

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ**
ЦИФРОВІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПП КУТУЗОВ В.В.)»

Виконавець:

студент ФЕУП

Кутузов Олександр Володимирович _____

Науковий керівник:

к.е.н., старший викладач

Подмазко Олексій Михайлович _____

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ.....	7
1.1 Сутність управління стійкістю бізнесу.....	7
1.2 Методи та інструменти управління стійкістю бізнесу.....	11
1.3 Вплив цифровізації на процеси управління стійкістю бізнесу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПП КУТУЗОВ В.В. ТА ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ ЗА РАХУНОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	22
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва.....	22
2.2 Оцінка поточного стану ресторанного ринку в Україні.....	27
2.3 Аналіз внутрішнього середовища та можливостей впровадження цифрових рішень.....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПП КУТУЗОВ В.В.....	47
3.1 Обґрунтування доцільності впровадження в діяльність суб'єкта підприємництва комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM.....	47
3.2 Оцінка показників ефективності проєкту цифровізації та його впливу на стійкість бізнесу.....	54
3.3 Управління ризиками проєкту цифровізації в умовах воєнного стану.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Цифровізація стала ключовим фактором трансформації бізнес-процесів у різних сферах діяльності, включаючи ресторанний бізнес. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, таких як кафе-бари, де успішне впровадження новітніх технологій може суттєво вплинути на їх стійкість та конкурентоспроможність.

Поширення цифрових технологій значно змінює бізнес-середовище, створюючи нові можливості для оптимізації управлінських процесів, зниження витрат та підвищення ефективності діяльності підприємств.

В умовах глобалізації, швидких змін у споживчих перевагах та постійного впливу зовнішніх чинників, таких як економічні коливання та кризові ситуації, забезпечення стійкості бізнесу набуває особливої значущості. Цифрові технології відкривають нові горизонти для підприємств у створенні адаптивних та гнучких моделей управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

Особливо це стосується ресторанного бізнесу, який зазнає значних змін під впливом цифровізації. Впровадження новітніх технологій в управлінні кафе чи ресторанами допомагає автоматизувати процеси, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. У той же час, врахування специфіки ресторанного ринку України, зокрема, впливу воєнного стану, робить тему дослідження особливо актуальною, оскільки цифрові рішення здатні не лише підвищити ефективність роботи підприємства, а й забезпечити його стійкість в умовах невизначеності.

Дослідження цієї теми має велике значення для практичної діяльності підприємців у сфері ресторанного бізнесу. Розгляд теоретичних аспектів, аналіз поточного стану та пропозиції щодо покращення бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій допоможе сформулювати рекомендації для підвищення стійкості підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Вивчення питання управління стійкістю бізнесу в умовах цифровізації внесли такі українські дослідники, як: Домбровська С. та Горбаченко М. [9], Собчишин В. та Дроботя Я. [10], Юдіна С., Галаганов В. та Стребіж М. [13], Коваль О. та Літус П. [14], Лапін А., Грінчук І. та Терещук В. [15] та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень по даному напрямку питання управління стійкістю ресторанного бізнесу в умовах цифровізації досі досліджено лише частково. Необхідність інтеграції цифрових технологій в управління стійкістю підприємств ресторанного бізнесу, з урахуванням їх специфіки, потребує додаткового дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти упр розробці ефективної стратегії авління стійкістю бізнесу ПП Кутузов В.В. в умовах цифровізації.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління стійкістю бізнесу;
- вивчити методи та інструменти управління стійкістю бізнесу;
- проаналізувати вплив цифровізації на процеси управління стійкістю бізнесу;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП Кутузов В.В.;
- оцінити поточний стан ресторанного ринку в Україні;
- проаналізувати внутрішнє середовище та визначити можливості для впровадження цифрових рішень у ПП Кутузов В. В.;
- обґрунтувати доцільність впровадження комплексної програми автоматизації бізнес-процесів за допомогою CRM-системи;
- розглянути показники ефективності впровадженого проєкту цифровізації та його впливу на стійкість бізнесу;
- дослідити ризики впровадження проєкту цифровізації в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – процес управління стійкістю бізнесу в умовах цифровізації ПП Кутузов В.В..

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління стійкістю бізнесу в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Серед загальнонаукових методів застосовано аналогію, системний аналіз та формалізацію для вивчення процесів управління стійкістю бізнесу в умовах цифровізації. Логічна абстракція була використана через методи аналізу і синтезу, а також індукцію та дедукцію для обробки та узагальнення отриманих результатів. До економіко-математичних методів віднесено факторний і системно-структурний аналіз для дослідження взаємозв'язків між різними елементами бізнес-процесів. Для економіко-статистичного аналізу використано табличні та графічні методи, а також групування й класифікацію даних для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Маркетингові методи, зокрема SWOT-аналіз, застосовувались для вивчення конкурентного середовища та визначення сильних і слабких сторін кафе-бару, а також можливостей для його розвитку. Для оцінки ефективності цифрових рішень використовувалась експертна діагностика, що включала методи ранжирування, порівняння та оцінювання. Для обробки й аналізу інформації використовувались комп'ютерні програми, зокрема Microsoft Excel для проведення статистичних і математичних розрахунків.

Інформаційну базу дослідження складають наукові публікації та монографії українських і зарубіжних вчених; нормативно-законодавчі акти України; матеріали наукових конференцій; звіти і аналітичні матеріали, опубліковані державними органами, агентствами та установами, які здійснюють моніторинг економічної ситуації в Україні та світовому ринку ресторанних послуг.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок. Основний зміст викладено на 69 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 6 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень опубліковані тези.

Подмазко О. М., Кутузов О. В. Штучний інтелект як інструмент підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 740-741.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність управління стійкістю бізнесу

Питання економічної стійкості підприємства є одним із ключових аспектів сучасної економічної науки. Попри значний інтерес до цієї проблематики, дослідження в основному зосереджені на фінансових та економічних аспектах стійкості, тоді як підхід до розуміння стійкості як системної комплексної характеристики підприємства залишається недостатньо розвиненим. В таблиці 1.1 сформовано підходи дослідників до визначення поняття «стійкість підприємства» (в нашому дослідженні, ми будимо ототожнювати поняття «бізнес» та «підприємство», т.к. управління стійкістю бізнесу в умовах цифровізації розглядається на прикладі приватного підприємця).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стійкість підприємства»

№	Автори	Визначення стійкості підприємства
1	Андрійчук О. П., Бурий С. А.	Стійкість підприємства – це стан, за якого підприємство є внутрішньо стабільним та здатним своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи й формуючи чинники рівноваги, а також сприяючи подальшому розвитку.
2	Ареф'єва О. В., Городянська Д. М.	Стійкість підприємства – це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства.
3	Фещур Р. В., Баранівська Х. С.	Стійкість підприємства – це здатність підприємства реагувати через механізми протистояння чи адаптації на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ із метою збереження та формування факторів самозбереження й ефективного функціонування, а також забезпечення подальшого розвитку.

Джерело: складено за даними [1, 2, 3]

Андрійчук О. та Бурий С. розглядають економічну стійкість підприємства як стан, за якого вона є внутрішньо стабільною і здатною своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це дозволяє не лише зберігати й формувати

чинники, що забезпечують рівновагу підприємства, а й сприяти його подальшому розвитку [1].

Ареф'єва О. і Городянська Д. пропонують інший підхід до розуміння економічної стійкості підприємства. На їхню думку, стійкість є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних спільною метою. Ця мета полягає у створенні, забезпеченні та підтримці загального сталого функціонування підприємства. Такий підхід виходить за межі традиційного розуміння стійкості, пропонуючи системну і комплексну оцінку цього явища [2].

Схожого погляду дотримуються Фещур Р. і Баранівська Х.. Вони визначають економічну стійкість підприємства як його здатність адаптуватися та реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ. Це дозволяє не лише забезпечити ефективне функціонування та самозбереження підприємства на поточний момент часу, але й сприяти його подальшому розвитку. Стійке функціонування, на їхню думку, передбачає збереження параметрів стану й структури підприємства в межах певної області стійкості на конкретному етапі розвитку. Натомість стійкий розвиток характеризується поступовою зміною якісних ознак підприємства без виникнення кризових ситуацій, а також підтриманням показників розвитку у межах, що відповідають поставленим цілям [3].

Тобто, існуючі наукові підходи до дослідження стійкості підприємства охоплюють декілька ключових аспектів. Один із них базується на застосуванні терміна *Steady state* (стійкий стан), який відображає умови динамічної рівноваги економічної системи. Інший підхід концентрується на фінансовій стійкості підприємства, що дозволяє уникати банкрутства і забезпечувати конкурентоспроможність. Також проблема стійкості розглядається в контексті концепції сталого розвитку (*Sustainable development*), яка акцентує увагу на гармонійному поєднанні економічного, екологічного та соціального аспектів діяльності. Крім того, використовується концепція стійкого економічного

зростання (Sustained positive economic growth), що характеризує ефективний розвиток підприємства в умовах динамічної рівноваги економічної системи.

Таким чином, економічна стійкість підприємства є багатограним поняттям, що охоплює здатність системи до самозбереження, адаптації та розвитку в умовах нестабільності середовища. Її дослідження вимагає комплексного підходу, який враховує не лише фінансово-економічні аспекти, але й системні та структурні характеристики підприємства, забезпечуючи його ефективне функціонування і розвиток у довгостроковій перспективі.

Кавин О., Швиданенко Г. та Олексюк О. підкреслюють, що внутрішню стійкість підприємства визначають такі чинники, як загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, структура виробництва в натуральному та грошовому вираженні, а також їхня динаміка, яка забезпечує стабільно високі економічні результати функціонування. Інакше кажучи, внутрішня стійкість підприємства – це такий стан матеріально-речовинної та вартісної структури виробництва і реалізації продукції, а також така динаміка їх розвитку, які гарантують стабільно ефективну роботу підприємства [4, 5].

Досягнення внутрішньої стійкості базується на принципі активного реагування на зміни як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Зовнішня стійкість підприємства, у свою чергу, визначається стабільністю економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Її забезпечення пов'язане із відповідною системою управління ринковою економікою на рівні держави. Для командно-адміністративної системи господарювання була характерною саме зовнішня стійкість, яка досягалася завдяки централізованому управлінню економікою. Водночас у ринковій економіці пріоритет надається внутрішній стійкості, що вимагає від керівників підприємств високої активності та здатності адаптуватися до змін.

Погорелов І. і Сологуб М. наголошують, що на внутрішню стійкість підприємства впливають різноманітні фактори, які визначають ефективність роботи виробничого колективу. До цих факторів вони відносять компетенцію та професіоналізм виробничого персоналу, оптимальний вибір складу й

структури активів, галузеву приналежність підприємства, стадії його життєвого циклу, а також величину, структуру та динаміку витрат виробництва. Ці складові формують основу для забезпечення економічної стійкості підприємства та створюють умови для його сталого розвитку [6].

Інші дослідники пропонують поділ внутрішніх чинників, що впливають на економічну стійкість підприємства, на чотири основні групи (табл.. 1.2.)

Таблиця 1.2

Групи внутрішніх чинників що впливають на економічну стійкість
підприємства

Група чинників	Основні аспекти	Вплив на підприємство
Технологічні чинники	Безперервність постачання ресурсів, рівень технологічного устрою.	Підвищення ефективності виробництва, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
Організаційні чинники	Спеціалізація виробництва, стратегія й тактика розвитку, ефективність людського капіталу, маркетинг, менеджмент.	Формують стійкість підприємства, підвищують конкурентоспроможність на ринку.
Фінансово-економічні чинники	Рівень витрат, обсяг продукції, ціноутворення, фінансування, страхування, кредити, податки.	Забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі, створюють фінансовий фундамент підприємства.
Соціальні чинники	Матеріальний добробут працівників, розвиток соціальної інфраструктури, умови праці, демографічна ситуація.	Формують позитивний імідж підприємства, підвищують мотивацію та продуктивність працівників.

Джерело: складено за даними [7, 8]

Таким чином, внутрішня стійкість підприємства формується під впливом широкого спектра чинників, кожен з яких робить свій внесок у забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Комплексний підхід до аналізу та управління цими факторами дозволяє підприємствам не

лише утримувати стійкі позиції на ринку, а й забезпечувати довготривалий розвиток у мінливих умовах зовнішнього середовища.

1.2 Методи та інструменти управління стійкістю бізнесу

Дослідження поглядів на управління стійкістю дало змогу сформулювати бачення сутності цього поняття. Розглянемо управління фінансовою стійкістю як складного і багатоетапного процесу прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на розробку та реалізацію системи принципів і методів, що забезпечують формування такого стану фінансових ресурсів підприємства, який гарантує перевищення точки безбитковості, платоспроможність, кредитоспроможність та фінансову рівновагу.

Загалом управління фінансовою стійкістю підприємства розпочинається з чіткого формування концепції цього процесу та визначення його основних етапів. Це включає глибокий аналіз фінансового стану підприємства, прогнозування можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розробку ефективних механізмів управління ресурсами та контроль за дотриманням визначених показників фінансової стійкості. Основою цього процесу є гармонійне поєднання стратегічного підходу з гнучкими оперативними рішеннями, які дозволяють швидко реагувати на виклики і ризики [9].

Управління фінансовою стійкістю підприємства починається із формування етапів цього процесу (табл. 1.3).

На першому етапі управління фінансовою стійкістю підприємства особливе значення має чітке визначення мети цього процесу, оскільки саме вона стає основою для формування концепції розвитку підприємства, визначення його стратегічних пріоритетів та напрямів ділової активності. Мета управління фінансовою стійкістю має гармонійно поєднуватися з головними завданнями фінансового менеджменту і загальною метою діяльності

підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність у реалізації управлінських рішень, спрямованих на стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3

Етапи управління фінансовою стійкістю підприємства

№	Етап	Зміст етапу
1	Визначення цілей, суб'єктів та об'єктів управління	Мета: забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості підприємства з позиції фінансового менеджменту.
		Визначення стратегічних і тактичних цілей.
		Об'єкти: діяльність підприємства або його підрозділів, виробничий процес, фінансова діяльність, прибуток, фінансові ресурси.
		Суб'єкти: керівники вищої ланки, фінансові менеджери, фінансові служби і відділи, аналітики з фінансової безпеки.
2	Виявлення елементів об'єкта управління	Оцінювання поточного стану та рівня фінансової стійкості.
		Визначення та оцінювання чинників, що впливають на елементи управління.
3	Визначення методів впливу на чинники управління	Застосування інструментарію управління фінансовою стійкістю: засоби, методи, важелі, способи здійснення.
4	Розроблення стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства	Формування стратегії щодо управління фінансовою стійкістю на основі мети й цілей, що були визначені.
		Узгодження стратегії із загальною стратегією підприємства.
5	Реалізація стратегії	Реалізація тактичних цілей.
		Реалізація стратегічних цілей.
6	Моніторинг	Аналіз фінансової стійкості підприємства.
		Контроль за виконанням завдань і досягненням мети (забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості).
		Коригування процесу реалізації стратегії.

Джерело: складено за даними [10]

Головною метою управління фінансовою стійкістю є досягнення фінансової безпеки, забезпечення стабільності функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Це передбачає пошук балансу між

ризиками та прибутком, що є основоположним завданням для кожного підприємства, яке прагне досягти ефективності в умовах ринкової економіки. Баланс між фінансовою стійкістю та прибутковістю дозволяє підприємству створювати оптимальну та гнучку структуру капіталу, забезпечувати кредитоспроможність, платоспроможність і ліквідність, а також здійснювати збалансоване управління грошовими потоками. Важливим аспектом цього процесу є маневрування грошовими коштами, формування оптимальної структури активів, підтримка стабільного перевищення доходів над витратами, пошук компромісу між постійними й змінними витратами та максимізація прибутку [10].

Ефективне управління фінансовою стійкістю вимагає застосування відповідних інструментів на кожному етапі цього процесу. Тому при розробленні механізму управління важливо визначити конкретний інструментарій, який дозволить реалізовувати поставлені цілі. Такий механізм має враховувати як стратегічні, так і тактичні завдання, а також способи їх досягнення та засоби забезпечення. Комплексний підхід до управління фінансовою стійкістю передбачає її аналіз із використанням низки інструментів, включно із загальною оцінкою фінансового стану, розрахунком абсолютних і відносних показників, визначенням порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості [11].

Загальна оцінка фінансової стійкості базується на аналізі джерел формування капіталу, ресурсної стійкості, а також ефективності управління. Розрахунок системи абсолютних показників, таких як забезпеченість запасів і поточних біологічних активів джерелами їх формування, дозволяє встановити тип фінансової стійкості підприємства. Ці показники є ключовими для оцінки фінансової стабільності підприємства, адже вони відображають його здатність забезпечувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати безперервність господарської діяльності в умовах змінного ринкового середовища [12].

Науковий підхід до управління стійкістю бізнесу передбачає врахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Юдіна С., Галаганова В. та

Стребіжа М. запропонували методичний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств, який базується на формуванні скорингової моделі. Ця модель інтегрує внутрішні показники (рентабельність активів) і зовнішні фактори (логіт-аналіз), використовує матрицю класу фінансової стійкості з урахуванням типу зовнішнього середовища, як зображена в таблиці 1.4. [13]

Таблиця 1.4

Матриця класу фінансової стійкості

Зовнішні \ Внутрішні		Клас	1 (Високий)	2 (Нормальний)	3 (Помірний)	4 (Низький)
Тип	Бал	Бал	80	6	32	0
I (Стабільний)	20	77-100		53-76	21-52	0-20
II (Щодо стабільного)	12	69-92		45-68	13-44	0-12
III (Передкризовий)	4	61-84		37-60	5-36	0-4
IV (Кризовий)	-8	49-72		27-48	-33	-8

Джерело: складено за даними [13]

Такий підхід дозволяє підприємствам не лише оцінювати свій поточний фінансовий стан, але й прогнозувати ризики, пов'язані з кризовими умовами зовнішнього середовища. Використання подібної моделі є важливим елементом у створенні антикризової стратегії.

Методика скорингової оцінки фінансової стійкості, яка включає кілька етапів: відбір внутрішніх і зовнішніх показників, формування дворівневої скорингової моделі, визначення класу фінансової стійкості та стану зовнішнього середовища. У результаті такого аналізу підприємства можуть отримати чітке уявлення про свої фінансові ризики та слабкі місця, що сприяє розробці конкретних заходів для їх мінімізації. Це дозволяє не лише

підтримувати поточний стан фінансової стійкості, але й прогнозувати майбутні виклики [13].

Дана модель управління фінансовою стійкістю включає моніторинг зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у ринковій кон'юктурі. У сучасному світі, де нестабільність стала нормою, важливим є впровадження інформаційно-аналітичних систем, які допомагають менеджерам приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, використання сучасних цифрових технологій, таких як логістична регресія або машинне навчання, може підвищити точність прогнозів і забезпечити ефективну оцінку ризиків.

Головним акцентом методичного підходу Ковалю О. є оцінка фінансової стійкості підприємства через коефіцієнти, що дозволяють визначити рівень ліквідності, платоспроможності та ефективності управління капіталом [14].

Метод управління фінансовою стійкістю включає в себе наступні ключові елементи:

1. Визначення коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та інших показників для оцінки поточного стану підприємства. Наприклад, коефіцієнт автономії дозволяє оцінити незалежність підприємства від зовнішнього фінансування, тоді як коефіцієнт ліквідності оцінює здатність підприємства погашати свої зобов'язання.

2. Використання бального методу оцінки: кожному показнику присвоюється бал залежно від його наближення до нормативного значення. Це дає змогу класифікувати підприємства за рівнями фінансової стійкості (від абсолютної до кризової).

3. Розробка рекомендацій: на основі отриманих даних пропонуються шляхи покращення, включаючи збільшення власного капіталу (прибуток, емісія акцій, переоцінка основних засобів) та зменшення позикових зобов'язань (реструктуризація боргу, мобілізація грошового потоку) [14].

Цей підхід має низку переваг, зокрема забезпечує комплексну оцінку фінансового стану, дає змогу передбачити ризики та вчасно реагувати на них, а

також дозволяє адаптувати рекомендації до особливостей конкретного підприємства. Завдяки цьому метод управління фінансовою стійкістю є ефективним інструментом для підтримання стабільності й конкурентоспроможності організації.

1.3 Вплив цифровізації на процеси управління стійкістю бізнесу

В умовах глобальної нестабільності, динамічних змін ринкових умов і зростаючого значення екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності, цифрові технології стали важливим інструментом, який допомагає компаніям адаптуватися до нових викликів, оптимізувати процеси та підвищувати стійкість.

Коли компанії стикаються з необхідністю оптимізації витрат, цифровізація стає потужним інструментом для досягнення ефективності на різних рівнях бізнес-процесів. Скорочення управлінських витрат на 40% та витрат на маркетинг на 25% є яскравим свідченням того, як технології допомагають зменшити операційні витрати без втрат у якості наданих послуг або продукції [15].

Цифровізація дозволяє підприємствам автоматизувати багато рутинних процесів, що, в свою чергу, підвищує ефективність управління і значно скорочує час на прийняття рішень. Ці зміни мають прямий вплив на бізнес-показники, такі як середній прибуток, продуктивність праці та чистий прибуток. Автоматизація процесів також дозволяє більш оперативно реагувати на зміни на ринку, що значно підвищує ROI (прибуток на інвестиції) [16] (рис. 1.1).

Одним із важливих наслідків цифровізації є зростання залученості нових клієнтів на 50%. Це пов'язано з тим, що інноваційні технології дозволяють створювати більш персоналізовані пропозиції для клієнтів, що в свою чергу веде до підвищення їх задоволеності на 20%. Клієнти, які отримують швидкий і

зручний сервіс завдяки цифровим рішенням, частіше залишаються лояльними до бренду і готові рекомендувати компанію іншим [15].

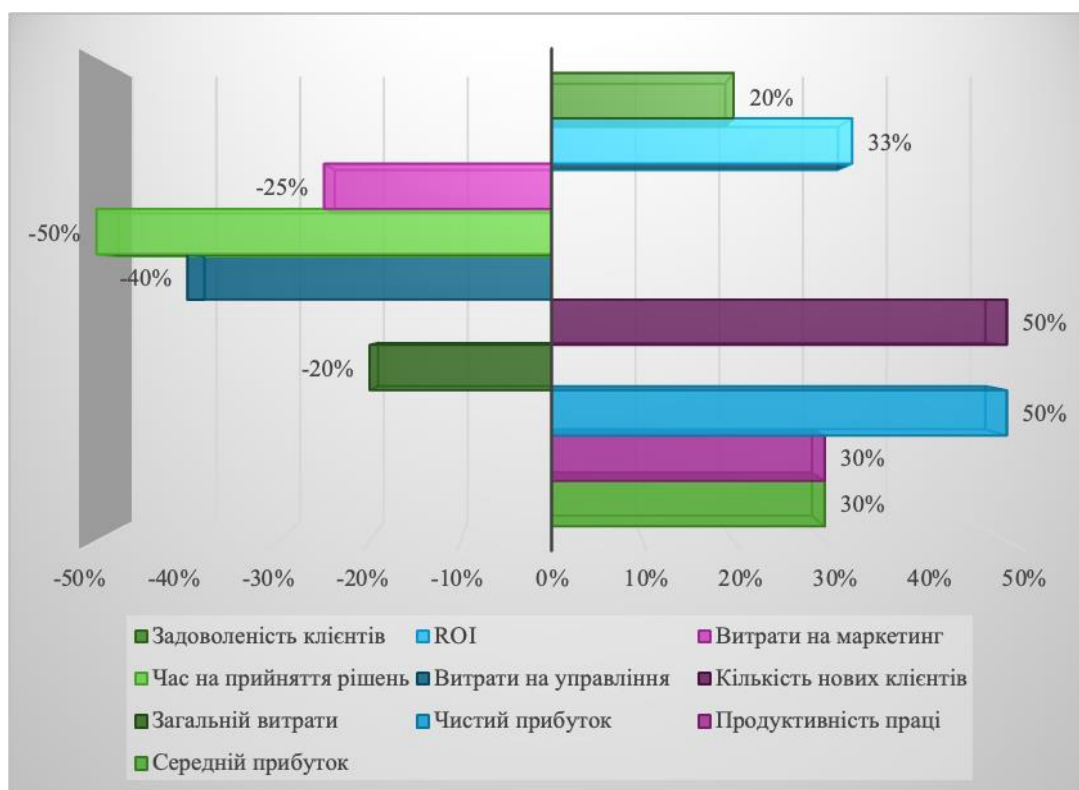


Рис. 1.1. Зміна економічних показників підприємств за рахунок цифровізації

Джерело: складено за даними [16]

Цифровізація трансформує підходи до управління стійкістю бізнесу через автоматизацію, аналіз даних, прогнозування та посилення взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Однією з основних переваг цифровізації є можливість збирати великі обсяги даних у реальному часі та обробляти їх для прийняття стратегічних рішень. Сучасні системи управління даними, такі як платформи Big Data [17] та аналітика штучного інтелекту, дозволяють бізнесу виявляти потенційні ризики на ранніх етапах, оптимізувати використання ресурсів і передбачати зміну споживчих уподобань. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання компанії можуть прогнозувати перебої в постачаннях, моделювати сценарії кризових ситуацій та заздалегідь готуватися до їх подолання.

Автоматизація та цифрові платформи також сприяють зменшенню операційних витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Використання інтернету речей (IoT) дозволяє компаніям краще контролювати виробничі процеси, моніторити стан обладнання та мінімізувати втрати [18]. Завдяки цифровізації компанії мають змогу швидше реагувати на зовнішні зміни, адаптуючи свої процеси до нових умов. Наприклад, впровадження хмарних технологій забезпечує гнучкість роботи, зокрема через можливість дистанційного управління, що стало критично важливим під час пандемії та військового стану в Україні. Крім того, автоматизація рутинних завдань вивільняє людські ресурси для стратегічних ініціатив, спрямованих на покращення стійкості.

Цифрові інструменти також відіграють значну роль у підвищенні прозорості та довіри між бізнесом і його партнерами, клієнтами та регуляторами. Використання блокчейн-технологій дозволяє створювати надійні ланцюги постачання, які можна простежити на кожному етапі. Це не лише мінімізує ризики шахрайства, а й допомагає дотримуватися екологічних стандартів, що стає дедалі важливішим для сучасних споживачів. Наприклад, цифрові інструменти дозволяють бізнесу відстежувати вуглецевий слід своєї діяльності, звітувати перед регуляторними органами про виконання екологічних норм і демонструвати свою соціальну відповідальність [19]. В таблиці 1.5 розглянуті цифрові інструменти за категоріями.

Важливим аспектом цифровізації є посилення кібербезпеки як ключового елемента стійкості бізнесу. Зростання обсягів даних і цифрових взаємодій створює ризики, пов'язані з кібератаками, витоками конфіденційної інформації та порушенням приватності клієнтів. У цьому контексті інвестиції у кібербезпеку стають необхідними для забезпечення стабільності бізнесу. Використання систем штучного інтелекту та машинного навчання допомагає виявляти потенційні загрози й запобігати їм у реальному часі.

Таблиця 1.5

Цифрові інструменти, що впливають на стійкість бізнесу

Категорія	Інструменти	Призначення
Аналіз даних і прогнозування ризиків	Tableau, Power BI	Моніторинг ключових бізнес-показників, виявлення ризиків у реальному часі, аналіз кризових сценаріїв.
	Google BigQuery, Snowflake	Обробка великих обсягів даних для виявлення трендів і довгострокових ризиків.
Штучний інтелект і машинне навчання	IBM Watson, Amazon SageMaker, Azure Machine Learning	Прогнозування потенційних загроз, моделювання сценаріїв для зменшення впливу криз.
Управління операційною стійкістю	UiPath, Automation Anywhere	Автоматизація операцій для зниження залежності від людських ресурсів та помилок.
	Siemens MindSphere, AWS IoT Core	Контроль виробничих процесів і попередження технічних збоїв.
Забезпечення гнучкості IT-інфраструктури	Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP), Amazon Web Services (AWS)	Масштабування ресурсів у відповідь на кризові ситуації, забезпечення безперервності бізнесу.
	Dropbox, Google Workspace, Microsoft 365	Гарантування доступності даних і віддаленої роботи під час непередбачуваних ситуацій.
Керування кризами та командна робота	Slack, Microsoft Teams, Trello, Monday.com	Координація дій під час криз, швидке ухвалення рішень, організація віддаленої роботи.
Прозорість і довіра у ланцюгах постачання	IBM Blockchain, Ethereum Enterprise, VeChain	Відстеження походження товарів, прозорість і мінімізація ризиків у постачальних ланцюгах.
Кібербезпека як елемент стійкості	Palo Alto Networks, CrowdStrike	Захист від кіберзагроз, забезпечення стабільності IT-систем під час атак чи збоїв.
	Okta, LastPass	Захист доступу до корпоративних систем, зниження ризиків компрометації даних.

Джерело: складено автором за даними [20]

Цифровізація сприяє покращенню комунікаційних процесів усередині організацій і з зовнішніми партнерами. Використання колабораційних платформ, таких як Microsoft Teams, Slack або Zoom, дозволяє швидко

адаптуватися до умов віддаленої роботи та підтримувати високий рівень взаємодії між командами [21]. Це особливо важливо для міжнародних компаній, які працюють у різних часових зонах і культурах. Цифрові комунікаційні інструменти також забезпечують можливість швидкого реагування на кризи та підвищують ефективність прийняття рішень.

Окремо слід зазначити роль цифровізації у розвитку інноваційних бізнес-моделей, які сприяють стійкості. Наприклад, платформи електронної комерції, цифрові маркетингові кампанії та використання персоналізованих рекомендацій дозволяють компаніям збільшувати дохід і водночас скорочувати витрати. Цифрові бізнес-моделі, такі як «підписка» (subscription-based), економіка спільного використання (sharing economy) та сервісна модель (as-a-service), дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у складних економічних умовах [22].

Однак, цифровізація також створює нові виклики, з якими стикається бізнес у процесі управління стійкістю. Зокрема, впровадження цифрових технологій вимагає значних інвестицій, що може бути фінансово обтяжливим для малих і середніх підприємств. Крім того, технологічні зміни потребують підвищення кваліфікації персоналу, що також є суттєвим викликом. Не менш важливим є питання етики у використанні цифрових технологій, таких як штучний інтелект, особливо коли йдеться про приватність даних і дискримінацію [23].

Таким чином, підсумовуючи можемо визначити, що цифровізація є невід'ємним елементом сучасного управління стійкістю бізнесу. Вона забезпечує нові можливості для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності компаній. Водночас, щоб максимально використати переваги цифрових технологій, бізнесу необхідно враховувати потенційні ризики, пов'язані з їх впровадженням, і розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків. У майбутньому роль цифровізації в управлінні стійкістю лише зростатиме, адже вона дозволяє бізнесу не лише виживати, а й процвітати у складних і непередбачуваних умовах.

Висновки до розділу 1

1. Стійкість бізнесу є багатогранною категорією, яка охоплює здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, зберігати рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток. Основними характеристиками стійкості є фінансова стабільність, адаптивність до змін і здатність до інновацій. Успішне управління стійкістю потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків та ефективне використання ресурсів.

2. Методи управління стійкістю включають стратегічне планування, розробку антикризових заходів, аналіз фінансових показників і використання скорингових моделей для прогнозування ризиків. Серед інструментів виділяються системи автоматизації бізнес-процесів, аналітичні платформи для оцінки ризиків, а також методики фінансового менеджменту, які дозволяють забезпечувати рівновагу між прибутковістю та ризиками.

3. Вплив цифровізації в управлінні стійкістю бізнесу виявляється через автоматизацію, оптимізацію витрат і посилення адаптивності підприємств. Цифрові інструменти, такі як системи аналізу великих даних, платформи для управління проєктами та інтернет речей, дозволяють підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень, скорочувати операційні витрати та мінімізувати ризики. Успішне використання цих технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та збереженню стабільності навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПІ КУТУЗОВ В.В. ТА ПЕРСПЕКТИВ ЙОГО РОЗВИТКУ ЗА РАХУНОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва

Караоке-бар «Чайка», під керівництвом приватного підприємця Кутузова В.В., який знаходиться за адресою вул. Миколаївська дорога 168/2, м.Одеса, є доступним та комфортним місцем для розваг, яке пропонує гостям можливість весело провести час у колі друзів чи сім'ї. Основні характеристики об'єкту можемо побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика караоке-бару «Чайка»

Характеристика	Опис
Повне найменування юридичної особи	Караоке-бар «Чайка»
Назва англійською	Karaoke Bar "Chayka"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код КВЕД	Основний: 56.10 - Діяльність ресторанів і послуг мобільного харчування; Додаткові: 56.30 - Обслуговування напоями; 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; 73.11 Рекламні агентства 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Дата реєстрації	02.12.2002
Розмір статутного капіталу	Нема
Організаційно-правова форма	ФОП 3-ї групи 5% без ПДВ
Види діяльності	Організація дозвілля, проведення заходів, обслуговування клієнтів
Контактна інформація	м.Одеса, вул. Миколаївська дорога 168/2

Джерело: розроблено автором на основі [53]

Заклад спеціалізується на проведенні караоке-вечорів, створюючи невимушену атмосферу, де кожен відвідувач може відчутися частиною музичної події. Його діяльність спрямована на задоволення базових соціально-культурних потреб гостей через якісні, але прості послуги у сфері дозвілля.

Караоке-бар обладнаний сучасною технікою, яка забезпечує гарне звучання та зручність під час виконання пісень. Звукова система забезпечує чіткість і насиченість звуку, створюючи приємне акустичне середовище. Простий мультимедійний екран дозволяє гостям зручно слідкувати за текстом пісень під час виступу. У репертуарі закладу представлено популярні композиції різних стилів і жанрів, які регулярно оновлюються, щоб відповідати смакам широкої аудиторії.

Інтер'єр закладу оформлений у простому, але затишному стилі, що сприяє створенню приємної атмосфери для відпочинку. Дизайн приміщення передбачає зручні сидіння, добре організовану барну зону та невелику сцену для виступів. Освітлення налаштоване так, щоб підкреслювати святковий настрій, але не створювати дискомфорту для гостей. В інтер'єрі використані прості, але естетичні рішення, які дозволяють гостям зосередитися на головному – спілкуванні та розвагах.

Меню караоке-бару включає традиційний набір страв і напоїв, які гармонійно поєднуються з невимушеною атмосферою закладу. Гостям пропонуються легкі закуски, стандартні страви та напої, що задовольняють смаки різної аудиторії. У барі можна знайти як класичні, так і популярні коктейлі, прохолодні напої та кілька варіантів гарячих страв. Основна увага приділяється доступності та швидкості обслуговування, що особливо важливо для закладів такого формату.

«Чайка» також пропонує послуги з організації невеликих подій, таких як дні народження, корпоративи чи тематичні вечірки. Персонал закладу має досвід у підготовці простих заходів і готовий допомогти з базовими організаційними питаннями. Співробітники уважно ставляться до побажань клієнтів, пропонуючи зручні сценарії для проведення подій. Оренда залу чи

бронювання столиків доступні для невеликих компаній, що дозволяє гостям насолодитися святковою атмосферою у комфортному середовищі.

Караоке-бар активно підтримує комунікацію зі своїми гостями через соціальні мережі, де регулярно публікуються новини, спеціальні пропозиції та анонси майбутніх заходів. Цей підхід допомагає залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність постійних відвідувачів. Гості можуть залишати відгуки, які сприяють покращенню рівня обслуговування та адаптації пропозицій відповідно до їхніх побажань.

Головною розвагою в «Чайці» є караоке, яке дає можливість розкрити свій творчий потенціал, отримати задоволення від співу та провести час у дружній компанії. Виступи супроводжуються підтримкою персоналу, який допомагає з вибором пісень і налаштуванням техніки. Для тих, хто не бажає співати, створені умови для комфортного спостереження за виступами інших або приємного спілкування у барній зоні.

Караоке-бар «Чайка» – це простий і доступний заклад, який пропонує гостям можливість відпочити, поспівати улюблені пісні та насолодитися приємною атмосферою. Завдяки якісному технічному оснащенню, затишному інтер'єру, простому меню та доброзичливому персоналу, «Чайка» забезпечує базові потреби своїх клієнтів у сфері дозвілля, створюючи комфортне середовище для кожного відвідувача.

Основні показники діяльності Караоке-бар «Чайка» наведені в таблиці 2.2.

Аналіз основних показників діяльності Караоке-бару «Чайка» за 2022–2024 роки демонструє змішані результати, що відображають особливості роботи підприємства в обмеженому режимі, зокрема лише через проведення банкетів або здачу приміщення в оренду. Незважаючи на обмеженість операцій, чистий дохід від реалізації продукції зростав щороку: з 393 тис. грн у 2022 році до 408,3 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 3,9%. Це свідчить про певну стабільність попиту на послуги підприємства навіть в умовах обмеженого функціонування.

Водночас собівартість реалізації продукції знизилася на 3,3% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про ефективніше управління витратами або зниження обсягу витрат на основну діяльність. Проте інші операційні витрати зросли до 142,6 тис. грн у 2024 році, що перевищує показник 2022 року на 1,5%. Загальні витрати підприємства зменшилися на 1,8%, що є позитивним сигналом, однак не забезпечило значного поліпшення фінансових результатів.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності Караоке-бар «Чайка» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Найменування показників	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024*	
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	393,0	404,5	408,3	+3,9
2. Інші операційні доходи	-	-	-	-
3. Інші доходи	-	-	-	-
4. Разом доходи	393,0	404,5	408,3	+3,9
5. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	245,0	233,0	237	-3,3
6. Інші операційні витрати	140,5	137,2	142,6	+1,5
7. Інші витрати	-	-	-	-
8. Разом витрати	405,0	387,0	398,0	-1,8
9. Фінансовий результат від оподаткування	-12,0	17,5	10,3	-
10. Податки	19,5	20,3	20,5	-
11. Чистий прибуток	-12,0	17,5	10,3	-

Джерело: розраховано автором на основі [53].

*зпрогнозовано результат 4 квартала 2024 р.

Фінансовий результат від оподаткування вказує на нестабільність роботи підприємства. У 2022 році підприємство мало збиток у розмірі -12 тис. грн, який був компенсований прибутком у 17,5 тис. грн у 2023 році. Проте у 2024 році прибуток знизився до 10,3 тис. грн, що свідчить про труднощі у забезпеченні сталого зростання доходів. Цей спад може бути пов'язаний з

впливом зовнішніх факторів, зокрема скороченням попиту, а також специфікою роботи в обмеженому режимі.

Чистий прибуток також зменшився до 8,2 тис. грн у 2024 році після досягнення 14 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про те, що навіть за умов контролю витрат підприємство стикається з труднощами у підтримці фінансової стабільності.

Загалом, результати діяльності Караоке-бару «Чайка» відображають складнощі, пов'язані з обмеженим форматом роботи. Незважаючи на приріст доходів, зниження собівартості та загальних витрат, підприємство демонструє нестабільність у фінансових результатах. Для забезпечення подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності необхідно розглянути можливості розширення спектра послуг, залучення нових клієнтів або оптимізації витрат.

Проведемо факторний аналіз змін прибутку підприємства за 2024 рік. У розрахунках враховуються такі фактори: зміна обсягу реалізації продукції, структурні зрушення, зміна собівартості та зміна ціни реалізації.

Для здійснення аналізу побудуємо аналітичну таблицю 2.3, використовуючи дані зі звіту про фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.3

Дані для факторного аналізу фінансовий результат від операційної діяльності
Караоке-бар «Чайка» за останні 3 роки (2022-2024 рр.)

Найменування показників	2022 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.*	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід від реалізації	393.0	408,3	+15,3	+3,9
2. Собівартість реалізованої продукції	245.0	237.0	-8.0	-3.3
3. Витрати на збут та інші операційні витрати	140,5	142,6	+1.0	+1,5
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	-12.0	10,3	+10,8	-

Джерело: розраховано автором

*зпрогнозовано результат 4 квартала 2024 р.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити позитивну динаміку фінансового результату від операційної діяльності караоке-бару «Чайка» за останні три роки. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс з 393 тис. грн у 2022 році до 408,3 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збільшення обсягів продажу на 3,9%. Це може бути наслідком ефективної цінової політики, підвищення попиту або вдалої маркетингової стратегії.

Собівартість реалізованої продукції знизилася з 245 тис. грн до 237 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Такі зміни позитивно впливають на фінансовий результат.

Витрати на збут та інші операційні витрати практично залишилися на тому ж рівні, збільшившись лише на 1 тис. грн, що вказує на стабільність витратної частини. Це свідчить про раціональне управління операційними процесами.

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився найбільш значно: з негативного значення -12 тис. грн у 2022 році він зріс до 10,3 тис. грн у 2024 році. Це говорить про те, що підприємство змогло подолати збитковість і перейти до отримання прибутку. Загалом, такі зміни свідчать про підвищення ефективності діяльності та покращення фінансової стійкості караоке-бару «Чайка».

2.2 Оцінка поточного стану ресторанного ринку в Україні

Станом на 2024 рік ресторанний ринок України проходить крізь етапи адаптації, відновлення та трансформації, відображаючи складні виклики, що постають перед усією країною. Війна, економічна нестабільність та наслідки пандемії суттєво змінили структуру, динаміку та пріоритети цього сектора, але разом із тим стимулювали нові підходи, інновації та ринкові можливості.

Оговтавшись після шоку перших місяців повномасштабного вторгнення, український бізнес продемонстрував неабияку стійкість та здатність до швидкої адаптації в умовах воєнного часу. Поступове відновлення економічної активності, разом з деокупацією частини територій, значно покращили ситуацію в багатьох сферах, зокрема у ресторанній галузі. Вже у вересні 2024 року в Україні налічувалося 16 400 зареєстрованих ресторанів, що на 5 650 більше, ніж рік тому (2023), коли їх було 10 750, як зазначено на рисунку 2.1 [24]. Це свідчить про явний тренд до відновлення та розвитку цього сектору, незважаючи на складні умови.

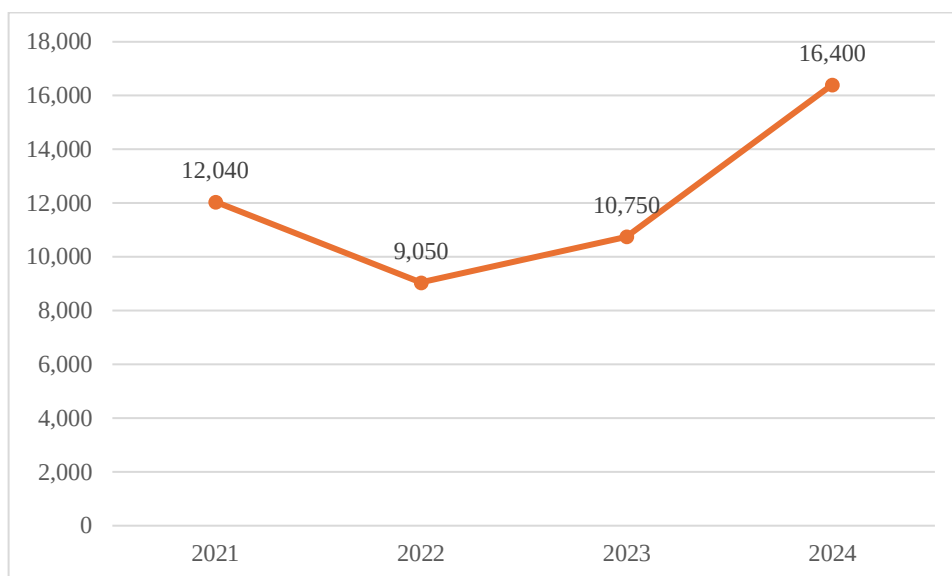


Рис. 2.1. Динаміка реєстрацій закладів ресторанного господарства в Україні на 2021-2024 рр.

Джерело: складено за даними [24]

Порівняно з попередніми роками, коли, наприклад, на 2021 рік в Україні було зареєстровано 12 040 ресторанів, а на 2022-й — лише 9 050, 2023-2024 роки стали періодом для відновлення ресторанного бізнесу. Найбільший приріст ресторанних реєстрацій спостерігається саме в західних регіонах країни, куди через війну виїхала значна частина внутрішньо переміщених осіб. Багато переселенців, в тому числі власники та менеджери закладів, привезли з собою нові бізнес-ідеї, що сприяло розвитку кафе, ресторанів та інших закладів

громадського харчування в областях, таких як Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська.

Якщо розглядати попередні роки, у 2023 році сегмент HoReCa зазнав суттєвих змін. Кількість закладів громадського харчування скоротилася на 12,9% у порівнянні з 2021 роком. Це відображає загальну тенденцію до зниження попиту на подібні послуги, що частково зумовлено зменшенням чисельності населення України на 24% за той самий період. Попри це, зниження кількості закладів відбулося значно меншими темпами, ніж демографічні втрати, що свідчить про адаптацію ринку до нових умов [25]. Для детального аналізу видів закладів було складено структуру закладів на 2022 рік на рисунку 2.2.

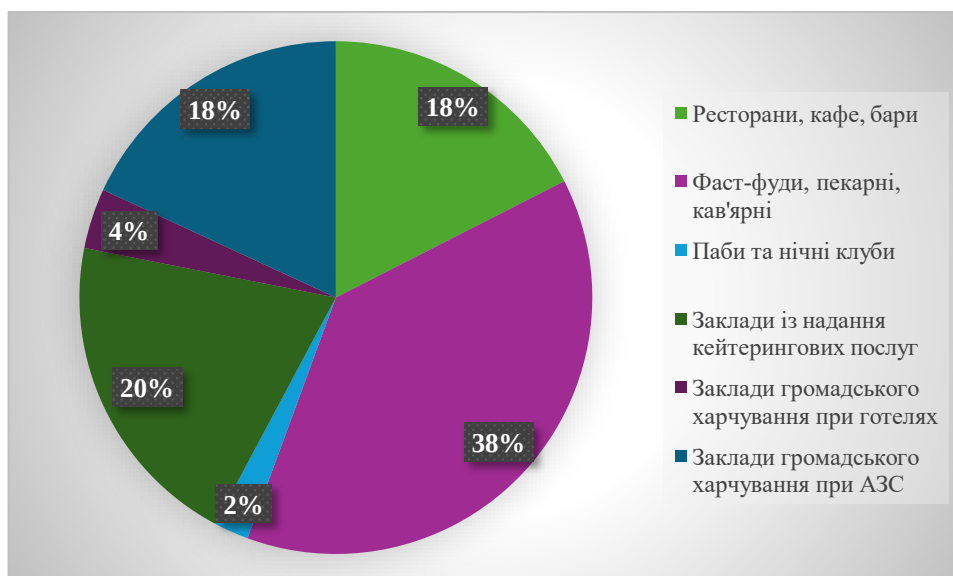


Рис. 2.2. Структура закладів ресторанного бізнесу в Україні на 2022 р.

Джерело: складено за даними [26]

Найбільший спад зафіксовано серед ресторанів та барів – закрилося 14,5 тис. закладів, оскільки їхня діяльність у нічний час, яка була ключовою, стала неможливою. Ця ситуація поставила перед власниками бізнесу численні виклики, які вимагали швидких та нестандартних рішень [27]. Згідно з даними системи обліку ресторанів Poster, у квітні 2022 року ресторанний бізнес переорієнтовувався на невеликі та більш гнучкі формати, зокрема пекарні, кав'ярні, кафе та заклади швидкого харчування (фастфуд). Такий підхід

виявився більш адаптивним до умов війни, адже невеликі формати легше керовані та менш витратні, що дозволяло зберегти конкурентоспроможність навіть за умов зниження купівельної спроможності споживачів [28].

Натомість бари демонстрували найгіршу динаміку. Причиною цього стало кілька факторів: заборона продажу алкоголю в багатьох регіонах країни, введення комендантської години, а також зниження попиту на послуги такого типу через загальну напруженість у суспільстві. За даними статистики, кількість нових барів скоротилася у чотири рази порівняно з довоєнним періодом, тоді як кафе зазнали лише двократного скорочення.

Варто зазначити, що багато українських закладів громадського харчування знайшли способи адаптуватися до нових реалій. Деякі з них перепрофілювалися під виготовлення їжі на виніс або доставку, що стало особливо популярним на тлі бойових дій. Інші почали працювати у форматі благодійності, готуючи їжу для військових, волонтерів та переселенців. Такий підхід не лише дозволив частково компенсувати втрати, а й продемонстрував високий рівень соціальної відповідальності бізнесу та рівень доходів [28]. Динаміка доходів закладів HoReCa на 2022-2023 року зображена на рисунку 2.3.

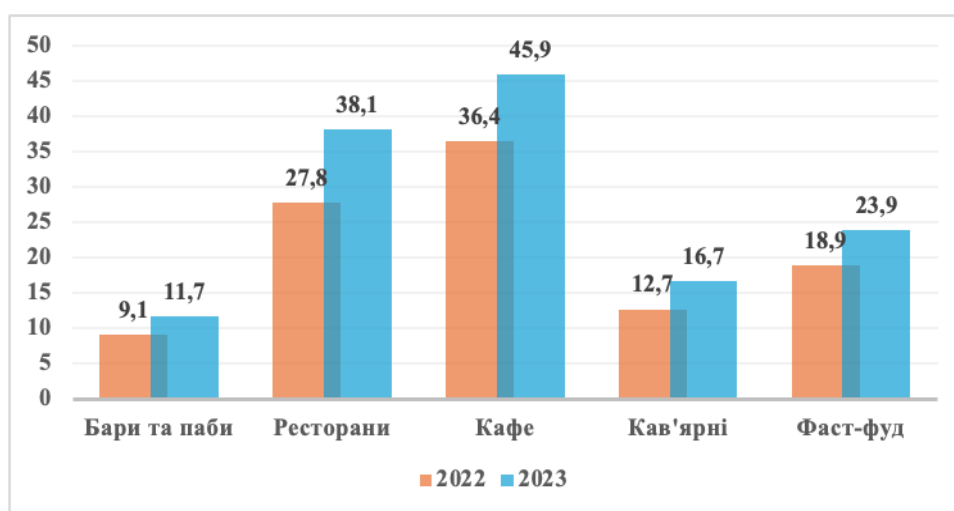


Рис. 2.3. Динаміка доходів закладів HoReCa на 2022-2023 рр., млрд. грн.

Джерело: складено за даними [25]

Військові дії та економічна криза призвели до значного перерозподілу регіонального потенціалу ресторанного бізнесу. У прифронтових та окупованих зонах багато закладів закрилися, що призвело до скорочення кількості ресторанів в Україні загалом. Водночас центральні та західні області стали осередком нового розвитку, де зростання попиту спричинило відкриття нових закладів. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб створила нові споживчі потоки, що сприяє стабілізації галузі в цих регіонах. Регіональна структура виручки закладів ресторанного господарства за 2023 рік зображено на рисунку 2.4.

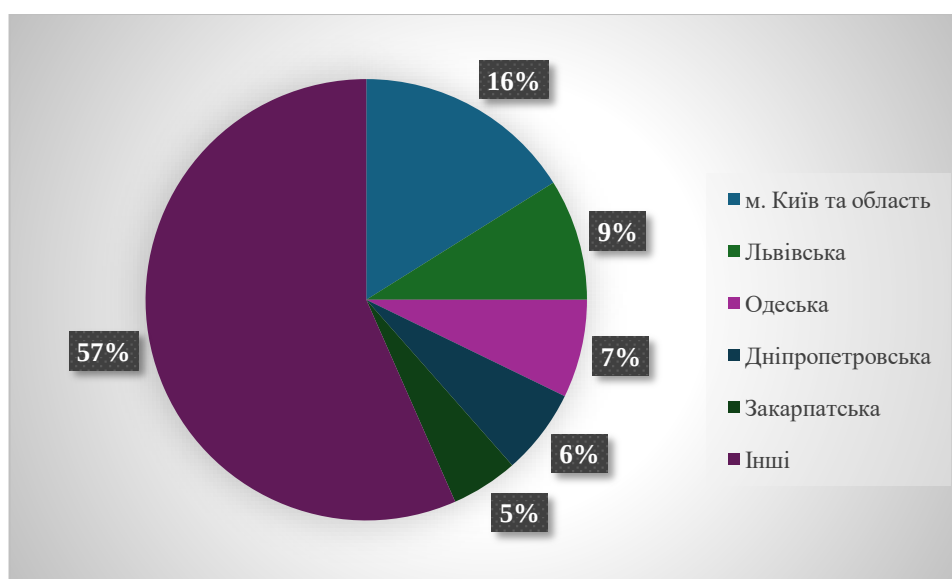


Рис. 2.4. Регіональна структура виручки закладів ресторанного господарства за 2023 р.

Джерело: складено за даними [29]

Україна демонструє суттєву регіональну нерівність у розвитку ресторанного ринку. У 2024 році шість областей — Житомирська, Кіровоградська, Рівненська, Сумська, Тернопільська та Чернігівська — разом становлять лише 4,4% від загальної кількості закладів громадського харчування. Водночас дві області, Київська та Одеська, зосереджують майже 44% усіх закладів країни, причому Київська область залишається абсолютним лідером із 29% частки. Загалом понад 75% закладів розташовані в п'яти ключових областях: Київській, Одеській, Харківській, Львівській та Дніпропетровській [30].

У західних областях, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська, спостерігається стабільне зростання попиту на ресторанні послуги. Це пов'язано з припливом внутрішньо переміщених осіб та зростанням туристичного потоку, оскільки ці регіони вважаються відносно безпечними. Виторг закладів у цих областях зріс на 140% у порівнянні з минулим роком. У той же час, у Харківській, Миколаївській та Донецькій областях виторг продовжує падати через бойові дії та міграцію населення [30].

У сучасних умовах змінилися очікування споживачів. Гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни стали ключовими факторами успіху. Ресторани, які зуміли впровадити нові формати обслуговування, зокрема доставку їжі, отримали можливість утримати або навіть розширити свою клієнтську базу. Доставка стала не лише обов'язковою умовою для конкурентоспроможності, але й важливим елементом стратегії виживання. Багато закладів інвестують у власні мобільні додатки, що дозволяють автоматизувати процеси, скоротити витрати та підвищити зручність для клієнтів.

Ринок стрімко рухається в бік автоматизації. У 2024 році заклади громадського харчування дедалі частіше впроваджують технології, які допомагають оптимізувати роботу. Це включає електронні меню, системи самообслуговування, CRM-платформи та програми лояльності. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й створити індивідуалізований досвід для кожного гостя. У той же час автоматизація допомагає зменшити залежність від дефіциту кваліфікованих кадрів, що є однією з найбільших проблем галузі [31].

Однією з ключових тенденцій залишається перехід до локальних і сезонних продуктів. Використання місцевих інгредієнтів не лише знижує витрати на логістику, але й дає можливість ресторанам створювати унікальні меню, що відповідають культурним особливостям та очікуванням споживачів. Цей тренд особливо актуальний у зв'язку із зростанням попиту на здорове харчування, яке стає дедалі популярнішим серед українців. У меню закладів

дедалі частіше з'являються вегетаріанські, безглютенові, органічні та низькокалорійні страви [32].

Сегмент стріт-фуду і мобільних точок харчування продовжує розвиватися. В умовах економічної невизначеності та зростання витрат на оренду традиційні ресторани шукають способи знизити свої витрати. Мобільні заклади стають ефективною альтернативою, дозволяючи швидко змінювати місце розташування, експериментувати з меню та залучати нових клієнтів. Стріт-фуд, особливо в містах із великою кількістю молоді та туристів, стає важливою частиною міської культури [33].

Попри труднощі, ресторанний бізнес демонструє високу соціальну активність. У 2024 році значна кількість закладів активно долучається до благодійних ініціатив, підтримує Збройні сили України та допомагає внутрішньо переміщеним особам. Така діяльність не лише сприяє покращенню іміджу закладів, але й допомагає залучати лояльних клієнтів, які віддають перевагу соціально відповідальному бізнесу [34].

Станом на 2024 рік умови ведення ресторанного бізнесу в Україні залишаються складними через тривалий воєнний стан, який було оголошено у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ. Війна значно трансформувала споживчі звички, платоспроможність населення та операційні можливості закладів громадського харчування. Ресторанний бізнес, будучи надзвичайно чутливим до макроекономічних змін, став одним із найяскравіших індикаторів соціально-економічного стану країни.

Через активні бойові дії у деяких регіонах України попит на послуги ресторанів суттєво скоротився, особливо у зоні конфлікту та на тимчасово окупованих територіях. Заклади, які зберегли можливість працювати, зіткнулися з різким зниженням платоспроможності місцевого населення, що прямо впливає на обсяг виручки. Крім того, велика частина клієнтів — внутрішньо переміщені особи та біженці — змінила місце проживання, що спричинило нерівномірний розподіл споживчого попиту по регіонах [35].

Попри деяке відновлення, ресторанний ринок стикається з низкою проблем, які охарактеризовані в таблиці 2.4.

У довгостроковій перспективі відновлення ресторанного бізнесу буде залежати від стабілізації економіки, завершення військових дій та інвестицій у галузь. Очікується, що повернення до довоєнного рівня займе кілька років, але багато гравців ринку вже зараз демонструють готовність інвестувати в інновації, розширювати свої послуги та адаптуватися до нових умов.

Таблиця 2.4

Характеристика актуальних проблем ресторанного ринку

№	Проблема	Опис
1	Економічний спад і зниження попиту	Воєнний стан призвів до скорочення споживчої активності. Українці економлять на дозвіллі, зокрема відвідуванні ресторанів, що ускладнює фінансове планування.
2	Нерівність у регіональному розвитку	Війна створила регіональні дисбаланси: у західних та центральних містах відкриваються нові заклади, тоді як у прифронтових районах вони змушені закриватися.
3	Недосконалість законодавчої бази	Нестабільність нормативного регулювання та бюрократичні перепони ускладнюють ведення бізнесу, знижуючи ефективність підтримки малого бізнесу.
4	Дефіцит персоналу	Масова міграція та мобілізація спричинили нестачу кваліфікованих працівників. Залучення кадрів вимагає підвищення зарплат і бонусів, що збільшує витрати.
5	Зростання витрат на оренду та комунальні послуги	Високі орендні ставки та зростання цін на енергоносії створюють фінансовий тиск на бізнес, особливо у великих містах.
6	Загроза банкрутства	Накопичення боргів, затримки в оплаті та зростання цін на продукти харчування ускладнюють діяльність закладів і зменшують їхні можливості для розвитку.

Джерело: складено автором за даними [36]

Ресторанний бізнес в Україні залишається диверсифікованим за форматами. Серед основних виділяються національні заклади, ресторани швидкого обслуговування, тематичні ресторани та заклади без чіткої концепції. Водночас спостерігається відчутна динаміка в розвитку середнього цінового сегмента, який переживає підйом. Цей сегмент залишається привабливим для значної частини клієнтів, які шукають баланс між якістю та ціною.

Елітні заклади стикаються зі скороченням кількості клієнтів через обмежену кількість людей, які можуть дозволити собі такі витрати. Цей сегмент практично не розширюється і є конкурентним серед існуючих гравців, які борються за вузьке коло клієнтів. Заклади нижчого цінового сегмента також стикаються з труднощами, оскільки для успішної роботи їм потрібні приміщення з високим пасажиропотоком та доступною орендною ставкою.

Одним із найбільш перспективних форматів залишається Quick&Casual, але його розвиток обмежений через труднощі з пошуком відповідних приміщень. Популярність формату пояснюється його універсальністю: гості можуть як відвідати заклад, так і скористатися послугою доставки. Такі заклади забезпечують швидкий обіг клієнтів, що компенсує помірний середній чек [37].

Національні кухні залишаються популярними серед українських споживачів. У великих містах, таких як Одеса, Київ та Львів, особливо затребуваними є ресторани, що пропонують українську, італійську, японську та слов'янську кухні. Кавказькі ресторани, що пропонують широкий вибір страв без яскраво вираженої національної спрямованості, також привертають увагу клієнтів [38].

Попит на гастротуризм та популяризація локальних кухонь створюють нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу. У цьому контексті використання фермерських продуктів та приготування страв у присутності клієнта стають трендовими. Заклади, орієнтовані на здорове харчування, продовжують інтегрувати в меню низькокалорійні та органічні страви.

Тенденції розвитку - Попри труднощі, ресторанний ринок України демонструє стійкість і перспективи. До ключових тенденцій належать:

- Популяризація локальної кухні – Українська кухня та локальні гастрономічні традиції стають важливим елементом національної ідентичності, що сприяє розвитку нових концепцій у ресторанній сфері.

- Доставка їжі та гібридні формати – Заклади активно розвивають сервіси доставки та адаптують меню під ці послуги. Гібридні формати, що поєднують обслуговування в ресторані та доставку, набувають популярності.

- Інновації та автоматизація - Впровадження технологій, таких як електронні меню, CRM-системи та мобільні додатки, допомагає оптимізувати бізнес-процеси та знижувати витрати.

- Здорове харчування – Сегмент здорового харчування, включаючи веганські та безглютенові страви, продовжує зростати, відображаючи глобальні тенденції.

Ресторанний ринок України у 2024 році продовжує адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Попри виклики, цей сектор демонструє здатність до інновацій та адаптації, створюючи нові формати, які відповідають сучасним потребам споживачів. Завдяки популяризації локальної кухні, розвитку гастротуризму та інтеграції технологій ресторанна галузь залишається важливим елементом національної економіки з великим потенціалом для зростання в майбутньому.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища та можливостей впровадження цифрових рішень

Внутрішнє середовище організації охоплює різні аспекти, серед яких важливе місце займають людські ресурси, технологічні можливості, фінансові ресурси, а також організаційна культура. Людський фактор є одним із вирішальних, адже успішне впровадження цифрових рішень значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, їхньої готовності до змін та здатності адаптуватися до нових умов. Технологічні ресурси дозволяють оцінити наявну інфраструктуру, ступінь її відповідності сучасним вимогам, а

також визначити, які інструменти чи системи потребують модернізації чи впровадження. Фінансові ресурси аналізуються для визначення можливостей інвестування в нові технології, оцінки ризиків та очікуваної рентабельності.

Окрему увагу варто приділити аналізу конкурентного середовища, адже впровадження цифрових рішень часто є відповіддю на виклики, що виникають у взаємодії з конкурентами. Цифрові технології можуть слугувати як засобом підвищення ефективності бізнес-процесів, так і способом диференціації на ринку.

Конкурентна перевага у підприємницькій діяльності полягає у здатності компанії створювати умови, які забезпечують ефективне використання ресурсів і дозволяють їй виділятися серед конкурентів. Це можливо завдяки наявності унікальних ресурсів або спеціалізованих навичок, які мають стратегічне значення для бізнесу. Такі переваги є ключовою складовою конкурентної стратегії підприємства і зазвичай реалізуються на рівні окремих бізнес-напрямків [39].

Сучасний етап розвитку характеризується високою швидкістю змін технологічного середовища, глобалізацією ринків та постійним зростанням вимог споживачів. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до нових умов. Конкурентоспроможність забезпечує не лише збереження наявних ринкових позицій, але й можливість розширення бізнесу, покращення фінансових результатів та інноваційного розвитку. Підприємства, які здатні оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати свої стратегії та впроваджувати інновації, отримують суттєві переваги перед конкурентами. Висока конкурентоспроможність стає ключовим фактором виживання та довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції.

У ресторанному бізнесі, для досягнення успіху в умовах конкуренції, перевага повинна відповідати кільком критеріям. По-перше, вона має забезпечувати довготривалу ринкову позицію, яка вигідно вирізняє заклад серед конкурентів. По-друге, необхідно, щоб ця перевага задовольняла потреби

цільової аудиторії, відповідаючи очікуванням клієнтів. По-третє, основою конкурентної переваги повинні бути унікальні можливості чи ресурси, які є недоступними для інших гравців ринку. Нарешті, така перевага повинна мати інноваційний характер, сприяючи визначенню напрямків розвитку і вдосконалення управлінських процесів [40].

Для підтримки довготривалості конкурентних переваг ресторани, включаючи заклади швидкого харчування, мають активно досліджувати ринкове середовище та змінні потреби споживачів. Це дозволяє вчасно реагувати на нові можливості, а також виявляти ризики та загрози, які можуть вплинути на діяльність. Важливим фактором є інтеграція всіх функціональних підрозділів, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та продажі. Координація між цими сферами забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань та прийняття стратегічних рішень з урахуванням їх взаємозв'язків.

Пересипський район Одеси, зокрема район Лузанівки, відомий своєю розвиненою ресторанною інфраструктурою, що обслуговує відпочивальників на пляжах. Барні та ресторанны заклади в цьому районі пропонують різноманітні страви та напої, орієнтуючись на туристів та місцевих жителів. Особливістю є наявність літніх майданчиків, що дозволяють гостям насолоджуватися їжею та напоями на свіжому повітрі з видом на море.

Караоке-бар «Чайка» розташований на центральній алеї Лузанівки, за адресою: вул. Миколаївська дорога 168/2. «Чайка» пропонує відвідувачам не лише широкий вибір страв європейської кухні, але й можливість співати улюблені пісні в караоке. Бар славиться своєю атмосферою, що поєднує смачну їжу, музику та розваги. Відгуки відвідувачів відзначають недорогі ціни та різноманітні розваги, включаючи конкурси. Однак деякі відгуки вказують на повільне обслуговування.

Ресторан-бар «Сканді» в Одесі пропонує широкий вибір європейських страв, зокрема м'ясо на грилі, піцу, пасту, салати та десерти. Заклад відомий своєю атмосферою, що поєднує сучасний дизайн з елементами скандинавського стилю. У меню представлені страви, приготовані з домашнього м'яса, а також

класичні коктейлі та кілька сортів розливного пива. «Сканді» має кілька філій в Одесі, зокрема на проспекті Добровольського, 126А, вул. Академіка Заболотного, 57/2а та алеї Пляж Лузанівка, 5.

Парк-готель «Малібу» розташований на території пляжу Лузанівка в Одесі. Готель пропонує номери з видом на море, власний ресторан, бар та пляж. У ресторані подають страви європейської та грузинської кухні, а з кафе-бару відкривається панорамний краєвид на море. Гостям доступні безкоштовний Wi-Fi, відкритий літній майданчик з видом на море та басейнову зону. Парк-готель «Малібу» працює сезонно.

Ресторан «Море Терасса» розташований на пляжі Лузанівка в Одесі. Заклад пропонує смачні страви та напої, а також має літню терасу для відпочинку гостей. Ресторан відомий своєю атмосферою та якістю обслуговування.

У такому конкурентному середовищі ресторани та бари повинні постійно вдосконалювати свої послуги, пропонувати унікальні страви та розваги, щоб залучити та утримати клієнтів. Важливими аспектами є якість обслуговування, атмосфера закладу та активне використання соціальних мереж для залучення нових відвідувачів. Для аналізу конкурентоспроможності караоке-бару «Чайка» будет використаний метод багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності — це концептуальна модель, яка використовується для оцінки та аналізу здатності підприємства, регіону чи держави конкурувати на ринку, враховуючи різні аспекти, що визначають ефективність і успішність у конкурентному середовищі. Цей підхід допомагає комплексно оцінити чинники, які можуть впливати на конкурентоспроможність національної або корпоративної економіки. На рисунку 2.5 зображено багатокутник конкурентоспроможності караоке-бару «Чайка».

Аналіз конкурентів для караоке-бару «Чайка» показав, що кожен з розглянутих конкурентів має свої сильні та слабкі сторони. Ресторан-бар «Сканді» виявляється досить конкурентоспроможним, маючи хороші оцінки за атмосферу, обслуговування та цінову політику, однак він поступається «Чайці»

за унікальністю концепції та пропозицією караоке. У той же час, ресторан «Море Терасса» демонструє вищу популярність та атмосферу, що може привертати більшу кількість відвідувачів, проте він має слабші позиції за ціновою політикою та унікальністю пропозицій.

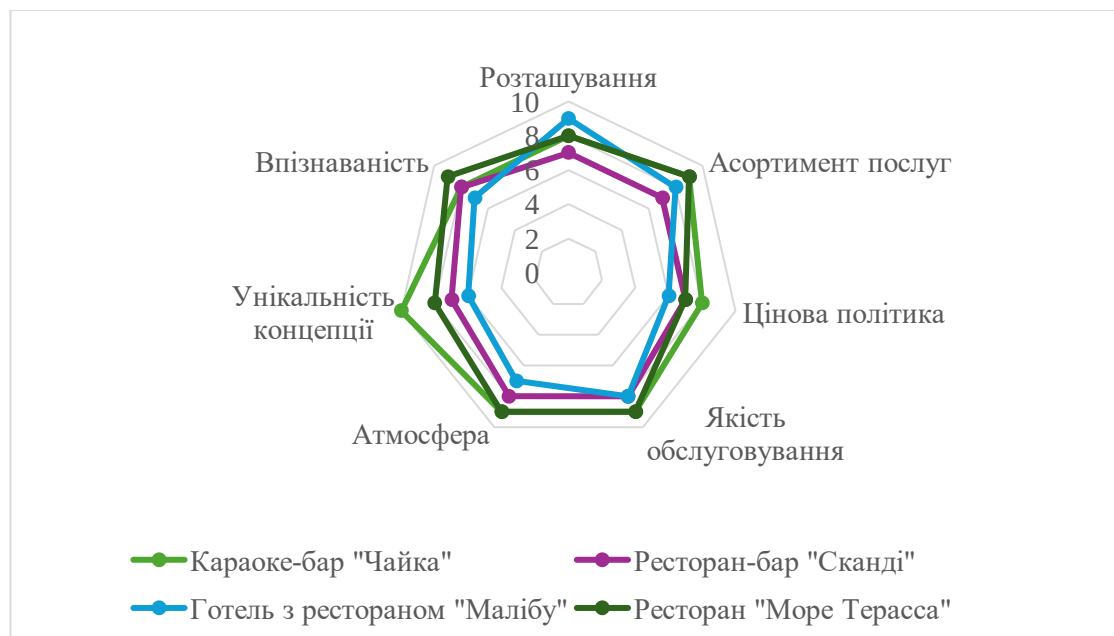


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності караоке-бару «Чайка»
Джерело: складено автором

Готель з рестораном «Малібу» має хорошу локацію та пропозицію послуг, однак у порівнянні з іншими конкурентами він програє за якістю обслуговування та унікальністю концепції. Для гостей, які шукають інші варіанти розваг, його караоке-пропозиція є менш привабливою, що може бути вирішальним фактором для вибору «Чайки».

Караоке-бар «Чайка» лідирує за кількома важливими критеріями, зокрема унікальністю концепції та наданими караоке-послугами, що визначають його позицію на ринку. Висока оцінка за атмосферу, якість обслуговування та зручність бронювання також свідчить про те, що «Чайка» приділяє велику увагу комфорту своїх клієнтів, надаючи їм комплексну розвагу. Однак, певні аспекти, як популярність та цінова політика, можуть бути поліпшені для ще більшої конкурентоспроможності.

Загалом, кожен з конкурентів має свої сильні сторони, але «Чайка» залишається сильним гравцем завдяки спеціалізації на караоке та орієнтації на створення неповторної атмосфери для своїх відвідувачів.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища, в якому працює організація. Він дозволяє розглянути політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність компанії та її здатність до цифрової трансформації. Наприклад, політичні чинники можуть включати державну підтримку інновацій або регуляторні обмеження, економічні – рівень доступності технологій чи інвестиційний клімат, соціальні – ставлення споживачів до цифрових продуктів, а технологічні – наявність передових технологій і тенденції їх розвитку [41].

PEST-аналіз караоке-бару «Чайка» дає змогу оцінити зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства. Детальний розгляд за категоріями PEST-аналізу складено в таблиці 2.5.

Караоке-бар «Чайка» функціонує в середовищі, де вплив зовнішніх чинників є значним і постійним. Політичні аспекти, такі як регулювання авторського права, санітарно-гігієнічні норми, правила продажу алкоголю та ліцензування розважальної діяльності, створюють необхідність дотримання правових норм і оперативного реагування на зміни законодавства. Стабільна політична ситуація є основою для успішної діяльності закладу, але ризики, пов'язані з кризовими явищами, можуть негативно позначитися на операційних процесах.

Економічна ситуація, яка впливає на рівень доходів населення, інфляцію та вартість оренди, вимагає гнучкого підходу до формування цінової політики та оптимізації витрат.

Попит на доступне й якісне дозвілля відкриває можливості для закладу, але конкуренція на ринку потребує створення унікальних пропозицій і постійного вдосконалення сервісу. Водночас залежність від коливань курсу валют може впливати на вартість імпортного обладнання й алкогольних напоїв, що формує додаткові виклики.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз караоке-бару «Чайка»

Фактори	Пункти	Склад пунктів
Політичні (Р)	Законодавчі регулювання	- Дотримання законів щодо авторського права на музичні твори.
		- Регулювання роботи закладів дозвілля (режим роботи, дозволи на алкоголь).
		- Санітарно-гігієнічні норми.
	Політична стабільність	- Вплив стабільності на економічну діяльність.
		- Можливі наслідки кризових ситуацій або військових дій.
	Податкові зміни	- Податкові реформи для малого та середнього бізнесу.
		- Ставки податків, акцизи на алкоголь.
	Ліцензування	- Отримання ліцензій на продаж алкоголю.
		- Ліцензії на організацію розважальних заходів.
Економічні (Е)	Економічна ситуація	- Рівень інфляції.
		- Рівень доходів населення та купівельна спроможність.
	Вартість оренди	- Високі ціни на оренду приміщень у центральних районах міста.
	Конкуренція	- Пропозиції інших розважальних закладів, барів, ресторанів.
Соціальні (S)	Зміна уподобань споживачів	- Популярність інтерактивного дозвілля, зокрема караоке.
		- Попит на якісний сервіс, унікальні формати.
	Демографічні особливості	- Основна аудиторія: молодь та люди середнього віку.
	Соціальні тренди	- Інтерес до соціалізації через спільні заходи, тематичні вечірки, культурні події.
	Здоровий спосіб життя	- Популярність здорового харчування, що впливає на вибір страв і напоїв.
Технологічні (Т)	Інноваційне обладнання	- Сучасна аудіосистема та мультимедійні технології.
		- Модернізація технічного оснащення.
	Цифровізація комунікацій	- Використання соціальних мереж для залучення клієнтів.
		- Онлайн-бронювання столиків і замовлення послуг.
	Технології зворотного зв'язку	- Аналіз відгуків у соціальних мережах та на спеціалізованих платформах для покращення сервісу.
	Розвиток мобільних додатків	- Можливість створення додатку для вибору пісень, замовлення напоїв тощо.

Джерело: складено автором

Соціальні тренди є ключовим рушієм популярності караоке-бару. Інтерес до інтерактивних форм розваг і бажання відвідувачів знайти простір для соціалізації та емоційного відпочинку сприяють активному залученню клієнтів. Сучасні споживачі висувають високі вимоги до якості страв, напоїв та атмосфери, що стимулює адаптацію закладу до актуальних гастрономічних уподобань і трендів. Демографічні особливості аудиторії, орієнтованої на молодь та активну частину населення, дозволяють створювати пропозиції, які задовольняють різноманітні запити.

Технологічний аспект є важливою складовою конкурентоспроможності закладу. Використання сучасного мультимедійного обладнання забезпечує високу якість звуку та візуального супроводу, створюючи унікальний досвід для відвідувачів. Цифрові платформи, такі як соціальні мережі та мобільні додатки, сприяють активній комунікації з клієнтами, що дозволяє підвищувати їхню лояльність та залучати нову аудиторію. Інтеграція технологій у процеси бронювання, вибору пісень і взаємодії з гостями створює додаткові переваги.

Загалом, успішність караоке-бару «Чайка» значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до зовнішнього середовища, використовуючи інноваційні підходи та орієнтуючись на потреби клієнтів. Інтеграція сучасних технологій, постійне вдосконалення сервісу та уважне ставлення до змін у соціальних і економічних трендах дають змогу закладу утримувати провідні позиції на ринку розважальних послуг. Такий підхід забезпечує довгостроковий успіх і сприяє сталому розвитку підприємства.

SWOT-аналіз, у свою чергу, дозволяє інтегрувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, виділивши сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі. Наприклад, до сильних сторін можуть належати наявність досвідченого ІТ-персоналу, до слабких – застаріла інфраструктура, до можливостей – розширення ринку завдяки цифровим каналам збуту, а до загроз – конкуренція з боку технологічно розвинених компаній [42].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз караоке-бару «Чайка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сучасне обладнання, що забезпечує якісний звук і мультимедіа.	Висока вартість модернізації техніки та інфраструктури.	Зростання популярності інтерактивних розваг серед молоді.	Конкуренція з боку інших розважальних закладів.
Широкий репертуар пісень різних жанрів і епох.	Залежність від авторського права та витрати на ліцензування.	Інтеграція нових технологій (мобільні додатки, онлайн-бронювання).	Економічна нестабільність, через війну, що впливає на купівельну спроможність.
Затишний і функціональний інтер'єр для різних подій.	Обмеження місткості, що впливає на масштаб заходів.	Проведення тематичних вечірок та корпоративних заходів.	Посилення регуляторних вимог у розважальній сфері.
Висококваліфікований персонал із досвідом організації подій.	Висока залежність від рівня доходів населення.	Розширення репертуару та впровадження нових форматів подій.	Коливання вартості імпортного обладнання через зміни курсу валют.
Активна комунікація через соціальні мережі.	Можливі труднощі з утриманням лояльності клієнтів.	Партнерство з іншими розважальними платформами.	Форс-мажорні обставини (локдаун, кризи).

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз караоке-бару «Чайка» (таблиця 2.6) допомагає оцінити як внутрішні ресурси та переваги закладу, так і зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Цей інструмент дозволяє виявити ключові сильні сторони та можливості для розвитку, а також ідентифікувати слабкі місця й потенційні загрози, що потребують уваги для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку. Наведена таблиця відображає цілісну картину чинників, які формують перспективи підприємства.

Караоке-бар «Чайка» має низку сильних сторін, які забезпечують його конкурентоспроможність на ринку розважальних послуг. Це сучасне технічне

обладнання, великий вибір пісень, продуманий інтер'єр і високий рівень обслуговування. Заклад також активно використовує цифрові платформи для комунікації з клієнтами, що сприяє залученню нової аудиторії та підтримці лояльності постійних відвідувачів.

Однак існують певні слабкі сторони, зокрема високі витрати на обслуговування обладнання та необхідність дотримання вимог авторського права. Залежність від економічної ситуації та рівня доходів населення також створює певні ризики для стабільного функціонування закладу.

Можливості для розвитку «Чайки» полягають у розширенні спектру послуг, впровадженні інновацій, співпраці з корпоративними клієнтами та проведенні тематичних заходів. Використання новітніх технологій, таких як мобільні додатки або онлайн-бронювання, може значно покращити зручність обслуговування гостей і підвищити їхню задоволеність.

Водночас загрози, з якими стикається заклад, включають конкуренцію з іншими розважальними та гастрономічними закладами, економічну нестабільність, посилення регуляторних вимог і можливий вплив форс-мажорних обставин, таких як пандемії чи кризові ситуації.

Загалом SWOT-аналіз показує, що караоке-бар «Чайка» має значний потенціал для подальшого розвитку, але потребує уваги до ефективного управління ризиками, оптимізації витрат і адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 2

1. Основні показники діяльності Караоке-бару «Чайка» за 2022–2024 роки демонструють змішані результати. Чистий дохід зріс на 3,9%: з 393 тис. грн. у 2022 році до 408,3 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про стабільний попит навіть за обмеженого функціонування. Собівартість продукції знизилася на 3,3%, однак інші операційні витрати зросли на 1,5%, до 142,6 тис. грн. Загальні витрати скоротилися на 1,8%. Фінансовий результат від оподаткування свідчить про нестабільність: збиток у -12 тис. грн. у 2022 році змінився

прибутком у 17,5 тис. грн. у 2023-му, але знизився до 10,3 тис. грн. у 2024-му через зовнішні фактори та специфіку обмеженого режиму роботи.

2. Ресторанний бізнес України у 2024 році продовжує адаптуватися до викликів, демонструючи стійкість і здатність до інновацій. Основні тенденції включають популяризацію локальної кухні, розвиток доставки їжі, впровадження технологій та акцент на здорове харчування. Популярність сегмента Quick&Casual і національних кухонь зростає, водночас елітні та бюджетні заклади стикаються із викликами. Попит на гостротуризм і використання локальних продуктів стимулює розвиток нових концепцій. Інтеграція технологій, таких як електронні меню та CRM-системи, сприяє оптимізації бізнесу. Ресторанна галузь залишається важливим елементом економіки з потенціалом для подальшого зростання.

3. Караоке-бар «Чайка» вирізняється сучасним обладнанням, великим вибором пісень, якісним сервісом та активним використанням цифрових платформ для комунікації з клієнтами. Серед слабких сторін – високі витрати на обслуговування і залежність від економічної ситуації. Можливості розвитку включають розширення послуг, співпрацю з корпоративними клієнтами, впровадження мобільних додатків та онлайн-бронювання. Основні загрози – конкуренція, економічна нестабільність і посилення регуляторних вимог.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПП КУТУЗОВ В.В.

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження в діяльність суб'єкта підприємництва комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM

Для кафе-бару можна запропонувати низку стратегій, заснованих на аналізі документу. Найперше, варто зосередитися на розвитку соціальних мереж, зокрема Instagram та TikTok. Створення якісного контенту із залученням розповідей, історій клієнтів та закулісних матеріалів допоможе створити емоційний зв'язок із аудиторією. Наприклад, варто публікувати відео процесу приготування страв чи напоїв, короткі огляди меню або відео з баристами.

Окрім контенту, можна приділити увагу оптимізації внутрішньої атмосфери кафе-бару. Легка музика у фоні, зручні сидіння та приємне освітлення створять комфортні умови для клієнтів. Для залучення віддалених працівників можна запропонувати спеціальні зони із безкоштовним Wi-Fi та зарядними станціями.

Також варто впровадити сезонні та тематичні пропозиції, що створять додатковий інтерес до закладу. Наприклад, організовувати спеціальні вечори з музикою, дегустації або тематичні події. Це може бути чудовою нагодою для створення контенту та залучення нових гостей.

Не менш важливим є аналіз даних про клієнтів. Використання інструментів для відстеження ефективності соціальних мереж допоможе зрозуміти, який контент найкраще працює, а також оптимізувати маркетингові кампанії. Окрім того, взаємодія з клієнтами через відгуки в соціальних мережах або опитування дозволить краще зрозуміти їхні потреби.

Кафе-бар також може розширити свою присутність у службах доставки, забезпечивши якісний сервіс і конкурентні ціни. Пропонування акцій, таких як безкоштовна доставка чи знижки, допоможе привернути більше замовлень.

В нашому випадку перехід на використання CRM-системи для кафе-бару може стати ефективним рішенням для управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації операцій.

Впровадження комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM є стратегічно важливим рішенням для суб'єкта підприємництва, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності діяльності, зростанню конкурентоспроможності та покращенню управління клієнтськими відносинами. Використання CRM-системи дозволяє інтегрувати всі ключові бізнес-процеси, такі як управління продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів і внутрішньою комунікацією, у єдине середовище, що забезпечує прозорість і контроль над кожним етапом діяльності.

Ключовою перевагою впровадження CRM є оптимізація процесу роботи з клієнтами. Система зберігає та аналізує інформацію про взаємодії з клієнтами, що дозволяє глибше розуміти їхні потреби, прогнозувати їхню поведінку та підвищувати рівень задоволеності. Це, своєю чергою, позитивно впливає на утримання клієнтів і сприяє збільшенню повторних продажів [43].

Автоматизація бізнес-процесів за допомогою CRM також дозволяє зменшити кількість ручних операцій, які є трудомісткими та схильними до помилок, і сконцентрувати зусилля персоналу на стратегічних завданнях. Це значно економить час, знижує операційні витрати та підвищує продуктивність роботи команди. Крім того, система забезпечує оперативний доступ до аналітичних даних у реальному часі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і швидкій адаптації до змін у ринковому середовищі.

Інтеграція CRM у діяльність підприємства забезпечує гнучкість і масштабованість бізнесу. Система дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до зростання обсягів діяльності, зміни структури ринку чи впровадження нових продуктів і послуг. У сучасних умовах діджиталізації така адаптивність є ключовим фактором виживання та успіху компанії [43].

Впровадження CRM-системи у кафе-бар дозволяє ефективно управляти даними клієнтів, автоматизувати маркетинг, впроваджувати програми

лояльності та аналізувати ключові показники бізнесу. Це спрощує операційні процеси, підвищує лояльність клієнтів і допомагає приймати обґрунтовані рішення для розвитку. CRM стане інструментом, який адаптується до зростання бізнесу, забезпечуючи конкурентну перевагу та стабільне збільшення прибутковості [43]. Обираючи CRM-систему, ми орієнтувалися на її здатність адаптуватися до специфіки нашого бізнесу, простоту використання та доступність функцій, які відповідають сучасним вимогам ринку. Нижче представлено таблицю 3.1 порівняння кількох популярних CRM-рішень для подальшого аналізу та прийняття рішення.

Таблиця 3.1

Аналіз CRM-систем

CRM-система	Функціонал	Переваги	Недоліки	Вартість
SkyService	Управління замовленнями, складський облік, інтеграція з POS-системами.	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, гнучкі тарифи, адаптація до малого бізнесу.	Обмежений функціонал для великих закладів.	Від 199 грн/місяць за одне робоче місце.
Poster POS	Управління продажами, облік фінансів, інструменти для маркетингу.	Проста інтеграція з POS, великий функціонал для ресторанного бізнесу.	Можливість ускладнень при налаштуванні.	Від 480 до 720 грн/місяць залежно від тарифу.
Resto	Програми лояльності, бронювання столиків, фінансова аналітика.	Спеціалізована для HoReCa, підтримка програм лояльності.	Вища початкова вартість впровадження.	Разова плата від 30 000 грн або 500 грн/місяць за хмарну версію.
KeyCRM	Інтеграція з маркетингом, управління комунікаціями, автоматизація.	Універсальність, підтримка багатоканального обслуговування.	Обмежений функціонал для великих закладів.	Від 799 грн/місяць за базовий тариф.
HubSpot	Інструменти для маркетингу, продажів, автоматизація комунікацій.	Потужна аналітика, інтеграція з іншими платформами.	Висока вартість для малого бізнесу.	Безкоштовний базовий тариф, преміум — від \$50/місяць.

Джерело: розроблено автором

Впровадження CRM-системи для караоке-бару "Чайка" є стратегічним рішенням, яке дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити стійке зростання. Після аналізу кількох популярних рішень, таких як SkyService, Poster POS, Resto, KeyCRM і HubSpot, найбільш оптимальним вибором став SkyService та Hubspot. Ця система поєднує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, можливість оптимізувати процеси маркетингу, продажів і обслуговування, гнучкі тарифні плани та функціонал, що адаптований до потреб малого та середнього бізнесу. Її можливості з інтеграції з POS-системами, можливість робити персоналізований досвід клієнтів, управління замовленнями та ведення складського обліку відповідають ключовим завданням караоке-бару.

Впровадження CRM-системи для караоке-бару "Чайка" потребує як початкових інвестицій, так і регулярних витрат на підтримку системи. Загальна сума витрат залежить від обраного функціоналу, типу CRM (хмарна чи коробкова) та специфіки бізнесу.

Для стандартного впровадження CRM у невеликому закладі в Україні очікується така структура витрат:

1. Початкові витрати:

Впровадження CRM, налаштування та інтеграція — від 15 000 до 50 000 грн, залежно від складності та обраного постачальника.

Навчання персоналу — від 2 000 до 10 000 грн за тренінги або навчальні матеріали

2. Регулярні витрати:

Хмарна CRM-система (ліцензія або абонплата) — від 200 до 500 грн на одного користувача на місяць. Для 10 співробітників це складає від 2 000 до 5 000 грн щомісяця.

Обслуговування та технічна підтримка — від 1 000 до 3 000 грн на місяць.

3. Інші витрати:

Додаткові функції, наприклад, автоматизація маркетингу чи інтеграція з POS-системами, можуть коштувати від 5 000 до 20 000 грн одноразово або від 500 грн на місяць.

Загальні початкові витрати на впровадження CRM для караоке-бару "Чайка" можуть скласти 50 000 грн, а регулярні щомісячні витрати — 5 000 грн. Ці інвестиції швидко окупаються завдяки оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності роботи персоналу та покращенню взаємодії з клієнтами.

Для впровадження було обрано дві CRM-системи SkyService та Hubspot. Цей вибір пояснюється її оптимальним поєднанням вартості та функціоналу. SkyService пропонує хмарну платформу з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що підходить для малого та середнього бізнесу. Вони підтримують інтеграцію з POS-системами, управління замовленнями, складський облік та фінансову аналітику. Дозволяють користувачам створювати всі типи вмісту веб-сайту та оптимізувати для SEO. Забезпечує розумну автоматизацію. Крім того, система дозволяє швидко адаптуватися до змін у бізнес-процесах та масштабувати рішення у разі зростання закладу [44].

У результаті, CRM-система не лише підвищує якість обслуговування, але й сприяє збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності закладу.

У таблиці 3.2 відображено потенційні доходи від реалізації проєкту інтеграції CRM системи.

Ключові фактори зростання доходів після впровадження CRM-системи у караоке-барі "Чайка" полягають у підвищенні ефективності роботи з клієнтами, оптимізації операційних процесів і впровадженні більш точних маркетингових підходів. Одним із найважливіших аспектів є залучення нових клієнтів завдяки персоналізованим маркетинговим кампаніям, які використовують дані про вподобання та поведінку існуючої аудиторії. Це дозволяє створювати рекламу та пропозиції, які точно відповідають інтересам потенційних гостей.

Ще одним важливим чинником є збільшення середнього чеку, що досягається через автоматизовані інструменти крос-продажів. CRM-система допомагає

Таблиця 3.2

Потенційне збільшення доходів для караоке-бару "Чайка" після впровадження CRM-системи

Джерело збільшення доходів	Зростання доходу (щомісяця)	Причина збільшення
Залучення нових клієнтів	+20 000 грн	Завдяки персоналізованим маркетинговим кампаніям, таргетованій рекламі та автоматизованим нагадуванням.
Підвищення середнього чеку	+15 000 грн	Рекомендація додаткових послуг і акцій через CRM, крос-продажі під час замовлень.
Програми лояльності	+10 000 грн	Запуск накопичувальних балів та знижок для постійних клієнтів, що стимулює їх повернення.
Оптимізація операційних витрат	+15 000 грн	Автоматизація процесів управління замовленнями, складом і бронюванням знижує витрати та оптимізує роботу.
Покращення маркетингових кампаній	+15 000 грн	Організація акцій та подій із використанням даних CRM для таргетування аудиторії.
Збільшення продажів напоїв та їжі	+20 000 грн	Аналіз популярних страв і напоїв через CRM дозволяє ефективніше пропонувати клієнтам потрібний асортимент.
Бронювання столиків	+10 000 грн	Завдяки автоматизації бронювання столиків та кращій організації обслуговування, що збільшує кількість гостей.
Сукупне збільшення доходу (щомісяця): 135 000 грн		

Джерело: розроблено автором

виявити популярні товари, які можна запропонувати клієнтам у якості доповнення до їх замовлень. Наприклад, бариста або офіціант, використовуючи дані CRM, може рекомендувати напій або закуски, яка користується

популярністю серед схожих груп гостей. Такий підхід сприяє не лише збільшенню доходів, але й покращенню досвіду клієнта.

Програми лояльності відіграють значну роль у стимулюванні повторних відвідувань. CRM-система дозволяє автоматизувати накопичення бонусних балів, надання знижок або інших привілеїв для постійних клієнтів. Це не лише заохочує гостей повертатися, але й створює довгострокові відносини, засновані на довірі та задоволенні.

Оптимізація операційних витрат є ще одним ключовим аспектом. CRM дозволяє автоматизувати процеси управління замовленнями, складом і бронюванням столиків, що знижує навантаження на персонал і зменшує ймовірність помилок. Завдяки цьому заклад може обслуговувати більше клієнтів, використовуючи менше ресурсів, що позитивно впливає на прибутковість. Інтеграція CRM із маркетинговими інструментами дає можливість організовувати цільові акції та події, які підвищують відвідуваність і продажі. Використання аналітичних даних CRM допомагає оцінювати ефективність таких кампаній і постійно вдосконалювати їх. Наприклад, система може показати, які акції приносять найбільше доходів, і дозволяє швидко адаптувати стратегії під змінні потреби аудиторії. Завдяки аналізу популярних позицій у меню CRM дозволяє ефективніше управляти асортиментом напоїв і страв, спрямовуючи увагу на найбільш затребувані пропозиції. Це сприяє підвищенню продажів і зменшенню витрат на утримання непопулярних товарів. Автоматизація бронювання також значно покращує досвід гостей, забезпечуючи зручність та зменшуючи кількість конфліктних ситуацій. У комплексі ці фактори створюють потужний ефект, що не лише підвищує дохідність караоке-бару "Чайка", але й зміцнює його конкурентні позиції на ринку. CRM-система стає основою для довгострокового розвитку закладу, забезпечуючи стабільне зростання доходів і покращення взаємодії з клієнтами.

3.2. Оцінка показників ефективності проєкту цифровізації та його впливу на стійкість бізнесу

В ресторанній сфері, оцінка ефективності інвестицій є важливим аспектом, що ґрунтується на досягненні визначених цілей. Для початку необхідно чітко сформулювати ці цілі та оцінити, наскільки вони реалізовані. При цьому важливо вибрати відповідні показники, які дозволять проаналізувати досягнення поставлених завдань. Оскільки бажаного результату можна досягти різними способами та з різними витратами, критично важливо порівнювати витрати і результати для кількох інвестиційних проєктів.

Методи оцінки ефективності інвестицій поділяються на дві основні категорії: статичні (прості) та засновані на дисконтуванні. Прості методи базуються на показниках, які не враховують часову вартість капіталу. Наприклад, до них належать рівень окупності, строк повернення інвестицій і норма прибутковості. Ці методи зосереджуються на обчисленні відношення прибутку до витрат або визначенні часу, необхідного для повернення вкладень [45].

Методи дисконтування враховують часову цінність грошей, розглядаючи їхню зміну вартості у часі. Наприклад, чистий приведений дохід (NPV) розраховує різницю між дисконтованими доходами і витратами, дозволяючи оцінити загальний ефект інвестицій. Внутрішня норма доходності (IRR) визначає рівень дисконту, при якому NPV дорівнює нулю, а період окупності з дисконтуванням показує, скільки часу потрібно для повернення витрат з урахуванням тимчасового чинника [46].

Для оцінки ефективності відкриття ресторану важливим інструментом є чистий приведений дохід (NPV), що відображає кінцевий абсолютний результат проєкту. Він обчислюється як різниця між дисконтованими доходами і витратами за певний період. Цей показник є ключовим для аналізу доцільності інвестицій, а також виступає основою для розрахунку інших фінансових показників ефективності [47].

Якщо потік надходжень характеризується розмірами $R_t = B(t) - C(t)$, де $B(t)$ - прибуток, а $C(t)$ - витрати, ці величини можуть бути як позитивними, так і негативними. За умови, що ставка порівняння дорівнює q , ми маємо наступну формулу для обчислення NPV:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B(t) - C(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{R(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n R(t)V^n \quad (3.1)$$

де R_t – розмір учасника потоку платежів;

v – дисконтний множник по ставці i (ставці порівняння).

Чистий приведений дохід (NPV) є універсальним показником, який використовується як для порівняння ефективності різних інвестиційних проєктів, так і для оцінки доцільності їх реалізації. Якщо значення NPV для незалежного проєкту є негативним або дорівнює нулю, такий проєкт не розглядається як вигідний, оскільки він не забезпечує додаткових доходів на вкладений капітал і не виправдовує витрат.

У разі, коли NPV має позитивне значення, це свідчить про те, що проєкт здатен збільшити капітал компанії та підвищити її ринкову вартість. Позитивний показник NPV демонструє, що очікувані доходи перевищують витрати, що робить проєкт економічно доцільним.

Коли є необхідність вибору між кількома інвестиційними проєктами, перевага надається тому, чий NPV є найвищим, оскільки це вказує на максимальні чисті грошові надходження, які проєкт може принести в майбутньому [48].

NPV виступає ключовим інструментом для аналізу ефективності інвестицій та прийняття рішень щодо їх впровадження.

Індекс прибутковості (PI) також є важливим показником, який обчислюється як відношення чистих приведених надходжень до початкових інвестицій. У процесі розрахунку спочатку визначають чисті приведені надходження (NPV), які представляють собою дисконтовану суму майбутніх грошових потоків, зменшену на обсяг стартових вкладень.

Далі, NPV ділять на вартість початкових інвестицій, щоб отримати індекс прибутковості. Формула для розрахунку індексу прибутковості (PI) у цьому підході виглядає наступним чином:

$$PI = NPV / Co \quad (3.2)$$

де:

NPV – чиста приведена цінність проєкту;

Co – початкові витрати.

У цьому випадку критерій ухвалення рішення аналогічний рішення, заснованому на NPV, тобто $PI > 0$.

Чим вище значення індексу прибутковості (PI), тим більший рівень віддачі на вкладений капітал. Якщо PI перевищує одиницю ($PI > 1$), проєкт вважається ефективним і може бути рекомендований для реалізації. У випадках, коли PI менше одиниці ($PI < 1$), проєкт є збитковим, і його реалізація недоцільна. Якщо PI дорівнює одиниці ($PI = 1$), це свідчить про те, що проєкт забезпечує лише повернення вкладених коштів без додаткового прибутку [49].

Головна різниця між показниками чистої теперішньої вартості (NPV) та індексом прибутковості полягає в методі оцінки. У NPV початкові витрати віднімаються від теперішньої вартості очікуваних грошових потоків, тоді як у PI теперішня вартість очікуваних доходів ділиться на початкові витрати. Проєкт вважається прийнятним, якщо його PI перевищує одиницю, оскільки це також означає, що NPV є позитивним.

Внутрішня норма доходності (IRR) представляє собою ставку відсотка, при якій чистий приведений дохід (NPV) дорівнює нулю. Іншими словами, IRR показує рівень доходності, за якого сумарна вартість усіх грошових потоків, включаючи початкові інвестиції та майбутні доходи, дорівнює нулю. Цей показник дозволяє оцінити потенційну прибутковість проєкту, враховуючи часову цінність грошей [50].

На практиці IRR визначається шляхом розв'язання рівняння, де сума грошових потоків рівна нулю. Формула виглядає наступним чином:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.3)$$

де A — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a — величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b — величина негативної NPV, при величині ставки дисконту B .

Точний розрахунок внутрішньої норми прибутку (IRR) зазвичай потребує використання комп'ютера або спеціалізованого програмного забезпечення. Проте можна виконати наближений розрахунок IRR методом послідовного наближення до того значення, при якому чистий приведений дохід (NPV) дорівнює нулю.

IRR є важливим показником для оцінки доцільності інвестиційного проєкту, оскільки він визначає максимально допустимий рівень витрат, які можуть бути понесені під час реалізації проєкту, не допускаючи збитків. Наприклад, якщо для фінансування проєкту була залучена банківська позика, значення IRR встановлює верхню межу допустимої відсоткової ставки за кредитом. Якщо ставка перевищує цей рівень, проєкт стає економічно не вигідним [50].

Усі розрахунки показників ефективності проєкту представлені в таблиці 3.3. При виборі ставки дисконтування враховано вітчизняну практику, ризики, рівень інфляції та альтернативні варіанти. Розрахунки виконані для проєкту тривалістю 36 місяців у національній валюті – гривнях.

Таблиця 3.3

Інтегральні показники ефективності

Показник	Значення
Життєвий цикл, місяців	36
Ставка дисконтування, %	30
Період окупності, місяців	2
Дисконтований період окупності, місяців	3
Чистий приведений дохід, грн.	1 421 051
Індекс прибутковості	2,9
Внутрішня норма рентабельності, %	319

Джерело: складено автором

Аналіз інтегральних показників ефективності демонструє високу рентабельність і доцільність впровадження проєкту. Життєвий цикл у 36 місяців свідчить про тривалу перспективу реалізації, протягом якої проєкт буде генерувати стабільні доходи. Ставка дисконтування на рівні 30% є досить високою, що вказує на врахування можливих ризиків та альтернативних витрат капіталу, однак проєкт залишається фінансово вигідним.

Період окупності складає всього 2 місяці, що свідчить про швидке повернення інвестицій і мінімізацію ризиків втрат для інвесторів. Дисконтований період окупності трохи більший – 3 місяці, але все одно залишається дуже коротким, підтверджуючи ефективність проєкту з точки зору залучення фінансових ресурсів.

Чистий приведений дохід у розмірі 1 421 051 грн є значним і підтверджує високий рівень прибутковості. Індекс прибутковості, що дорівнює 2,9, свідчить про суттєве перевищення доходів над витратами, а внутрішня норма рентабельності на рівні 319% демонструє вражаючий результат, який вказує на високу ефективність використання вкладених коштів.

Загалом, показники ефективності підтверджують, що проєкт є фінансово доцільним, швидкоокупним і високо рентабельним, забезпечуючи значний економічний ефект навіть за умови врахування ризиків. Така фінансова перспектива підкреслює обґрунтованість інвестицій у реалізацію проєкту.

3.3 Управління ризиками проєкту цифровізації в умовах воєнного стану

Управління ризиками – це процес ідентифікації, аналізу, оцінки та контролю можливих негативних подій, які можуть вплинути на досягнення цілей організації чи особи. Воно базується на аналізі невизначеностей та прийнятті рішень щодо способів їх мінімізації чи використання.

Основні етапи управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків – визначення факторів, які можуть призвести до негативних наслідків.
2. Оцінка ризиків – аналіз ймовірності та масштабу впливу ризиків.
3. Розробка заходів — визначення стратегії для зменшення ризиків, їх передачі чи прийняття.
4. Моніторинг – контроль стану ризиків і адаптація стратегії відповідно до змін.

Підходи до управління ризиками:

1. Системний – інтеграція управління ризиками в усі аспекти діяльності.
2. Якісний та кількісний – поєднання експертного аналізу та математичних моделей.
3. Процесний – ризики розглядаються як невід'ємна частина бізнес-процесів.
4. Управління ризиками дає змогу мінімізувати втрати, підвищити ефективність та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі [51].

Управління ризиками є ключовим аспектом стратегічного управління, оскільки дозволяє організаціям адаптуватися до змінного середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. Одним із основних завдань цього процесу є визначення потенційних загроз та можливостей, які можуть виникнути в результаті впливу внутрішніх або зовнішніх факторів.

Розуміння природи ризиків є основою для їх ефективного управління. Ризики можуть бути фінансовими, операційними, репутаційними, стратегічними або регуляторними. Фінансові ризики зазвичай пов'язані зі змінами у вартості активів, валютними коливаннями чи кредитними ризиками. Операційні ризики виникають через недоліки у внутрішніх процесах, системах або людських ресурсах. Репутаційні ризики пов'язані зі змінами у сприйнятті організації з боку клієнтів, партнерів чи інших зацікавлених сторін, що може призвести до втрати довіри. Стратегічні ризики виникають унаслідок змін у

зовнішньому середовищі, таких як економічні чи політичні зрушення, а також через неефективні рішення в управлінні бізнесом [51].

Управління ризиками передбачає не лише реагування на загрози, а й створення умов для мінімізації їхнього впливу в майбутньому. Важливим аспектом є впровадження систем моніторингу ризиків, які дозволяють відстежувати їхній розвиток у реальному часі. Це особливо актуально для великих організацій, де ризики можуть змінюватися швидко через складну структуру бізнесу або взаємодію з різними ринками.

Цифровізація в умовах воєнного стану є стратегічним пріоритетом, який має вирішальне значення для забезпечення стійкості бізнесу, урядових інституцій та громадських сервісів. Однак цей процес супроводжується низкою ризиків, які потребують ґрунтовного аналізу, системного підходу до управління та використання найсучасніших наукових і технологічних інструментів.

Одним із найбільш серйозних викликів є забезпечення кібербезпеки, яка у воєнний час стає критичним аспектом цифровізації. Зростаюча кількість і складність кібератак демонструють, що традиційні підходи до захисту інформаційних систем стають недостатніми. Наприклад, сучасні війни супроводжуються кіберагресією, спрямованою на дестабілізацію критичної інфраструктури, викрадення конфіденційних даних та зрив роботи управлінських систем. Це вимагає створення багаторівневих систем захисту, які поєднують превентивні заходи, оперативний моніторинг і реагування на інциденти. Особливу увагу слід приділити інтеграції штучного інтелекту у процеси виявлення загроз, а також застосуванню розподілених реєстрів (наприклад, блокчейн) для забезпечення цілісності даних. Крім того, важливим аспектом є забезпечення відповідності міжнародним стандартам у сфері кібербезпеки, таким як ISO/IEC 27001 [52], для підвищення надійності системи.

Економічні ризики ускладнюють впровадження цифрових рішень через обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність валютного курсу та зниження інвестиційної привабливості. В умовах воєнного стану ці чинники посилюються через зростання витрат на оборону та соціальні потреби. З

наукової точки зору, важливим є використання економіко-математичних моделей для прогнозування витрат і планування ресурсів. Наприклад, динамічні моделі оптимізації можуть допомогти розробити адаптивні фінансові стратегії, які враховують невизначеність зовнішнього середовища. Залучення міжнародної фінансової допомоги, участь у грантових програмах та застосування механізмів державно-приватного партнерства є необхідними заходами для забезпечення стабільності фінансування.

Людський фактор також відіграє важливу роль у процесі цифровізації. Втрата кваліфікованих кадрів через міграцію, мобілізацію чи стрес, пов'язаний із воєнними діями, є суттєвим ризиком для успішної реалізації проєктів. Науковий підхід до управління цим ризиком передбачає використання моделей прогнозування мобільності кадрів, розробку стратегій збереження талантів і впровадження програм розвитку компетенцій. Зокрема, важливим є впровадження платформ для дистанційного навчання, які забезпечать постійний розвиток фахівців незалежно від їхнього фізичного місця перебування. Додатково, дослідження в галузі організаційної психології вказують на необхідність підтримки морального духу працівників через створення сприятливого емоційного клімату та впровадження програм психологічної підтримки.

Технічні ризики, включаючи пошкодження інфраструктури та перебої в доступі до технологій, залишаються одними з найсерйозніших загроз у контексті цифровізації. У науковому підході до вирішення цих проблем важливу роль відіграє концепція «цифрової резильєнтності» (digital resilience), яка передбачає створення систем, здатних адаптуватися до кризових умов. Наприклад, розподілені системи обробки даних, використання хмарних технологій і децентралізованих мереж можуть значно підвищити стійкість інформаційних систем. Крім того, моделювання сценаріїв ризиків і проведення стрес-тестів дозволяє виявляти вразливі місця системи та розробляти плани резервного реагування.

Організаційні ризики, такі як бюрократичні перепони, низька ефективність координації між підрозділами та відсутність регуляторної підтримки, також мають бути враховані. З наукової точки зору, розробка організаційних структур, заснованих на принципах системного управління, дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і забезпечити чіткий розподіл обов'язків. Наприклад, створення єдиних центрів управління проєктами на основі методології PMBOK або Agile може сприяти підвищенню ефективності роботи.

Соціальні ризики пов'язані з низьким рівнем цифрової грамотності населення, обмеженим доступом до інтернету та недовірою громадян до цифрових технологій. Для подолання цих проблем важливо впроваджувати програми цифрової інклюзії, які спрямовані на забезпечення доступу до цифрових сервісів для найвразливіших груп населення. Дослідження в галузі соціальної інформатики вказують на необхідність розробки інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, які враховують різноманітність користувачів. Також слід проводити інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення довіри громадян до нових технологій.

Узагальнюючи, цифровізація в умовах воєнного стану є складним багатовимірним процесом, що вимагає інтеграції наукових підходів до управління ризиками, стратегічного планування та міждисциплінарної взаємодії. Залучення сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, разом із розробкою гнучких організаційних і фінансових моделей, може забезпечити стійкість і ефективність цифрових трансформацій навіть у надзвичайно складних умовах.

Нижче наведено таблицю 3.4 з описом ризиків для проєкту впровадження в діяльність бара комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM з урахуванням військового стану.

Таблиця 3.4

**Аналіз ризиків проєкту впровадження в діяльність караоке-бара «Чайка»
комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM**

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність (низька/середня/висока)	Вплив (низький/середній/високий)	План управління ризиком
Технічні ризики				
Збої в роботі обладнання	Військові дії або перебої з електропостачанням можуть пошкодити обладнання або ускладнити доступ до серверів.	Висока	Високий	Резервне копіювання даних, створення «хмарних» копій, наявність резервного обладнання, використання безперебійників.
Затримка постачання техніки	Порушення логістичних ланцюгів через військові дії.	Середня	Високий	Попереднє замовлення необхідної техніки, узгодження альтернативних постачальників.
Відсутність технічної підтримки	Постачальник програмного забезпечення може припинити підтримку через форс-мажор.	Низька	Середній	Контракт із кількома постачальниками, підготовка до самостійного обслуговування програмного забезпечення.
Організаційні ризики				
Відсутність ключового персоналу	Виїзд працівників за кордон або мобілізація.	Середня	Високий	Резервування спеціалістів, адаптація обов'язків між іншими співробітниками, залучення зовнішніх фахівців.
Опір змінам серед персоналу	Співробітники можуть не сприймати нововведення через відсутність досвіду роботи з CRM.	Середня	Середній	Проведення тренінгів, демонстрація переваг CRM, залучення «агентів змін» серед співробітників.
Фінансові ризики				
Бюджетні обмеження	Зростання вартості обладнання чи програмного забезпечення через економічну ситуацію.	Висока	Високий	Перегляд бюджету, залучення грантів, пошук донорів, оптимізація витрат на необов'язкові елементи проєкту.
Курсова нестабільність	Зміни валютного курсу впливають на вартість ліцензій чи обладнання.	Висока	Середній	Фіксування валютного курсу, попередня закупівля ключових елементів проєкту.
Операційні ризики				
Збої в постачанні електроенергії	Відключення електрики ускладнює роботу з CRM.	Висока	Високий	Інвестиції в генератори, системи безперебійного живлення, оптимізація робочих годин під графіки подачі електрики.
Кібератаки	Зростання кіберактивності через військові дії.	Висока	Високий	Використання сучасних засобів кіберзахисту, регулярне оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу з питань кібербезпеки.
Юридичні ризики				
Порушення законодавства	Недотримання правил зберігання персональних даних через помилки налаштувань CRM.	Середня	Середній	Залучення юридичних консультантів, перевірка налаштувань CRM на відповідність вимогам законодавства.
Втрата контрактів	Переривання зв'язку з партнерами чи клієнтами через воєнні дії.	Середня	Середній	Альтернативні засоби комунікації, підписання довготривалих контрактів.

Джерело: складено автором

Впровадження комплексної програми автоматизації бізнес-процесів на основі CRM для бара в умовах військового стану є багатограним проєктом, який вимагає ретельного аналізу ризиків, зваженого підходу до планування та високого рівня адаптивності в управлінні. Це завдання є не лише технічним викликом, але й стратегічним кроком, який може зміцнити конкурентні позиції бізнесу навіть у складних умовах.

Технічні аспекти впровадження програми є одними з найбільш критичних. Військовий стан спричиняє значні ризики збоїв у роботі обладнання через фізичне пошкодження, перебої в енергопостачанні чи нестабільність мережевого з'єднання. Затримки у постачанні техніки через порушення логістичних ланцюгів також є суттєвим фактором. Враховуючи це, бізнес має зосередитися на створенні резервних копій даних, використанні хмарних рішень, а також забезпеченні альтернативних джерел живлення, таких як генератори чи системи безперебійного живлення. Для мінімізації залежності від сторонніх постачальників важливо укладати контракти з декількома партнерами або підготувати внутрішні команди для технічної підтримки.

Організаційні виклики включають можливий брак ключового персоналу через мобілізацію, релокацію чи інші причини, пов'язані з воєнними діями. Це може ускладнити впровадження та подальшу експлуатацію CRM. Додатково, опір серед співробітників щодо змін може гальмувати процес інтеграції нових технологій. Для подолання цих ризиків необхідно заздалегідь проводити навчання персоналу, розробляти програми мотивації та підтримки, а також залучати зовнішніх спеціалістів на випадок браку власних кадрів. Крім того, роль лідерів змін усередині колективу стає ключовою у формуванні позитивного ставлення до нових процесів.

Фінансові аспекти проєкту в умовах військового стану зазнають серйозного тиску. Економічна нестабільність, коливання валютного курсу та інфляція можуть суттєво збільшити витрати на закупівлю обладнання, ліцензій чи інші компоненти проєкту. Щоб уникнути фінансових труднощів, необхідно створювати резерви, оптимізувати витрати та розглядати можливості залучення

грантів чи інвестицій. Також корисно фіксувати вартість основних компонентів на етапі укладання контрактів.

Операційні ризики пов'язані з непередбачуваністю ситуації, що може виникати у сфері постачання електроенергії, зв'язку або інтернету. У таких умовах надзвичайно важливо забезпечити операційну стійкість бізнесу. Інвестиції у генератори, системи безперебійного живлення, а також створення резервних офісів чи точок доступу можуть мінімізувати негативний вплив цих факторів. Ще одним важливим аспектом є загроза кібератак, яка зросла у період військових дій. Захист системи через сучасні інструменти кібербезпеки, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу є обов'язковими заходами.

Юридичні аспекти проєкту також не слід залишати без уваги. CRM-система має відповідати вимогам законодавства, особливо у сфері зберігання та обробки персональних даних. Недотримання цих норм може призвести до серйозних штрафів чи репутаційних втрат. Необхідно проводити юридичні аудити системи та забезпечувати консультування з боку фахівців для уникнення ризиків.

Ураховуючи всі ці фактори, стає зрозуміло, що впровадження CRM в умовах військового стану є комплексним процесом, який вимагає інтегрованого підходу до управління ризиками. Попри всі виклики, успішна реалізація проєкту може дати значні переваги: підвищення операційної ефективності, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізацію внутрішніх процесів та здатність бізнесу швидко адаптуватися до змін. Це може стати запорукою виживання та подальшого розвитку навіть у найскладніших обставинах.

Висновки до розділу 3

1. Впровадження CRM-системи у караоке-барі "Чайка" сприяє зростанню доходів завдяки покращенню роботи з клієнтами, оптимізації процесів та більш точним маркетинговим стратегіям. Персоналізовані маркетингові кампанії та програми лояльності залучають нових і постійних

гостей, збільшуючи відвідуваність і середній чек. Автоматизація управління замовленнями, складом і бронюванням знижує витрати та підвищує ефективність роботи. Інтеграція CRM із аналітичними інструментами дозволяє адаптувати стратегії під потреби аудиторії. Це робить CRM ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку закладу.

2. Інтегральні показники підтверджують високу ефективність та доцільність проєкту. Життєвий цикл 36 місяців і швидкий період окупності (2 місяці, дисконтований — 3 місяці) свідчать про мінімальні ризики. Чистий приведений дохід у 1 421 051 грн та індекс прибутковості 2,9 демонструють суттєву перевагу доходів над витратами. Внутрішня норма рентабельності 319% підкреслює значний економічний ефект та перспективність інвестицій.

3. Впровадження CRM у барі під час військового стану є стратегічним кроком, що вимагає врахування ризиків і гнучкого підходу. Ключові виклики включають технічні збої, брак персоналу, фінансову нестабільність та операційні ризики, зокрема перебої з електропостачанням і загрозу кібератак. Для успішної реалізації проєкту необхідно забезпечити резервне живлення, кібербезпеку, навчання персоналу та відповідність законодавству. Незважаючи на труднощі, CRM може значно підвищити ефективність, покращити роботу з клієнтами та забезпечити адаптивність бізнесу до змін.

ВИСНОВКИ

1. Стійкість бізнесу є багатогранною категорією, яка охоплює здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, зберігати рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток. Основними характеристиками стійкості є фінансова стабільність, адаптивність до змін і здатність до інновацій. Успішне управління стійкістю потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків та ефективне використання ресурсів.

2. Методи управління стійкістю включають стратегічне планування, розробку антикризових заходів, аналіз фінансових показників і використання скорингових моделей для прогнозування ризиків. Серед інструментів виділяються системи автоматизації бізнес-процесів, аналітичні платформи для оцінки ризиків, а також методики фінансового менеджменту, які дозволяють забезпечувати рівновагу між прибутковістю та ризиками.

3. Вплив цифровізації в управлінні стійкістю бізнесу виявляється через автоматизацію, оптимізацію витрат і посилення адаптивності підприємств. Цифрові інструменти, такі як системи аналізу великих даних, платформи для управління проєктами та інтернет речей, дозволяють підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень, скорочувати операційні витрати та мінімізувати ризики. Успішне використання цих технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та збереженню стабільності навіть у кризових умовах.

4. Основні показники діяльності Караоке-бару «Чайка» за 2022–2024 роки демонструють змішані результати. Чистий дохід зріс на 3,9%: з 393 тис. грн у 2022 році до 408,3 тис. грн у 2024 році, що свідчить про стабільний попит навіть за обмеженого функціонування. Собівартість продукції знизилася на 3,3%, однак інші операційні витрати зросли на 1,5%, до 142,6 тис. грн. Загальні витрати скоротилися на 1,8%. Фінансовий результат від оподаткування

свідчить про нестабільність: збиток у -12 тис. грн у 2022 році змінився прибутком у 17,5 тис. грн у 2023-му, але знизився до 10,3 тис. грн у 2024-му через зовнішні фактори та специфіку обмеженого режиму роботи.

5. Ресторанний бізнес України у 2024 році продовжує адаптуватися до викликів, демонструючи стійкість і здатність до інновацій. Основні тенденції включають популяризацію локальної кухні, розвиток доставки їжі, впровадження технологій та акцент на здорове харчування. Популярність сегмента Quick&Casual і національних кухонь зростає, водночас елітні та бюджетні заклади стикаються із викликами. Попит на гастротуризм і використання локальних продуктів стимулює розвиток нових концепцій. Інтеграція технологій, таких як електронні меню та CRM-системи, сприяє оптимізації бізнесу. Ресторанна галузь залишається важливим елементом економіки з потенціалом для подальшого зростання.

6. Караоке-бар «Чайка» вирізняється сучасним обладнанням, великим вибором пісень, якісним сервісом та активним використанням цифрових платформ для комунікації з клієнтами. Серед слабких сторін – високі витрати на обслуговування і залежність від економічної ситуації. Можливості розвитку включають розширення послуг, співпрацю з корпоративними клієнтами, впровадження мобільних додатків та онлайн-бронювання. Основні загрози – конкуренція, економічна нестабільність і посилення регуляторних вимог.

7. Впровадження CRM-системи у караоке-барі "Чайка" сприяє зростанню доходів завдяки покращенню роботи з клієнтами, оптимізації процесів та більш точним маркетинговим стратегіям. Персоналізовані маркетингові кампанії та програми лояльності залучають нових і постійних гостей, збільшуючи відвідуваність і середній чек. Автоматизація управління замовленнями, складом і бронюванням знижує витрати та підвищує ефективність роботи. Інтеграція CRM із аналітичними інструментами дозволяє адаптувати стратегії під потреби аудиторії. Це робить CRM ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку закладу.

8. Інтегральні показники підтверджують високу ефективність та доцільність проєкту. Життєвий цикл 36 місяців і швидкий період окупності (2 місяці, дисконтований – 3 місяці) свідчать про мінімальні ризики. Чистий приведений дохід у 1 421 051 грн та індекс прибутковості 2,9 демонструють суттєву перевагу доходів над витратами. Внутрішня норма рентабельності 319% підкреслює значний економічний ефект та перспективність інвестицій.

9. Впровадження CRM у барі під час військового стану є стратегічним кроком, що вимагає врахування ризиків і гнучкого підходу. Ключові виклики включають технічні збої, брак персоналу, фінансову нестабільність та операційні ризики, зокрема перебої з електропостачанням і загрозу кібератак. Для успішної реалізації проєкту необхідно забезпечити резервне живлення, кібербезпеку, навчання персоналу та відповідність законодавству. Незважаючи на труднощі, CRM може значно підвищити ефективність, покращити роботу з клієнтами та забезпечити адаптивність бізнесу до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук О. П., Бурий С. А. Управління економічною стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6. Т. 1. С. 100-102.
2. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8(86). С. 83-90.
3. Фещур Р. В., Баранівська Х. С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 284-290.
4. Кавин О. М. Теоретичні аспекти економічної стійкості як передумови забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2012. № 4(41). С. 80–87.
5. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2002. 192 с.
6. Сологуб М. О., Погорелов І. М. Сутність економічної стійкості підприємства. The Open University: веб-сайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161793347.pdf> (дата звернення: 02.10.2024).
7. Цямрюк Ю. С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу. URL: http://suiai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc (дата звернення: 02.10.2024).
8. Дробішева О. О., Гюльназарян В. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її забезпечення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №6. С. 77-83.
9. Домбровська С. О., Горбаченко М. Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 3-4 (280-281). С. 28-34. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-3-4-280-281-28-34

10. Собчишин В. М., Дроботя Я. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства: зміст, етапи та напрями. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 121–129. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-6-13
11. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 67–75.
12. Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1 (42). С. 191–200.
13. Юдіна С. В., Галаганов В. О., Стребіж М. О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-29> (дата звернення: 15.10.2024).
14. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.77 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8402> (дата звернення: 15.10.2024).
15. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13911337> (дата звернення: 16.11.2024).
16. Зубов І. А., Самохіна А. В. Фінансові та нефінансові показники ефективності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2024. № 3(34). С. 10–16. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/wp-content/uploads/2024/11/10-16.pdf>
17. Бабиш С., Тихончук Л. Глобальна ініціатива BIG DATA EARTH: планетарна діджиталізація. *Bulletin National University of Water and*

Environmental Engineering. 2023. № 4 (104). С. 57-74. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420235> (дата звернення: 16.11.2024).

18. Євтушенко Н. М., Кривенко Ю. В., Стеценко Д. І. Цифрові технології у страхуванні. *Грааль науки*. 2024. № 43. С. 105-114. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011> (дата звернення: 16.11.2024).

19. Волкова Н. В., Світлична А. В., Іващенко О. В., Супрун В. С. Інформаційне забезпечення процесу логістичного обслуговування торговельних підприємств в умовах воєнних дій. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9 (9). С. 1028-1040. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-1028-1040](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-1028-1040) (дата звернення: 16.11.2024).

20. Захаркіна Л. С., Захаркін О. О., Сокол Л. В. Цифрові інструменти управління фінансовими ризиками бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14190965> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/53> (дата звернення: 20.11.2024).

21. Jiaqi Zhao. The impact of remote working on communication. *Metropolia*. 2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/812184/Zhao_Jiaqi.pdf?sequence=2 (дата звернення: 20.10.2024).

22. Литюга Ю., Дорошенко З. Сучасні бізнес-моделі підприємництва в цифровій економіці. Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана : веб-сайт. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/32926853-3717-43d3-a8f1-88c1eb3cbaf4/content> (дата звернення: 20.10.2024).

23. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 47. С. 16-26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> (дата звернення: 20.10.2024).

24. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. HoReCa-Україна : веб-сайт. URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki> (дата звернення: 01.10.2024).

25. Аналіз ринку HoReCa в Україні. ProConsulting : веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (дата звернення: 01.10.2024).

26. Антошкова Н. А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1> (дата звернення: 01.10.2024).

27. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. Бізнес.Район : веб-сайт. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya> (дата звернення: 10.09.2024).

28. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення: 01.10.2024).

29. Ринок HoReCa в Україні: регіональні тенденції в 2023 році. ProConsulting : веб-сайт. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-regionalnye-tendencii-v-2023-godu_1 (дата звернення: 02.10.2024).

30. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2024).

31. Ковальчук Т. Заходи щодо підвищення якості ресторанних послуг. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2022. Вип. 131. С. 102-109.

32. Сініка О. П., Рибалко О. В., Кожевнікова В. О. Здорове харчування як сучасний тренд в ресторанному бізнесі. *Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. XI Всеукр. міжвуз. наук. конф. студентів, аспірантів і молодих учених*. Одеса, 2022. С. 55-57.

33. Рябенка М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51> (дата звернення: 01.10.2024).

34. Красномоєць В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-7> (дата звернення: 01.10.2024).

35. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-5> (дата звернення: 01.10.2024).

36. Хавруцька Г. В. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2023. С. 228-234.

37. Скавронська І. В. Пріоритетні напрями розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. № 2. С. 232-244

38. Прилепа Н., Томаля Т. Популяризація східної кухні в закладах ресторанного господарства України. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 116-120. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(18)) (дата звернення: 01.10.2024).

39. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

40. Лихолат С. М., Григоришак Т. І. Лідерство як конкурентна перевага в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-45> (дата звернення: 03.10.2024).
41. Що таке PEST-аналіз? BakerTilly : веб-сайт. URL: <https://bakertilly.ua/id45211> (дата звернення: 03.10.2024).
42. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. 2021. eSputnik : веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 21.10.2024).
43. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.066> (дата звернення: 01.10.2024)
44. Skyservice : веб-сайт. URL: <https://skyservice.pro/uk/main/> (дата звернення: 24.10.2024).
45. Полозова Т. В., Гурєєва К. А., Мар'єнко О. М. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2023. С. 69-71.
46. Савченко А. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів. 2023. С. 125-128.
47. Малишко В. С., Карпов В. А., Карпов А. В. Теоретичні та практичні питання аналізу ефективності грошових потоків по показнику NPV. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. № 38. С. 308-312.
48. Karpov V. Does NPV reflect the real project efficiency? *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 108-117. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.108-117](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.108-117) (дата звернення: 01.10.2024)
49. Індекс прибутковості. LivingFor : веб-сайт. URL: <https://livingfo.com/indeks-prybutkovosti> (дата звернення: 01.10.2024).
50. Що таке внутрішня норма прибутковості (IRR)? Дія Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur->

[handbook/item/scho_take_vnutrishnya_norma_pributkovosti_irr](#) (дата звернення: 19.10.2024).

51. Касьянова Н. В., Яцюк С. С. Управління ризиками інноваційного проекту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 84-89.

52. ISO/IEC 27001. ISO : веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 07.11.2024).

53. Рішення для бізнесу YouControl – повне досьє на кожну компанію України. Youcontrol : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 07.10.2024)