливість зменшити логістичні витрати.

Закупівля продуктів та матеріалів проводиться на основі оперативного планування. Адміністрація ресторану щотижня формує план-меню, у якому враховуються попит відвідувачів, сезонність продуктів і поточні маркетингові цілі. На його основі розраховується необхідна кількість сировини, організовується закупівля, планується робота кухні та персоналу. Постачання здійснюється лише на основі офіційних договорів, що гарантує стабільність і якість співпраці.

Особливу увагу ресторан приділяє маркетинговій діяльності. Використовуються як традиційні, так і сучасні методи реклами: зовнішня реклама, банери, стенди біля зупинок, брендovanі елементи (ручки, магніти, фартухи), а також цифрові інструменти – SMS-розсилки постійним клієнтам, реклама в інтернеті, соціальних мережах, фласери. Гості можуть заповнювати анкети, щоб отримувати інформацію про акції та заходи. До того ж, у день народження клієнти отримують 10% знижку – приємний бонус, який підвищує їхню лояльність.

Важливою складовою успішності ресторану є система обслуговування та корпоративна культура. У закладі діє спеціальний кодекс поведінки персоналу, який регламентує стиль спілкування, зовнішній вигляд, міміку, жести, швидкість реагування на запити клієнтів. Особлива увага приділяється обслуговуванню іноземних гостей, для чого працівники проходять додаткове навчання. Такий підхід дозволяє створити атмосферу довіри, професіоналізму й гостинності, що є ключовим чинником формування позитивного іміджу ресторану.

Керівництво ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» активно стежить за міжнародними тенденціями ресторанного бізнесу, вивчає інноваційні підходи в управлінні, обслуговуванні та просуванні. Завдяки цьому заклад

постійно вдосконалює свої стандарти та впроваджує нові рішення для підвищення ефективності діяльності.

Більш детальну інформацію про діяльність ресторану можна отримати з аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ», представлених у таблиці 2.1. Оцінюючи результати діяльності ресторану у 2024 році порівняно з 2023 роком, можна помітити, що коефіцієнт ефективності діяльності підприємства трохи знизився, проте спостерігається позитивна динаміка інших показників. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» за 2022-2024 р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023/2022	2024/2023
Товарообіг, тис. грн.	1140	2583	2680	1443	97	227	104
Собівартість тис. грн.	1003	1808	1876	805	68	180	104
Інші видатки, тис. грн.	57	180	220	123	40	316	122
Прибуток від продажів тис. грн.	80	595	584	515	-11	744	98
Чистий прибуток тис. грн.	57	230	284	173	54	403	123
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	23	26	26	3	—	114	100
Продуктивність праці, тис. грн.	51,8	103,3	107,2	51,5	3,9	199	104
Середньорічна вартість	12340	12700	12520	360	-180	103	99

основних фондів, тис. грн.							
Фондовіддача, грн.	0,09	0,2	0,21	0,11	0,01	222	105
Фондорентабельність, %	0,6	4,7	4,7	—	—	—	—
Рентабельність продажів, %	7	23	21,8	16	-1,2	—	—

Таблиця 2.2.

Динаміка показників фінансової стабільності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»
за 2022-2024 р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,9	0,9	0,8	—	-0,1
Коефіцієнт самофінансування	7,9	7,7	5,17	-0,2	-2,5
Коефіцієнт забезпеченості власним обіговим капіталом	0,9	0,9	0,9	—	—
Коефіцієнт маневреності власного обігового капіталу	0,8	0,8	0,8	—	—
Коефіцієнт мобільних та іммобілізованих активів	6,2	6,0	6,1	-0,2	0,1

Отже, аналізуючи показники ефективності діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» у 2023-2024 роках, можна сказати, що у 2024 році спостерігався

позитивний вплив на динаміку показників порівняно з попереднім роком, що є позитивним у нинішніх економічних умовах.

На кінець 2023 року коефіцієнт співвідношення власного та оборотного капіталу становив 0,9, і у 2024 році він залишився на тому ж рівні – 0,9, що свідчить про стабільність структури фінансування підприємства та збалансованість використання власних і оборотних коштів. Показник співвідношення позикового та власного капіталу також залишився незмінним і дорівнював 0,8 як у 2023, так і у 2024 роках, що свідчить про помірну заборгованість і контрольовану фінансову стратегію підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості цінними паперами або основними засобами відображає, скільки одиниць оборотних активів припадає на одну гривню основних засобів підприємства. У 2023 році цей показник дорівнював 6,0, а до кінця 2024 року він дещо зріс і склав 6,1. Зростання значення коефіцієнта свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує свої основні засоби для формування оборотних активів, що забезпечує більшу гнучкість у фінансовому управлінні та можливість швидше реагувати на потреби ринку. Це також може свідчити про тенденцію до збільшення ліквідності підприємства та підвищення його здатності забезпечувати короткострокові зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів.

Отже, аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» показує, що структура капіталу підприємства залишається стабільною, а баланс між власними та позиковими коштами підтримується на оптимальному рівні. Незмінний коефіцієнт співвідношення власного та оборотного капіталу та контрольований рівень заборгованості свідчать про фінансову стійкість і ефективне управління ресурсами. Підвищення коефіцієнта забезпеченості основними засобами та цінними паперами демонструє зростання ліквідності та здатності швидко мобілізувати оборотні активи для задоволення потреб підприємства, що створює передумови для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та стабільного функціонування на ринку ресторанного бізнесу.

2.2. Дослідження факторів, що впливають на ринок послуг ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Комплексне дослідження ринку є ключовою функцією маркетингу та становить основу формування ефективної маркетингової стратегії. Ринок у цьому контексті розглядається як маркетингова категорія, що визначає сферу економічних взаємовідносин між виробниками або продавцями та споживачами товарів і послуг. Саме на ринку відбувається об'єктивна оцінка продукції з боку покупців, що дає змогу зрозуміти реальні потреби та вподобання споживачів. Для успішного функціонування ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» надзвичайно важливо провести детальне дослідження його маркетингового середовища, що дозволяє визначити можливості та обмеження для розвитку бізнесу.

Середовище підприємства умовно поділяється на мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище включає суб'єктів, які безпосередньо взаємодіють із рестораном та впливають на його здатність обслуговувати клієнтів. До них відносяться постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні керівники. Макросередовище охоплює ширші соціальні, економічні та культурні фактори, такі як демографія, економічна ситуація, природні ресурси, технологічні зміни та культурні тенденції.

Враховуючи це, фактори мікросередовища, які безпосередньо впливають на якість та спектр послуг, що надає ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ», представлені у таблиці 2.3. У свою чергу, макрофактори, що визначають загальні умови діяльності ресторану, наведені в таблиці 2.4.

Для мінімізації негативного впливу зазначених факторів підприємство може застосовувати такі заходи: створювати виробничі запаси для забезпечення безперервності роботи; налагоджувати зв'язки з новими

постачальниками; постійно моніторити настрої та задоволеність працівників; активно шукати нові ринки збуту; гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов і приймати рішення відповідно до конкретної ситуації.

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» найбільше значення мають соціально-демографічні, технологічні, економічні та політичні фактори, що детально представлені в таблиці 2.5. Аналіз цих факторів дозволяє не лише передбачати можливі ризики, а й своєчасно адаптувати стратегію розвитку ресторану, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стабільний ріст на ринку.

Таблиця 2.3.

Фактори мікросередовища, що впливають на послуги ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Позитивні фактори	Негативні фактори
Безперебійність роботи ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» (якість служби підтримки)	Затримки в роботі, пов'язані з настроєм працівників (страйку, некваліфікований персонал і т.д.)
Стабільність поставок сировини (надійність постачальників і їх дисципліна за господарськими договорами)	Нестабільність поставок сировини (затримки продукції, недостача товарів по накладних)
Поява нових відвідувачів (збільшення списку клієнтів)	Втрата існуючих зв'язків зі споживачами (ціна на страви вище конкурентів)
Споживачі задоволені якістю послуг	Незадоволеність відвідувачів якістю послуг
Позитивне відношення контактної аудиторії (інтерес до ресторану)	Негативне відношення контактної аудиторії (незацікавленість до ресторану)
Нестабільна робота конкурентів (економічна ситуація в країні)	Стабільна робота конкурентів (збільшення відвідувачів)

Таблиця 2.4.

Фактори макросередовища, що впливають на ринок послуг ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Позитивні фактори	Негативні фактори
Прийняття законів, що передбачають пільги для виробників такого виду послуг	Прийняття законів, що защемляють права виробників послуг

Підвищення загального рівня купівельної спроможності	Зниження загального рівня купівельної здатності
Спад інфляції	Ріст інфляції
Зниження рівня безробіття	Збільшення рівня безробіття
Швидкий ріст субкультур	Повільний ріст субкультур
Швидка зміна в цінностях і ідеях	Повільна зміна в цінностях і ідеях

Таблиця 2.5

STEP-фактори ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Назва факторів	Вплив факторів
Соціальні фактори	Ріст безробіття й зниження рівня доходів населення. Сильна конкуренція в галузі
Технологічні фактори	Розвиток систем маркетингу, продажів тощо потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу ресторану (небажання навчання персоналу в інших містах)
Економічні фактори	Ріст інфляції, здорожчання енергоресурсів (збільшення собівартості продукції, яка веде до зниження кількості відвідувачів)
Політичні фактори	Політика уряду, спрямована на інноваційний розвиток економіки за рахунок інтелектуального капіталу

Звичайно, не всі фактори зовнішнього середовища однаково впливають на діяльність ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ». Для того, щоб визначити найзначущі з них, було проведено експертне оцінювання, яке дозволило встановити пріоритетність факторів та присвоїти кожному відповідний ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь його впливу на функціонування закладу ресторанного бізнесу. На основі цього аналізу сформовано матрицю профілів зовнішнього середовища ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ», яка представлена в таблиці 2.6.

За результатами оцінювання матриці профілю зовнішнього середовища можна зробити висновок, що з усіх факторів макросередовища лише вісім мають відносно високий вплив на діяльність ресторану та детально наведені в таблиці 2.7. Решта п'ять факторів виявилися менш значущими і, у разі необхідності, можуть бути тимчасово проігноровані без шкоди для стратегічного управління.

Особливо слід зазначити, що максимальна позитивна оцінка (+9) свідчить про найбільш сприятливий вплив на діяльність закладу. До таких факторів відносяться підтримка малого та середнього бізнесу, а також платоспроможність основної цільової аудиторії ресторану. У той же час максимальна негативна оцінка (-9) вказує на найбільші загрози для діяльності ресторану, серед яких можна виділити економічні коливання, високий рівень інфляції в країні, появу нових конкурентів на ринку та зміни в споживчих уподобаннях.

Таким чином, оцінювання факторів зовнішнього середовища дозволяє не лише виявити найважливіші чинники, що впливають на діяльність ресторану, а й визначити напрями для мінімізації ризиків і максимізації можливостей. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш ефективної маркетингової та стратегічної політики закладу, що дозволяє ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» залишатися конкурентоспроможним і успішно адаптуватися до змінних умов ринку.

Таблиця 2.6

Матриця профілю зовнішнього середовища ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Фактор середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Ступінь важливості
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій	3 (висока)	2 (помірне)	-1 (негативне)	-6
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій	3 (висока)	3 (високе)	-1 (негативне)	-9
Підтримка малого бізнесу	3 (висока)	3 (помірне)	+1 (позитивне)	+6
Рівень інфляції в країні	3 (висока)	3 (помірне)	-1 (негативне)	-9
Поява нових конкурентів	3 (висока)	3 (високе)	-1 (негативне)	-9
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	3 (помірна)	3 (високе)	+1 (позитивне)	+9
Зміна в базових цінностях населення	3 (висока)	1 (слабке)	-1 (негативне)	-3
Зміна структури доходів і видатків населення	3 (висока)	2 (слабке)	-1 (негативне)	-6

Збільшення приросту населення	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4
Розвиток конкурентних	2 (помірна)	2 (помірне)	-1 (негативне)	-4
Впровадження нового програмного забезпечення й енергозберігаючого устаткування	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4
Інформація й комунікації, вплив Інтернету	2 (помірна)	2 (помірне)	+1 (позитивне)	+4

Щоб ресторан досягав успіху та утримував високий рівень конкурентоспроможності, необхідно ретельно враховувати всі чинники, які впливають на його продукцію. Особливе значення мають якість страв і їх різноманітність, адже саме від цього залежить привабливість закладу для споживачів і формування позитивного іміджу ресторану. Тому товарна політика ресторанної мережі є надзвичайно важливою складовою загальної конкурентної стратегії.

При розробці асортиментної політики основними критеріями виступають попит та пропозиція на ринку продуктів харчування, напоїв і спецій. Аналізуючи існуючу пропозицію, можна виявити слабкі сторони меню, визначити, які позиції потребують вдосконалення або заміни, а також оптимізувати співвідношення цін і витрат.

Оптимізація меню дозволяє забезпечити не лише задоволення потреб клієнтів, а й стабільний обсяг продажів, що, у свою чергу, сприяє покриттю всіх виробничих витрат і формуванню планованого рівня прибутку. Крім того, постійне оновлення асортименту, впровадження сезонних або тематичних страв і уважне реагування на зміну смаків споживачів дозволяє закладу підтримувати високий рівень зацікавленості відвідувачів та зміцнювати позиції на ринку.

Таким чином, правильно розроблена і адаптована товарна політика є ключовим інструментом забезпечення стабільності та довгострокового успіху ресторану, оскільки вона одночасно впливає на прибутковість закладу та формування його конкурентних переваг.

Таблиця 2.7

Результати STEP-аналізу факторів зовнішнього середовища ТОВ
«ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Можливості</i>			
Підтримка малого бізнесу	0,05	4	0,2
Платоспроможний попит головних споживачів продукту (з урахуванням останніх тенденцій)	0,2	5	1,0
Розвиток мережі	0,05	4	0,2
Сумарні можливості	0,3		1,4
<i>Загрози</i>			
Зміна законодавства в області регулювання діяльності організацій харчування	0,05	4	0,2
Жорсткість державного регулювання діяльності організацій ресторанного бізнесу	0,2	5	1,0
Рівень інфляції в країні	0,2	5	1,0
Поява нових конкурентів	0,2	5	1,0
Зміна структури доходів і видатків населення	0,05	4	0,2
Сумарні загрози	0,7		3,4
Сумарна оцінка	1,0		4,8

Для більш глибокого розуміння діяльності підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» та його позиції на ринку доцільно провести SWOT-аналіз. Цей аналіз дозволяє оцінити внутрішнє середовище закладу, визначити його сильні та слабкі сторони, а також окреслити зовнішні можливості і загрози, що виникають у ринковому середовищі. На основі проведеного аналізу можна розробити ефективні стратегії подальшого

розвитку, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг та мінімізацію негативного впливу ризиків.

Проведення SWOT-аналізу передбачає детальне вивчення внутрішніх чинників – сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх ринкових факторів – можливостей і загроз, на які підприємство може реагувати або впливати на них. Для наочності та системності результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» наведені в таблиці 2.6.

Особливу увагу слід приділити зовнішньому середовищу, яке має значний вплив на функціонування будь-якої організації ресторанного бізнесу. Для закладу ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» зовнішнє середовище визначає умови, у яких підприємство функціонує, і суттєво впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявляти загрози, передбачати можливості, розробляти плани на випадок непередбачуваних обставин і формувати стратегічні рішення.

Завдання аналізу зовнішнього середовища включають:

- виявлення факторів, що можуть негативно вплинути на поточну стратегію закладу;
- моніторинг діяльності конкурентів та ринкових тенденцій;
- визначення зовнішніх умов, що створюють додаткові можливості для розвитку та досягнення цілей підприємства.

Фактори зовнішнього середовища поділяються на ті, що мають прямий та непрямий вплив на діяльність закладу. До прямих факторів належать ті, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, а саме:

- постачальники ресурсів;
- споживачі та клієнтська база;
- конкуренти та їх діяльність;
- трудові ресурси, включаючи кваліфікацію та мотивацію персоналу;
- державні органи та регуляторні інституції.

Непрямі фактори не впливають безпосередньо на щоденну діяльність підприємства, проте їх необхідно враховувати при формуванні довгострокової стратегії. До них відносяться:

- Політичні фактори – напрямки державної політики, можливі зміни у законодавстві, нормативно-правові акти, міжнародні угоди в сфері торгівлі та митного регулювання.
- Економічні фактори – рівень інфляції, зайнятість населення, стан платіжного балансу, процентні та податкові ставки, динаміка валового внутрішнього продукту, продуктивність праці та рівень доходів споживачів.
- Соціальні фактори – традиції та звичаї, соціальний менталітет, ставлення населення до якості життя, освіта та культура споживання.
- Технологічні фактори – розвиток науки і техніки, інновації у сфері приготування та сервісу, що дозволяють швидко впроваджувати сучасні технології у виробництво та обслуговування клієнтів.

Таким чином, комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє підприємству ресторанного бізнесу ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» своєчасно реагувати на зміни ринку, адаптувати свою стратегію до потреб клієнтів і підвищувати конкурентоспроможність закладу, забезпечуючи довгостроковий розвиток та стабільний успіх на ринку харчових послуг.

Внутрішнє середовище організації визначає технічні, організаційні та управлінські умови її діяльності і формується як наслідок прийнятих бізнес-рішень. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» виявити сильні та слабкі сторони своєї роботи, що є необхідною умовою для ефективного використання зовнішніх можливостей і нейтралізації потенційних загроз. Розуміння власних внутрішніх ресурсів і обмежень допомагає ресторану будувати стратегії, які максимально ефективно використовують наявний потенціал та мінімізують негативний вплив зовнішніх факторів.

Дослідження сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, що виникають у взаємодії з макросередовищем, дає

змогу чітко оцінити ефективність обраної стратегії та коригувати її відповідно до динаміки ринку. В ресторанному бізнесі, як показує аналіз макросередовища ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ», важливе значення мають політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які безпосередньо впливають на діяльність закладу та його конкурентоспроможність.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– гарна технічна оснащеність кухні; – високий рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу; – добре збалансоване меню; – наявність постійних працівників обслуговуючого персоналу; споживачів-гостей.	– ігнорування прогресивних форм обслуговування споживачів; – недостатня матеріальна й відсутність моральної мотивації працівників обслуговуючого персоналу; – сильна конкуренція.
Можливості	Загрози
– вдале розташування дозволяє відкрити панорамну веранду; – проведення масових кулінарних заходів; – можливість створити fast-food або вікно take away, що буде відповідати сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу; – підвищення якості обслуговування; – збільшення цільової аудиторії.	– зростаюча конкуренція; – віддаленість закладу від масових потоків потенційних клієнтів; – падіння купівельної спроможності населення.

У своїй діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» впроваджує стратегію диференціації, яка дозволяє досягати низки важливих цілей. Зокрема, ця стратегія забезпечує можливість встановлення додаткових цін на послуги завдяки унікальним особливостям закладу, підвищує обсяг продажів за рахунок залучення нових відвідувачів, а також формує лояльність клієнтів завдяки персоналізованому обслуговуванню та високій якості сервісу. Такий підхід дозволяє ресторану виділятися серед конкурентів і забезпечує стійку,

довгострокову конкурентну перевагу, засновану на комплексному клієнтському досвіді та високому рівні якості пропонованих послуг.

Водночас однією з ключових задач планування для ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» є постійний пошук та формування конкурентних переваг, що забезпечують виживання і розвиток у несприятливих умовах ринку. Ресторан активно працює над залученням нових клієнтів і утриманням постійних відвідувачів, орієнтуючись на розвиток та вдосконалення стратегії диференціації. Крім того, закладу доцільно розглянути застосування стратегії концентрації, зосереджуючи ресурси на ключових напрямках діяльності та використовуючи внутрішній потенціал для зміцнення позицій на ринку. Вибір засобів реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» базується перш за все на наявних можливостях зростання і розвитку організації, що дозволяє закладу ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновок до розділу 2

Таким чином, ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» постає як яскравий приклад сучасного підприємства ресторанного бізнесу, яке динамічно розвивається та демонструє високий рівень організації господарської діяльності. Результати аналізу свідчать, що підприємство зуміло сформувати стійку бізнес-модель, орієнтовану на якість, стабільність та стратегічний розвиток. Основною метою діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» є задоволення потреб клієнтів у якісному харчуванні, створенні комфортної атмосфери відпочинку та формуванні позитивного іміджу на ринку послуг громадського харчування.

Підприємство має чітко вибудовану стратегію розвитку, яка передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стабільності, вдосконалення сервісу та розширення асортименту послуг. Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» показав, що до основних сильних сторін підприємства належать: висока якість кулінарної продукції, сучасна організація обслуговування, професійний персонал, позитивна ділова репутація та вдале розташування закладу. Слабкі сторони пов'язані з підвищеною залежністю від сезонності попиту та високими витратами на енергоресурси, проте вони компенсуються ефективною системою управління і постійним пошуком інноваційних рішень.

Зовнішнє середовище також створює можливості для подальшого розвитку: зростання туристичної привабливості регіону, підвищення попиту на якісні ресторанный послуги, розвиток цифрових технологій у сфері маркетингу та логістики. Разом із тим підприємство враховує й загрози – зростання конкуренції, коливання економічної ситуації, нестабільність постачання окремих видів продукції. Проте завдяки грамотному стратегічному плануванню, аналізу ринку та гнучкому управлінню ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» ефективно адаптується до цих змін і використовує їх як стимули для розвитку.

Особливої уваги заслуговує управлінська та фінансова діяльність підприємства, яка характеризується збалансованістю, прозорістю та орієнтацією на довгострокову перспективу. Результати фінансового аналізу показують, що компанія підтримує належний рівень платоспроможності, рентабельності та ліквідності, що свідчить про раціональне використання активів і високий рівень управління витратами. Найбільш успішним для товариства став 2024 рік, коли було досягнуто позитивних показників прибутковості, а структура капіталу оптимізувалася завдяки зваженій фінансовій політиці.

ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» дотримується принципів інноваційності та сталого розвитку. У своїй діяльності воно активно впроваджує сучасні управлінські технології, використовує системи автоматизації обліку та бронювання, розвиває онлайн-сервіси та програму лояльності для клієнтів. Значну увагу підприємство приділяє підвищенню кваліфікації персоналу, мотивації працівників і створенню корпоративної культури, заснованої на повазі, командній роботі та відповідальності.

У стратегічній перспективі ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» орієнтується на розширення ринку, залучення нових клієнтів, диверсифікацію послуг і зміцнення партнерських зв'язків із постачальниками та місцевими виробниками. Основними напрямками подальшого розвитку визначено підвищення рівня сервісу, оптимізацію управлінських процесів, удосконалення маркетингової політики та підтримання іміджу інноваційного, клієнтоорієнтованого підприємства.

Отже, ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» – це не просто учасник ресторанного ринку, а конкурентоспроможна компанія з чітким баченням своєї місії, цілей і шляхів розвитку. Вона ефективно поєднує творчий підхід до ведення бізнесу з раціональним управлінням, що забезпечує її стабільне зростання, фінансову стійкість та високу репутацію серед споживачів і партнерів. Усе це дозволяє стверджувати, що товариство має значний потенціал для

подальшого розширення діяльності й утвердження своїх позицій не лише на регіональному, а й на всеукраїнському рівні.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

3.1. Визначення алгоритму розробки стратегії господарської діяльності підприємства

Безперечно, очікувати на повноцінне відновлення бізнесу у поточному році є передчасно. Навіть за умов завершення війни та перемоги України більшість підприємств не зможуть швидко повернутися до стабільного функціонування через значні матеріальні, кадрові та фінансові втрати. Навіть у відносно безпечних регіонах бізнеси стикаються з низкою серйозних викликів, серед яких – зниження попиту, проблеми зі збутом, перебої з постачанням сировини, нестача персоналу та вплив інфляційних процесів на собівартість продукції.

Підприємства ресторанного господарства, як одна з найбільш чутливих до соціально-економічних коливань галузей, зазнали істотних трансформацій у структурі витрат, організації роботи та системі обслуговування клієнтів. Війна спричинила перебудову логістичних ланцюгів, значне підвищення вартості товарів і послуг, втрату постійної клієнтури внаслідок евакуації населення та зниження його купівельної спроможності. Крім того, галузь зіткнулася з нестачею кваліфікованих кадрів у зонах бойових дій та перенасиченням ринку праці у безпечніших регіонах, що призвело до дисбалансу у розподілі робочої сили. Не менш проблемним аспектом стала

організація системи зберігання та транспортування продуктів харчування в умовах перебоїв з енергопостачанням.

Бізнес у таких умовах зазнає багатовимірних збитків, зокрема економічних, соціальних, матеріальних і репутаційних. Хоча економічні втрати є найочевиднішими, саме «приховані» збитки – втрата ділових контактів, порушення корпоративної культури, зниження довіри з боку клієнтів і партнерів – можуть мати довгострокові негативні наслідки для подальшого розвитку підприємства.

Процес реконструкції ресторанних закладів після війни визначатиметься низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. До найвагоміших із них належать:

- руйнування інфраструктури, що ускладнює як постачання, так і пересування персоналу;
- нестача трудових ресурсів через мобілізацію, міграцію та еміграцію кваліфікованих кадрів;
- ускладнення процесів фінансування, зокрема обмежений доступ до кредитів і грантів;
- зростання вартості логістики та підвищення операційних витрат;
- необхідність пошуку нових постачальників і партнерів;
- зміна конкурентного середовища, що потребує нових стратегій позиціонування на ринку.

За прогнозами українських підприємців, період післявоєнного відновлення супроводжуватиметься високою невизначеністю. Багато закладів, особливо мережевих ресторанів, змушені будуть змінювати свої локації, шукати нові ринки збуту, адаптувати виробничі процеси до нових реалій і впроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

Багатьом компаніям доведеться починати діяльність фактично «з нуля». У більшості випадків єдиним активом, який вдалося зберегти, є клієнтська база, однак із часом навіть вона скорочується через зміну споживчих звичок і міграцію населення. Втрата лояльності клієнтів

безпосередньо впливає на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

Окрім безпосередніх матеріальних збитків, важливо враховувати і макроекономічні ризики, які стали наслідком війни. Зростання бюджетного дефіциту через скорочення податкових надходжень і збільшення державних витрат призводить до посилення інфляційного тиску. Це, своєю чергою, знижує реальні доходи населення, підвищує собівартість продукції та ускладнює цінову політику підприємств. Тривала війна сприяє також збереженню високого рівня безробіття й еміграції кваліфікованих фахівців, що негативно впливає на кадрову стабільність галузі [7].

Основними загрозами для ресторанного бізнесу під час війни залишаються традиційні військові ризики: окупація територій, руйнування приміщень, складів, торгових точок, а також необхідність релокації підприємств у безпечніші регіони. Багато постачальників втратили виробничі потужності або змушені працювати з перебоями, що призводить до затримок із доставкою та дефіциту окремих видів продуктів. За статистичними даними, понад 75% працівників і 73% постачальників залишилися без стабільних виплат, що суттєво впливає на соціальну сферу та загальний рівень ділової активності.

Незважаючи на запроваджені державою податкові пільги та програми підтримки бізнесу, їхнє практичне застосування залишається складним через бюрократичні процедури та обмежений доступ до ресурсів. Отримання пільгових кредитів для підприємств часто потребує значного часу та документального підтвердження платоспроможності, що в умовах воєнного стану стає майже неможливим.

В умовах невизначеності одним із головних напрямів адаптації підприємств ресторанної галузі стало переорієнтування на нові формати обслуговування. Традиційні тематичні ресторани, розраховані на заможну аудиторію, поступово поступаються місцем більш гнучким форматам – кафе, кав'ярням і закладам швидкого харчування, які відповідають сучасним

потребам споживачів у мобільності, доступності та швидкому сервісі. Такі зміни зумовлені не лише економічними факторами, а й соціальними – люди прагнуть короткочасного перебування в закладі, зручності розташування, можливості сховатися у безпечному місці під час повітряної тривоги.

Особливу увагу підприємства приділяють питанням енергетичної автономії. Наявність власних генераторів, систем резервного живлення та альтернативних джерел енергії стає обов'язковою умовою безперервності роботи. Водночас це значно впливає на собівартість страв і послуг, змушуючи бізнес переглядати цінову політику та шукати компроміс між доступністю для споживача і прибутковістю для підприємства.

Окрім технічних аспектів, важливою складовою успішної адаптації ресторанного бізнесу є гнучкість у стратегіях управління. Заклади харчування все частіше впроваджують онлайн-сервіси замовлень, доставку їжі, систему лояльності для постійних клієнтів, розширюють меню за рахунок більш економічних і водночас якісних пропозицій. Це дозволяє зберегти клієнтську базу, підтримувати стабільний грошовий потік та поступово відновлювати фінансову стійкість у складних умовах.

Таким чином, сучасний ресторанний бізнес в Україні змушений не лише боротися за виживання, але й активно шукати нові шляхи розвитку, які базуються на адаптивності, стратегічному плануванні та орієнтації на потреби споживачів. Лише підприємства, здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, можуть розраховувати на стабільне функціонування та поступове відновлення у післявоєнний період.

Обов'язковими та ключовими умовами ефективного стратегічного управління діяльністю є не лише розташування підприємств ресторанного бізнесу у структурі організації, а й взаємопов'язані дії її підрозділів. Ці особливості визначаються сферою діяльності закладу, його стратегічною політикою, а також обсягами продажів і масштабами обслуговування клієнтів.

Сучасні ринкові відносини проявляються в різноманітних формах, серед яких найяскравіше відображення має комерціалізація діяльності. Часто комерційну діяльність асоціюють виключно з торгівлею, однак таке розуміння є дещо обмеженим. Будь-яка виробнича компанія або постачальник послуг фактично виступає продавцем, оскільки надає товари та послуги споживачам з метою отримання прибутку.

Безперечно, комерційна діяльність є важливим складником бізнесу, зокрема для закладів ресторанного господарства. При цьому вона повинна бути інтегрована у загальні процеси та стратегії організації. Процес розробки комерційної стратегії слід розпочинати з визначення основних рівнів загальної стратегії, формулювання місії та постановки цілей підприємства. На рисунку 3.1 наведена модель розробки та впровадження комерційної стратегії, що ілюструє взаємозв'язок між різними рівнями стратегічного управління та практичними рішеннями.

Виклик для будь-якої організації полягає не лише в тому, щоб вижити в умовах постійних змін ринку, а й процвітати, ефективно реалізуючи свою місію, визначену менеджерською командою та втілену через стратегію розвитку. Загалом корпоративні стратегії можна поділити на три основні рівні:

1. **Корпоративна стратегія** – спільна для всієї організації. Вона визначає загальний напрямок діяльності, охоплює всі бізнес-одиниці та продуктові групи, забезпечуючи цілісне сприйняття організації зовнішніми та внутрішніми учасниками ринку.

2. **Стратегії, пов'язані зі сферами діяльності організації** – застосовуються на рівні окремих бізнес-одиниць. Вони спрямовані на конкретні сфери діяльності або групи продуктів і визначають конкурентні методи, які дозволяють завоювати клієнтів та забезпечити ефективне позиціонування на ринку.

3. **Стратегії на функціональному рівні** – стосуються основних функціональних підрозділів у межах бізнес-одиниці та охоплюють всі

ключові функції, такі як маркетинг, фінанси, виробництво та управління персоналом.

Формулювання місії організації включає декілька важливих аспектів:

1. Головна місія підприємства стосується основних продуктів або послуг, пріоритетних ринків і провідних технологій.
2. Особливості навколишнього середовища визначають основні принципи діяльності організації на ринку та способи взаємодії з ним.
3. Культура підприємства та психологічний клімат серед працівників формують внутрішню основу ефективності роботи закладу.

Місія компанії слугує фундаментом для визначення її цілей. Цілі спрямовані на конкретні напрями діяльності, вони формують базу для управлінських рішень та визначають шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. Необхідно розрізняти загальні або глобальні цілі, сформульовані для всієї організації, та специфічні цілі, що стосуються основних видів і сфер діяльності окремих підрозділів.

Формулювання комерційної стратегії – це практичний вибір шляхів досягнення визначених цілей. Стратегія, як правило, спирається на такі ключові категорії: цінова політика, створення конкурентних переваг, адаптація до ринкових умов і визначення ключових відмінностей від конкурентів.

— **Цінова стратегія** передбачає використання низьких цін при великих обсягах виробництва та високих цін у разі обмеженої пропозиції товарів і послуг.

— **Стратегії створення переваг** фокусуються на таких чинниках, як якість продуктів і послуг, дизайн, фірмовий стиль, упаковка, післяпродажне обслуговування, надійність поставок і дотримання договірних зобов'язань.

— **Стратегії адаптації** ґрунтуються на імітації ефективної поведінки конкурентів у сфері товарної політики, ціноутворення та

дистрибуції, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку.

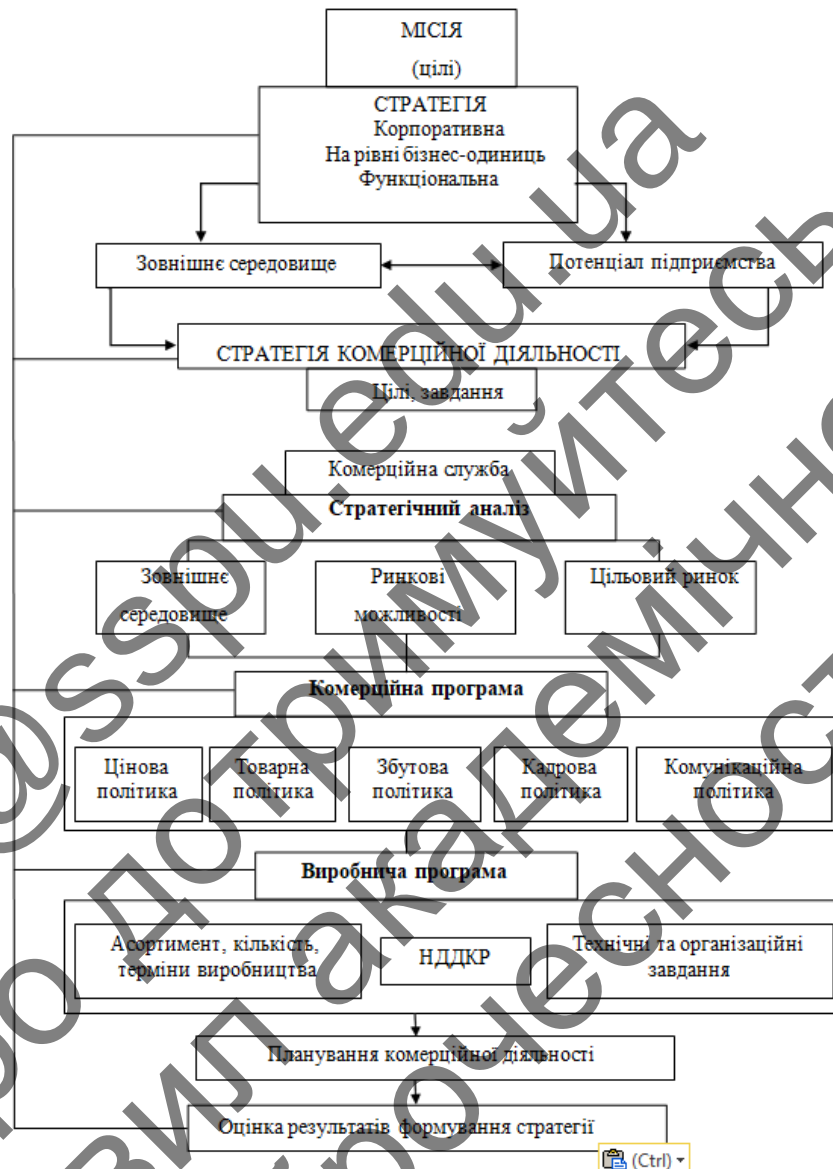


Рисунок 3.1. Модель розробки та реалізації стратегії комерційної діяльності підприємства ресторанного господарства

Таким чином, ефективне стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу передбачає комплексний підхід, який поєднує визначення місії, постановку цілей, розробку корпоративних, бізнес- та функціональних стратегій, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища для досягнення максимальних економічних результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Стратегії принципової відмінності передбачають, що продукт або послуга підприємства має чітко виділятися серед аналогічних пропозицій конкурентів завдяки високій якості, унікальним характеристикам та додатковим цінностям для споживача. Вони мають багатовимірний характер і їхнє впровадження є досить складним, що обумовлено низкою факторів.

По-перше, успішне впровадження таких стратегій потребує постійного пошуку і раціонального використання ресурсів, необхідних для виробництва та продажу продукту, у умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Перемагає той бізнес, який здатний ефективно забезпечити себе матеріальними та трудовими ресурсами, організувати їхнє оптимальне використання та налагодити ефективні контакти, що сприяють створенню сприятливих умов для реалізації продукції. Саме ці питання перебувають у сфері діяльності комерційної служби підприємства.

На підприємстві функціонують спеціалізовані підрозділи, такі як відділи матеріально-технічного постачання, збуту, маркетингових досліджень та реклами, які забезпечують комплексний аналіз і оцінку можливостей щодо постачання сировини, обладнання та матеріалів для виробництва продукції, що випускається. Це дозволяє підприємству системно підходити до організації виробничо-комерційної діяльності, враховуючи усі етапи реалізації продукту.

Першочерговим і постійним завданням комерційної служби є проведення стратегічних досліджень та прогнозування ринкових тенденцій. Стратегічні дослідження передбачають глибоке вивчення предмета діяльності, визначення його особливостей, аналіз ключових тенденцій розвитку та систематичне дослідження факторів, що впливають на процес стратегічного управління підприємством.

Стратегія комерційної діяльності закладів ресторанного бізнесу тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку організації. Досягнення поставлених цілей забезпечується за рахунок використання внутрішнього потенціалу підприємства, задоволення потреб споживачів через ефективну

виробничо-торговельну діяльність, забезпечення конкурентоспроможності на ринку та отримання прибутку від реалізації харчових продуктів та послуг.

Варто підкреслити, що стратегія не є статичною; вона потребує регулярної корекції з урахуванням змін економічної політики, стану бізнес-середовища та потреб ринку. Тому систему управління комерційною діяльністю не можна модифікувати лише по частинах – майже всі її елементи повинні розроблятися і оцінюватися у тісному взаємозв'язку один з одним. Реалізація цього підходу можлива лише за умови, що система управління комерційною діяльністю базується на комплексному маркетинговому підході, здатному оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них у реальному часі.

За такого підходу підприємство може не лише ефективно конкурувати на ринку, а й створювати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів та стабільне фінансове зростання.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Одним із ключових завдань стратегічного планування для ресторанного підприємства є пошук ефективних шляхів створення стійких конкурентних переваг, які дозволяють забезпечити успішне функціонування та виживання навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища. ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» ставить перед собою мету розвитку шляхом залучення нових відвідувачів та утримання постійних клієнтів, що потребує постійного вдосконалення стратегії диференціації та впровадження стратегії концентрації на діяльності самого ресторану, як зазначалося раніше в підрозділі 2.3.

При виборі засобів реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» особлива увага приділяється використанню власного потенціалу зростання та розвитку, на якому базуються всі стратегічні рішення. У таблиці

3.1 представлені основні інструменти, за допомогою яких можлива ефективна реалізація конкурентної стратегії та вдосконалення діяльності ресторану.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок, що впровадження зазначених заходів сприятиме успішній реалізації конкурентної стратегії та позитивно вплине на розвиток ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ», якщо буде приділено належну увагу наступним аспектам:

- Прискорення процесу придбання товарів і послуг споживачами, що сприятиме підвищенню іміджу ресторану, залученню більшої кількості клієнтів та збільшенню прибутковості.

- Підвищення якості обслуговування клієнтів через навчання персоналу сучасним методам комунікації, розвиток навичок взаємодії з відвідувачами та формування професійної зацікавленості співробітників у задоволенні потреб клієнтів, що дозволить збільшити соціологічні дані та позитивні відгуки про ресторан.

- Поліпшення якості випічки та інших кулінарних продуктів завдяки посиленому контролю якості на всіх етапах виробництва.

- Налагодження прямої та ефективної співпраці з постачальниками, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з виходом на ринок нових продуктів, зниженням впливу конкурентів та скороченням виробничих витрат, забезпечуючи стабільність і безперервність діяльності ресторану.

Таким чином, зосередження уваги на цих напрямках дозволить ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити довгострокове конкурентоспроможне та ефективне функціонування.

Таблиця 3.1

Заходи щодо реалізації конкурентної стратегії у діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Стратегічні	Заходи	Очікуваний ефект
-------------	--------	------------------

Стимулювання клієнтів	Основні способи стимулювання клієнтів: - купони (наприклад, при пред'явленні купона чашка кави безкоштовно); - подарунки (при замовленні від 1000, наприклад, гривень напій безкоштовно); - знижки, акції та бонуси для постійних клієнтів	Підвищення іміджу ресторану, залучення клієнтів і збільшення прибутку
Підвищення якості роботи зі споживачами	Проведення тренінгів для персоналу по роботі з клієнтами. Підвищена увага до думки споживачів	Підвищення професійних знань працівників, соціологічні дані споживача про ресторанний заклад
Підвищення якості кухні	Посилення контролю якості	Підвищення якості страв підвищить конкурентоспроможність ресторану
Зниження витрат шляхом прямого співробітництва з постачальниками	Співпраця з постачальниками безалкогольних напоїв. Співпраця з постачальниками алкогольної продукції. Співпраця з постачальниками м'яса	Зменшить ризик, пов'язаний з виходом на ринок, послабить активність конкурентів, знизить витрати

З метою вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» доцільним кроком може стати запрошення відомого українського шеф-кухаря для розробки унікального меню, яке буде використовуватися у закладі протягом тривалого періоду – наприклад, п'яти років. Таке меню створюється «під ключ», що передбачає повний комплект технічної документації: рецептури для шеф-кухаря, фотографії готових страв, а також детальні описи для обслуговуючого персоналу, що дозволяє забезпечити високу якість подачі та стандартизацію обслуговування.

Процес розробки меню передбачає кілька етапів:

- Підготовка початкового варіанту меню відповідно до інструкцій керівництва ресторану;
- Спільно з шеф-кухарем проведення контрольного тестування страв для визначення точного відсотку технологічних втрат та уточнення рецептур;

– Дегустація страв разом з обслуговуючим персоналом і керівництвом, внесення корективів до рецептури при необхідності для досягнення оптимального смаку та якості.

Підготовка технічної документації на страви включає:

- Розробку технічних і технологічних карт;
- Складання калькуляційних карт;
- Перевірку розрахунків калорійності, вмісту солі, цукру, жиру, сухих речовин та мікробіологічних показників;
- Створення таблиць калорійності для кухонних груп та міні-рецептів для кухарів;
- Підготовку меню у форматах MS Word або Excel з детальним описом страв;
- Проведення тренінгів для обслуговуючого персоналу (офіціантів, офіціанток, менеджерів) щодо особливостей меню та принципів обслуговування в ресторані;
- Підготовку сток-листа – переліку всіх необхідних інгредієнтів;
- Визначення відпускної ціни на страви спільно з менеджером ресторану.

Орієнтовна вартість розробки нового меню, що складається з 50 страв, становить близько 50 000 гривень.

Впровадження такого комплексного підходу до створення меню дозволить ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» підвищити ефективність маркетингової стратегії, зміцнити власну конкурентну позицію на ринку та забезпечити стабільне залучення нових клієнтів, а також утримання постійних відвідувачів завдяки високій якості та індивідуальному підходу до формування кулінарної пропозиції.

3.3. Пропозиція щодо проектного рішення для розвитку ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ»

Оптимізація бізнес-моделі ресторанного підприємства в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, оскільки сучасна ресторанна сфера переживає глибокі трансформації, викликані економічною нестабільністю, зміною споживчих пріоритетів, логістичними труднощами та дефіцитом кадрів. У таких умовах бізнес повинен не просто пристосовуватись, а стратегічно переосмислювати свою модель функціонування, виходячи з реалій часу. Основна мета оптимізації полягає у формуванні гнучкої системи управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики, раціонально використовувати ресурси і водночас зберігати конкурентоспроможність.

Насамперед варто визначити ключові елементи бізнес-моделі ресторану. Це – чітка ціннісна пропозиція, що відображає, яку саме користь отримує клієнт; ідентифікація цільової аудиторії з урахуванням регіональних особливостей; побудова ефективного ланцюжка створення цінності, який охоплює всі етапи – від закупівлі сировини до обслуговування гостей; продумана структура доходів і витрат, а також позиціонування підприємства в ринковому середовищі. У період війни особливо важливим стає застосування антикризових інструментів, таких як сценарне планування, гнучке бюджетування, диверсифікація каналів збуту і тісна взаємодія з місцевими громадами.

Варто зазначити, що сьогодні ресторанна галузь активно переорієнтовується на європейські стандарти. Це не лише підвищує якість сервісу, а й відкриває нові можливості для експорту українських кулінарних брендів. Зростає роль державно-приватного партнерства – держава підтримує бізнес, що бере участь у соціальних ініціативах, надає послуги військовим або переселенцям, а також відновлює локальну економіку. Водночас у

підприємців з'являється більше можливостей залучати гранти, кредити під низькі відсотки чи пільгові програми відновлення бізнесу.

Окремої уваги заслуговує технологічна складова ресторанного бізнесу. Сучасні інструменти, такі як безконтактні платежі, онлайн-бронювання, QR-меню, чат-боти та інтегровані додатки, стали не лише зручністю для клієнтів, а й способом скорочення витрат і підвищення ефективності управління. Завдяки автоматизації багатьох процесів знижується залежність від людського фактору, пришвидшується обслуговування, покращується комунікація між персоналом і клієнтом. Це створює новий рівень комфорту, підвищує лояльність споживачів і дає змогу ресторану працювати навіть при зниженій кількості персоналу.

Ресторан у воєнний час виконує не лише комерційну, а й соціальну функцію. Він може стати осередком підтримки місцевої спільноти, пунктом харчування для військових, переселенців чи волонтерів. Саме тому підприємства, які проявляють соціальну відповідальність, отримують довіру клієнтів і держави, що позитивно впливає на їхню репутацію та довгострокову стабільність. Водночас для виживання ресторан повинен мати чітко продуману операційну модель: резервне електроживлення, адаптоване меню з акцентом на прості й доступні страви, оптимізовану логістику доставки, регулярне інформування клієнтів про графік роботи та нові пропозиції.

Важливим інструментом збереження та розвитку бізнесу є релокація — перенесення діяльності у безпечніші регіони з нижчими орендними ставками та більшим споживчим потенціалом. Багато підприємців також переходять до мультиканальних форматів – поєднують класичний ресторан із доставкою, виробництвом готових напівфабрикатів або роздрібним продажем через магазини й маркетплейси. Це дозволяє забезпечити стабільність доходів навіть у періоди зниження попиту на традиційні послуги харчування.

Оскільки фінансові ресурси під час війни обмежені, ключовим завданням є контроль фуд-косту – витрат на продукти та приготування.

Ефективне управління цими показниками передбачає впровадження контрактних закупівель із фіксованими цінами, централізацію постачань і стандартизацію меню. Використання напівфабрикатів або спрощених рецептур допомагає підтримувати стабільну якість страв і зменшити потребу у висококваліфікованих кухарях, яких зараз важко знайти.

Проблема дефіциту кадрів стала однією з найгостріших у галузі. Для її подолання доцільно створювати системи внутрішнього навчання, проводити онлайн-курси для нових працівників, розробляти програми наставництва та мотивації. Важливо не лише шукати досвідчених спеціалістів, а й формувати команду на основі потенціалу, готуючи кадри всередині компанії. Це сприяє згуртованості колективу, підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності персоналу.

Після стабілізації ситуації на ринку ресторан повинен мати чіткий план відновлення. Він включає оцінку збитків, визначення цілей і завдань відбудови, формування кількох сценаріїв розвитку, аналіз ризиків, розрахунок витрат і вибір оптимального шляху реалізації. Особливе значення має пошук джерел фінансування – це можуть бути як власні накопичення, так і державні програми, міжнародні гранти чи партнерські інвестиції. Важливо також запровадити систему моніторингу результатів на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє відстежувати прогрес і оперативно вносити корективи у стратегію.

Запуск нового ресторанного бізнесу під час війни можливий лише за умови наявності детального бізнес-плану з урахуванням усіх ризиків. Необхідно ретельно проаналізувати ринок, обрати безпечне розташування, налагодити постачання, продумати логістику та створити резервні сценарії дій на випадок перебоїв з електроенергією чи транспортом. Особливу увагу слід приділяти фінансовій дисципліні – обліку витрат, плануванню прибутків, контролю за запасами.

Таким чином, ресторанна індустрія в Україні переживає період складних, але водночас перспективних змін. Ті підприємства, які зуміють

адаптуватися до нових умов, використати технології, впровадити гнучкі управлінські рішення та підтримувати соціальну місію, мають усі шанси не лише вистояти, а й стати драйверами економічного відновлення країни. Грамотна стратегія, ефективна команда, продумане фінансове планування і постійна інноваційна активність стають основою довгострокового успіху ресторанного бізнесу навіть у найважчі часи.

З метою підвищення ділової активності досліджуваних ресторанів та реалізації обраної стратегії диференціації пропонується впровадження проектного рішення щодо розвитку серії коктейль-барів у рамках ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ».

Коктейлі – це не просто напої, а справжнє поєднання легкої, затишної атмосфери, гармонійно змішаної зі спеціями, ароматами ванілі та інших витончених ноток. Нове концептуальне меню має оригінальну і привабливу назву, яка налаштовує відвідувачів на ліричний та романтичний настрій. Атмосфера в ресторані дозволяє гостям поринути у чарівну суміш вишуканих афродизіаків і унікальних смакових поєднань, що створює незабутній досвід відвідування.

Наразі коктейльна карта ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» не відрізняється особливою різноманітністю. Більшість пропонованих коктейлів не є унікальними і фактично повторюють моделі, розроблені іншими авторами. Тому для підвищення привабливості закладу пропонується зосередитися на створенні авторської коктейльної карти, що відображатиме унікальне бачення ресторану та його концепції.

Нове меню включатиме приблизно десять авторських варіантів коктейлів, які гості зможуть обирати відповідно до своїх смакових уподобань. При розробці цих коктейлів пріоритет надається побажанням відвідувачів, а також досвіду та знанням наших видатних колег у сфері барного мистецтва.

Коктейльна карта ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» буде поділена на декілька тематичних розділів: безалкогольні коктейлі, коктейлі з

алкогольним змістом середнього об'єму, великі коктейлі для компаній, а також фірмові молекулярні коктейлі бару. Кожен із цих коктейлів вирізняється інноваційними інгредієнтами, оригінальним поєднанням смаків і креативною назвою (таблиця 3.2).

Впровадження такої авторської коктейльної карти дозволить не тільки підвищити привабливість ресторану для нових і постійних клієнтів, а й зміцнити унікальний імідж ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» як сучасного закладу, що поєднує високу якість обслуговування та інноваційні гастрономічні рішення.

Таблиця 3.2.

Безалкогольні коктейлі ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Горіховий етнос	Основа – легкий мигдальний сироп орже; сироп горіховий з ананасовим і апельсиновим соками	200
Диско-сафарі	Основа – сироп Блюкюрасао, спрайт, з нотками лимона та додаванням ванілі	200
Хіпі-тайм	Основа – банановий сироп, сироп маракуйя з ананасовим і апельсиновим соками, содова та тонік	250

У таблиці 3.3 представлено перелік залпових алкогольних коктейлів.

Таблиця 3.3

Залпові алкогольні коктейлі ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Спорт-Тайм	Лікер «Крем де кассис», лимонний сік, наливка	200
Деним	Основа – лікер Бейліс, з додаванням кокосового лікеру й скроні	220
Замшевий бум	Склад: лікер кава, лікер Бейліс, абсент	200
Шанель № 5	Склад: лікер, кава, лікер какао білий і скроні	300

У таблиці 3.4 відображена розроблена карта коктейлів великого обсягу.

Таблиця 3.4

Карта коктейлів великого обсягу ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Глем-Доля	Склад: горілка, лікер Бейліс, лікер Калуа й лікер Амретто з додаванням ванілі за смаком	320
Від-Кутюр	Склад: основа – текіла, лікер апельсиновий, сік лайма	300
Богемний шик	Склад: горілка ванільна, сироп ванільний, свіжий лайм й виноград	350

На завершення варто детальніше розглянути карту молекулярних коктейлів у ресторані ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ». Молекулярний бар можна охарактеризувати як своєрідну лабораторію на місці, де бармени експериментують із знайомими інгредієнтами, застосовуючи спеціальні методи обробки. У результаті гості отримують напої з абсолютно несподіваними смаками, текстурами та формами. Для створення таких коктейлів використовується справжнє лабораторне обладнання, а також техніки, такі як сферизація, емульгування, гелеутворення та згущення, що дозволяє досягати високого рівня кулінарної майстерності та вражаючих візуальних ефектів.

Молекулярні коктейлі не лише відповідають сучасним гастрономічним трендам у сфері ресторанного бізнесу, але й демонструють високий професійний рівень барменів. Незважаючи на те, що самі інгредієнти можуть бути знайомими та не оригінальними, спосіб їх приготування робить напої унікальними та привабливими для відвідувачів. Саме тому ці коктейлі займають верхній ціновий сегмент у коктейльній карті ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» (таблиця 3.5).

Економічна ефективність розробленого молекулярного меню розраховується на основі ключових показників, таких як вартість сировини та обсяг виготовлених коктейлів. Для точного планування закупівлі інгредієнтів створюється спеціальна закупівельна відомість, яка містить перелік

необхідної сировини, їхню вартість, а також точну кількість компонентів для приготування кожного коктейлю.

У процесі розрахунку враховується вартість лікерів, сиропів, фруктів та інших складників. Попередні підрахунки свідчать, що загальна вартість приготування молекулярних коктейлів становить приблизно 10 000 гривень. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише високу якість і оригінальність напоїв, а й ефективне планування витрат, що сприяє підвищенню рентабельності ресторану та підтримці його іміджу як інноваційного закладу.

Таблиця 3.5

Молекулярна коктейльна карта ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ»

Назва	Склад	Ціна (грн.)
Мілітарі-Бум	Склад: горілка, огірковий сироп, яєчний білок, бальзам, лід дроблений, вода без газу, лактат кальцію, альгінат натрію	380
Вествуд	Склад: горілка, Блюкурсао, лікер, гранатовий сироп, вода без газу, лактат кальцію, альгінат натрію	400
Траволіно	Склад: Самбуку світла, Айришкрим, гранатовий сироп, м'ятний сироп, вода без газу, лактат кальцію, альгінат	550

Додаткові інгредієнти, такі як фрукти та спеції, не включаються до закупівельної вартості, оскільки вони вже є в меню бару.

Використовуючи ці дані, розрахуємо вартість, наприклад, 15 порцій коктейлю «Богемний шик» (таблиця 3.6):

(ванільна горілка 2025 грн. + ванільний сироп 750 грн. + лайм 450 грн. + виноград 300 грн.) / 15 = 235 грн. Це собівартість одного коктейлю і до неї додається 50% націнка для розрахунку відпускної ціни одного коктейлю:

$$235 + 115 = 350 \text{ грн.}$$

Цей розрахунок собівартості не включає роботу постачальника, бармена та менеджера. Це пов'язано з тим, що бар відкривається з підготовкою або без неї і всі ці співробітники задіяні в обслуговуванні. Їх час оплачується незалежно від приготування такого коктейлю.

Таблиця 3.6

Приклад розрахунку вартості коктейлю «Богемний шик»

Назва коктейлю	Склад				К-ть порцій	Собівартість, грн.	Вартість із націнкою 50% (грн.)
	Горілка ванільна, грн.	Сироп ваніль ний, грн.	Лайм, грн.	Виноград, грн.			
Богемний шик	2025	750	450	300	15	235	350

Компанія отримує прибуток у розмірі приблизно 115 гривень з кожного проданого коктейлю. З урахуванням витрат на заробітну плату співробітників та податкові відрахування, для забезпечення стабільного прибутку ресторану необхідно реалізовувати щонайменше 30 коктейлів щодня.

Тому добре продумана коктейльна карта повинна містити не лише опис напою, а й його фотографію. Практика показує, що запровадження ілюстрованих карт коктейлів здатне збільшити продажі в два-три рази, адже візуальне сприйняття грає ключову роль у виборі напою відвідувачами. Створення такої карти потребує професійного дизайнерського підходу та співпраці з барменом або менеджером, оскільки правильне поєднання кольорів, шрифтів і оформлення здатне значно підвищити привабливість меню.

Основне призначення барної карти полягає в інформуванні гостей. Коктейлі оцінюються не лише за смаком, але й за зовнішнім виглядом, тому візуальна складова є критично важливою для презентації напоїв. Карта повинна бути зручною та легко читабельною для всіх відвідувачів, навіть тих, хто не знайомий з традиційною класифікацією коктейлів. Для

полегшення орієнтації рекомендується використовувати піктограми для безалкогольних та гарячих коктейлів, а також додаткові етикетки з переліком інгредієнтів. Це значно полегшує роботу бармена, адже йому не доводиться щодня пояснювати склад напою.

Не менш важливим елементом барної карти є ціна напою, яка повинна залишатися незмінною й не перекриватися іншими текстовими елементами. Можлива єдина ціна для всієї групи коктейлів. Назва коктейлю – це простір для творчості бармена. Вона має бути привабливою та водночас інформативною, щоб відвідувачі могли зрозуміти склад та основні смакові характеристики напою. Для кращого сприйняття бажано додати короткий опис коктейлю, пояснюючи його особливості та концепцію.

У ресторані ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» правильно організована барна стійка та розумно обладнане робоче місце дозволяють барменам працювати швидко та злагоджено. Особлива увага приділяється молекулярним коктейлям та техніці їх приготування. Ефективне планування робочого простору дозволяє економити час, готувати напої красиво і впевнено, що позитивно впливає на загальне враження від ресторану та приваблює нових гостей, перетворюючи їх на постійних клієнтів.

Успіх бару багато в чому залежить від професіоналізму бармена, здатного створити пропозицію, від якої неможливо відмовитися. Бармени повинні детально оцінювати кожен бренд, який використовується в барі, та проходити навчання щодо алкогольної карти закладу. Особливо важливо це для молекулярних коктейлів: навчання на основі власного меню підвищує швидкість та якість приготування напоїв, покращує обслуговування гостей і сприяє продовженню терміну служби обладнання та інструментів.

Хоча організація такого процесу не виключає певних ризиків, економічні розрахунки показують, що пропозиція послуги при правильному плануванні є економічно доцільною та вигідною для ресторану.

SWOT-аналіз



Рисунок 3.2. Функціональне поле матриці SWOT-аналізу

Для оцінки ефективності розробленого коктейльного меню слід також провести SWOT-аналіз. Ця матриця включає чотири блоки, що дозволяють визначити тактичні дії для підвищення конкурентоспроможності коктейлів за рахунок сильних сторін ресторану, мінімізації загроз з боку зовнішніх факторів та максимально ефективного використання можливостей розвитку. Такий системний підхід дозволяє ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» оптимізувати роботу бару, підвищити прибутковість та закріпити свою позицію на ринку як закладу з унікальною та привабливою коктейльною пропозицією.

Насамперед слід приділити особливу увагу частині матриці SWOT «Сильні сторони – Можливості» (S-O-Action, Strengths-Opportunities). У випадку ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» основна стратегія полягає у максимально ефективному використанні наявних ресурсів для пропозиції клієнтам смачних і якісних напоїв за помірними цінами. Такий підхід дозволяє закладу розширювати свою присутність на конкурентному ринку та зміцнювати лояльність постійних відвідувачів. Використання сильних сторін ресторану, таких як висока кваліфікація барменів, сучасне обладнання та

приваблива атмосфера закладу, у поєднанні з можливостями розвитку, забезпечує конкурентні переваги та сприяє підвищенню прибутковості.

Частина матриці W-O-Action (Weaknesses – Opportunities) передбачає захисну стратегію, спрямовану на поліпшення або усунення слабких сторін з метою використання наявних можливостей. Для ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» це означає, що коктейльне меню повинно бути не лише економічно ефективним, але й максимально різноманітним і привабливим для відвідувачів. Завдяки цьому можна залучати нових клієнтів, збільшувати обсяг продажів і підвищувати рентабельність барного напрямку. Сюди також входить підвищення професійного рівня персоналу, оптимізація закупівель інгредієнтів та вдосконалення процесу приготування напоїв, щоб мінімізувати втрати і забезпечити стабільну якість.

Третій блок матриці – S-T-Action (Strengths-Threats, Сильні сторони – Загрози) – є оборонною стратегією, яка полягає у використанні сильних сторін закладу для запобігання або зменшення впливу потенційних загроз. У контексті ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» сильні сторони, зазначені у попередніх розділах дослідження, а також якісно розроблене коктейльне меню дозволяють ефективно протистояти негативному впливу зовнішніх факторів, таких як зростання конкуренції, коливання цін на інгредієнти чи сезонні коливання попиту. Важливо при цьому, щоб загальні витрати на реалізацію стратегії були нижчими за отриманий прибуток, що забезпечує економічну доцільність діяльності.

Нарешті, блок W-T (Weaknesses – Threats, Слабкі сторони – Загрози) передбачає розробку захисних стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків і усунення слабких сторін продукту. Готельно-ресторанний бізнес, як і будь-який інший сектор, завжди піддається певним ризикам, які потребують ретельного обґрунтування і планування. У випадку ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» створення коктейльного меню є одночасно ресурсомістким та економічно вигідним заходом: хоча процес потребує значних інвестицій і

часу, правильне управління дозволяє отримати високорентабельний і прибутковий результат.

Розробка коктейльної карти – це справжнє мистецтво, адже вона має задовольняти смаки широкого кола відвідувачів і водночас відповідати очікуванням найвибагливіших клієнтів. Бармени ресторану повинні мати у своєму арсеналі не лише базову коктейльну карту, а й запас рецептів на всі випадки життя, що дозволяє швидко реагувати на побажання гостей та пропонувати нові, цікаві поєднання смаків.

Таким чином, розробка спеціальної коктейльної карти для ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» відкриває можливості для експериментів, пропонує відвідувачам нові вишукані смаки, одночасно підвищуючи ділову активність закладу. Така стратегія дозволяє не лише урізноманітнити пропозицію, але й зміцнити конкурентні позиції ресторану на ринку, залучати нових клієнтів та підвищувати задоволеність постійних відвідувачів.

Висновок до розділу 3

У процесі стратегічного планування розвитку ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» важливо враховувати як зовнішні умови функціонування підприємства, так і внутрішній потенціал, що визначає здатність ефективно реагувати на виклики сучасного ринку. Проведений аналіз показав, що для забезпечення конкурентоспроможності ресторан повинен орієнтуватися на вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення якості послуг, впровадження нових форматів обслуговування та розширення асортименту продукції.

Оптимізація бізнес-моделі ресторанного підприємства в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, оскільки сучасна ресторанна сфера переживає глибокі трансформації, викликані економічною нестабільністю, зміною споживчих пріоритетів, логістичними труднощами та дефіцитом кадрів. Основна мета оптимізації полягає у формуванні гнучкої системи управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики, раціонально використовувати ресурси і водночас зберігати конкурентоспроможність. Розвиток ресторанного бізнесу під час воєнного стану має спиратися на адаптацію до нових соціально-економічних умов, застосування сучасних технологічних рішень, підвищення рівня сервісу та впровадження соціально відповідальних ініціатив, що сприятиме формуванню довгострокової лояльності споживачів.

Одним із напрямів удосконалення діяльності ресторану ТОВ «ОАЗІС ВІННИЦЯ» є впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на розширення асортименту продукції та підвищення якості обслуговування. Зокрема, створення спеціальної коктейльної карти та розвиток серії коктейль-барів можуть стати ефективним інструментом стратегічного зростання. Розробка коктейльного меню – це не лише креативне рішення, а й

комплексний управлінський процес, що охоплює підбір інгредієнтів, розрахунок економічної ефективності, стандартизацію процесів приготування та підвищення кваліфікації персоналу.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що завдяки правильному позиціонуванню, узгодженості дій підрозділів та застосуванню стратегії диференціації ресторан може ефективно використовувати свої сильні сторони для реалізації ринкових можливостей, водночас мінімізуючи вплив зовнішніх загроз. Таким чином, створення унікальної коктейльної пропозиції сприятиме залученню нових клієнтів, утриманню постійних відвідувачів, підвищенню рівня прибутковості та забезпеченню фінансової стійкості ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ».

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність управління, сформувати власну конкурентну нішу та забезпечити стабільний розвиток у післявоєнний період.

ВИСНОВОК

У магістерській дипломній роботі здійснено всебічне теоретичне та практичне дослідження стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на прикладі ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ». Робота дала змогу комплексно оцінити роль стратегічного управління як ключового чинника ефективного розвитку бізнесу у сфері послуг, визначити чинники конкурентоспроможності підприємства та розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності його діяльності в сучасних умовах.

Теоретично обґрунтовано, що стратегічне управління у сфері ресторанного бізнесу є безперервним процесом, який передбачає розробку і реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Встановлено, що в умовах воєнного стану стратегічне управління набуває особливої ваги, оскільки дозволяє адаптувати бізнес до нестабільного зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, забезпечити стійкість фінансових потоків і зберегти робочі місця.

Практичне дослідження діяльності ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» показало позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, у 2024 році прибуток закладу зріс на 18,6% порівняно з попереднім роком, рентабельність діяльності досягла 12,4%, а обсяг реалізації продукції збільшився на 25,3%. Частка постійних клієнтів становить близько 60 %, що свідчить про високий рівень лояльності споживачів. Найкращі показники фінансової стійкості зафіксовано саме у 2024 році, що підтверджує ефективність упроваджених стратегічних рішень.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства – стабільну клієнтську базу, високу якість продукції, ефективну систему управління та сучасний сервіс. До слабких місць віднесено потребу в активнішому маркетинговому просуванні та вдосконаленні асортименту. Водночас наявні можливості – зростання культури споживання коктейльних напоїв, розвиток туристичної активності у Вінниці та впровадження інноваційних технологій – створюють умови для подальшого розширення бізнесу.

Особливу увагу приділено розробці спеціальної коктейльної карти ресторану ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» як стратегічного напрямку розвитку. Запропоновано створення серії авторських коктейлів та тематичних напоїв із використанням молекулярних технологій, що дозволить збільшити середній чек на 15–20% і залучити нових клієнтів. Проведений SWOT-аналіз коктейльного меню підтвердив, що реалізація цієї стратегії може забезпечити зростання прибутковості на 10–12% у середньостроковій перспективі.

Визначено, що впровадження авторських проєктів, таких як розвиток коктейльної культури, оптимізація організаційної структури, навчання персоналу та покращення комунікацій із клієнтами, є важливими складовими стратегічного управління, які дозволяють досягти довгострокових конкурентних переваг.

Загалом дослідження підтвердило, що успішна реалізація стратегії управління в умовах воєнного стану можлива лише за умови поєднання інноваційного підходу, фінансової дисципліни, гнучкості у прийнятті рішень і зосередженості на потребах клієнтів. В умовах кризових викликів ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ» демонструє здатність до адаптації, стратегічного оновлення та ефективного розвитку.

Таким чином, застосування принципів стратегічного управління, розробка унікальних продуктів, підвищення якості послуг та впровадження інноваційних проєктів забезпечують не лише фінансову стабільність та зростання основних показників діяльності ТОВ «ОАЗИС ВІННИЦЯ», а й

формують основу для його стійкого розвитку та лідерства на ринку ресторанного господарства України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. *Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
2. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. «Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства» // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32, Т. 1, 2016. С. 141-149.
3. Бойко О.Б., Мельник Л.М., Паляниця В.А., Погайдак О.Б., Шерстюк Р.П. (за заг.ред. Андрушківа Б.М.). *Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків: колективна монографія*. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-граф», 2015. 408 с.
4. Бойко О.В., Іваницька М.Я. «Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як ключовий фактор його успішного функціонування». *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк: Луцький НТУ, 2011. Вип. 8(30), С. 25-31.
5. Гевко О.Б., Шведа Н.М. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
6. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Г.Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 268 с.
7. Грабарчук О. «Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств». *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні*

науки, 2016. Вип. 41, Ч. 1, с. 10-16. Київ. URL: <http://zbirecon.com/uk/category/роки/2016/випуск-41/>.

8. Гринько Т., Вишневецька М. «Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі». *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3(64). Київ. С. 21–28.

9. Гринько Т., Кащина К. «Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання». *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. Київ. С. 104–114.

10. Денисенко М.П., Бродюк І.В., Сташенюк Д.Г. «Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. Київ. С. 17-20. URL: <http://www.investplan.com.ua/?n=22&y=2016>.

11. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. *Стратегічне управління: навч. посібник*. Київ: «Центр учбової літератури», 2011. 440 с.

13. Зарічна О. «Стратегія і планування інноваційної діяльності підприємств сфери туризму». *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Т. 46, № 3. С. 68-76.

14. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. «Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком». *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. Київ. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apc_2017_1_14.

15. Касич А.О. «Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств». *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. Київ. С. 290-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51.

16. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. «Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19». *Інтелект – XXI*. 2021. № 1. Київ. С. 82–86.

17. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. *Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей*. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

18. Малюта Л.Я., Андрушків Б.М. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник*. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.

19. Міщенко А.П. *Стратегічне управління. Навчальний посібник*. Київ, 2004. 336 с.

20. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. *Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія*. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

21. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. «Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті». *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). Київ. С. 148-158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

22. Піпко Е. «Система стратегічного управління підприємством». *Економіка і управління*. 2003. № 2. Київ. С. 54–58.

23. Попов С.А. «Державно-управлінські нововведення: особливості упровадження стратегічного планування». *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. Київ. С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_11.

24. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. *Стратегічне управління: навч. посібник*. Київ: ЦУЛ, 2012. 224 с.

25. Оберемчук В.Ф. *Стратегія підприємства: курс лекцій*. Київ: МАУП, 2015. 128 с.

26. Стойко І.І. *Управління інноваціями: Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести*. Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

27. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

28. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / [О.М. Тищенко; МОН України, Нац. фармацевтичний університет, ХНАДУ]. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с.

29. Сумець О.М. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

30. Тертичка В.В. *Стратегічне управління: підручник*. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

31. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. *Стратегічне управління (навчально-методичний посібник)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

32. Черкашина М.В. «Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. Київ. С.355-361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48.

33. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. *Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності*. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. DOI:10.20998/2519-4461.2022.1.52