

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
В.о. завідувач кафедри
Кунділовська Т.А. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою
«Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

за темою:

**Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного
господарства (на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал»)**

Виконавець:

студентка __4 курсу, гр.9_____
центру заочної форми навчання
Бойко Надія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТіГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)
Мартінова Наталя Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Бойко Н.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою 241 «Готельно-ресторанна справа» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства, розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність», проаналізовано основні фактори її формування та методи оцінювання. На прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал» проведено аналіз ринку ресторанних послуг України, надано характеристику діяльності закладу, здійснено оцінку його конкурентоспроможності та виявлено проблемні зони. Розроблено практичні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних викликів ринку в умовах війни, зокрема запровадження програми лояльності, оновлення меню, маркетингові ініціативи та покращення внутрішньої організації.

Ключові слова: ресторанне господарство, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, управління, ресторан-піцерія.

ANNOTATION

Boiko N.S., Management of the competitiveness of a restaurant business enterprise (on the example of the Italian Quarter Pizzeria)

Qualifying work for obtaining an educational bachelor's degree in specialty 241 "Hotel-restaurant business" for educational program 241 "Hotel-restaurant business" Odessa National Economic University, Odessa, 2025

The thesis explores the theoretical foundations of competitiveness management in restaurant enterprises, defining the concept of "competitiveness", and analyzing the main factors and evaluation methods. Based on the case of the pizzeria "Italian Quarter", the study examines the current state of the restaurant services market in Ukraine, provides an organizational and economic profile of the enterprise, and assesses its competitiveness, identifying key problem areas. Practical recommendations are proposed to improve competitiveness management, considering wartime market challenges. These include the implementation of a loyalty program, menu modernization, marketing initiatives, and optimization of internal business processes.

Key words: restaurant business, competitiveness, strategic development, management, pizzeria.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	5
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність», її особливості в діяльності підприємств ресторанного господарства.....	5
1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.....	11
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ-ПІЦЕРІЇ «ІТАЛІЙСЬКИЙ КВАРТАЛ».....	25
2.1. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та ринку ресторанних послуг.....	25
2.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану-піцерії «Італійський квартал».....	35
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» та оцінка конкурентоспроможності закладу.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАНУ-ПІЦЕРІЇ «ІТАЛІЙСЬКИЙ КВАРТАЛ» НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ	57
3.1. Тенденції існування й ключові виклики для підприємств ресторанного господарства в Україні в умовах війни та перспективи розвитку в післявоєнний період.....	57
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал».....	63
ВИСНОВКИ.....	73
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	83

ВСТУП

Ресторанний бізнес є однією з найдинамічніших галузей сфери послуг, що поєднує кулінарне мистецтво, управління, маркетинг, якість сервісу тощо. Успіх підприємства залежить не лише від якості продукції, а й від здатності адаптуватися до змін ринку, задовольняти запити клієнтів і витримувати конкуренцію. Тому управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стабільності, розвитку та прибутковості. Ресторанна сфера в Україні постійно зазнає зовнішніх викликів; попри це, підприємства адаптуються, змінюють підходи до роботи, вдосконалюють сервіс та шукають нові шляхи підвищення конкурентоспроможності. Це свідчить про гнучкість і життєздатність галузі та актуальність дослідження ефективного управління конкурентними перевагами. Сьогодні конкурентоспроможність ресторану визначається не лише якістю, а й інноваціями, ефективним менеджментом, швидкою реакцією на зміни, формуванням споживчої лояльності.

Проблематиці поняття «конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі» та методів його оцінки присвячено дослідження багатьох науковців, серед яких варто відзначити: В. Архіпова, Н. Балацьку, І. Білецьку, О. Євтушенко, А. Парфіненка, В. Русавську, Т. Чаркіну та інших.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю поглибленого аналізу чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, а також розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення на прикладі конкретного закладу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства та розробка пропозицій щодо її підвищення на прикладі ресторану-піцерії «Італійський квартал». Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність» та особливості її прояву у сфері ресторанного господарства;

- визначити основні фактори та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі;
- розглянути сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- проаналізувати поточний стан ринку ресторанних послуг України в умовах війни;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану-піцерії «Італійський квартал»;
- провести оцінку конкурентоспроможності закладу з урахуванням фінансово-господарських результатів;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану в умовах ринку воєнного та післявоєнного періоду.

Об'єктом дослідження є ресторан-піцерія «Італійський квартал», що функціонує в умовах сучасного українського ринку ресторанних послуг.

Предметом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань ресторанного менеджменту, маркетингу, стратегічного управління, а також економіки підприємств. **Інформаційною базою роботи** є законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, внутрішня звітність ресторану-піцерії «Італійський квартал», аналітичні матеріали, галузеві огляди, а також результати власних спостережень та опитувань.

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз, синтез, системний і порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, TEMPLES-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності, економіко-статистичні та графічні методи.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62). Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність», її особливості в діяльності підприємств ресторанного господарства

У ринковій економіці суб'єкти господарювання діють самостійно та виступають конкурентами. Під економічною конкуренцією розуміють змагання економічних суб'єктів на ринку за перевагу споживачів задля отримання найбільшого прибутку [1, с.87]. Вона є ключовим елементом ринкового механізму та формує економічні зв'язки між виробниками й споживачами, хоча її форми й характер залежать від типу ринку та ситуації. Дослідження вчених [2, с.27] дозволили узагальнити сутність конкуренції, її елементи та рушійні сили в чотирьох класичних моделях: досконалої, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Проте для повного розуміння ринку слід враховувати історичний етап розвитку, економічні особливості та практичний досвід конкурентної взаємодії.

У сучасних умовах конкуренція як рушійна сила спонукає виробників постійно підвищувати свою конкурентоспроможність. Глобалізація посилила конкуренцію в усьому світі, а ринкові умови змушують підприємства витримувати тиск як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це актуалізує проблему оцінки та підвищення конкурентоспроможності національних компаній. Сьогодні існує багато визначень конкурентоспроможності, проте в економіці її здебільшого трактують як наявність переваг у суб'єкта ринкового змагання. Носіями конкурентних переваг можуть бути продукція, підприємства, галузеві об'єднання чи навіть країни, які змагаються за лідерство в міжнародних економічних відносинах. Конкурентоспроможність визначається щодо конкретного ринку або сегменту споживачів і є ключовим чинником успіху в сучасних умовах.

Для розкриття економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» у роботі проаналізовано його трактування провідними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Автор
Професор Гарвардської школи бізнесу визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.	М. Портер [3]
Американські економісти визначають конкурентоспроможність як здатність виробляти товари та послуги, які успішно реалізуються на міжнародних ринках, одночасно підтримуючи або підвищуючи життєві стандарти працівників на рівні або вище, ніж у конкурентів. Це визначення підкреслює важливість поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю.	Дж. мол. Грейсон та К. О'Делл [4]
Один із провідних фахівців у галузі маркетингу, зокрема, в індустрії гостинності, говорячи про зміст конкурентоспроможності, зосереджує увагу на конкурентних перевагах, визначаючи їх як «переваги над конкурентами, здобуті шляхом надання споживачам більших цінностей». Це визначення підкреслює важливість створення унікальної цінності для споживача як ключового чинника успішної конкуренції.	Ф. Котлер [5]

Джерело: створено автором на основі [3-5]

Аналіз зазначених та інших визначень конкурентоспроможності, даних різними авторами, дозволив виділити її найважливіші особливості:

- здатність продукції або послуги бути привабливою для споживача, що забезпечує її успішну реалізацію на ринку;
- вона закладається ще на етапі створення нового продукту як цільовий орієнтир виробника;
- характеризує рівень відповідності очікуванням і вимогам споживача, які залежать від типу продукції та ринкової ситуації;
- має відносний характер і визначається шляхом порівняння з аналогами конкурентів за низкою параметрів (якість, ціна, функціональність тощо) у конкретний часовий період;
- може бути виражена як прогнозована оцінка або розрахункова економічна величина.

Конкурентні відносини в економіці умовно поділяються на три рівні:

- мікрорівень (продукція, підприємства);
- мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання);
- макрорівень (держави, економічні союзи).

Відповідно, конкурентні характеристики поділяються на:

- мікрорівневі (якість і ціна продукції);
- мезорівневі (ефективність використання ресурсів галузі);
- макрорівневі (збалансованість економіки, інвестиційний клімат,

податкова й митна політика) [6, с.148]. Така структуризація дозволяє краще розуміти елементи конкурентоспроможності, виявляти їх взаємозв'язки та обґрунтовувати підходи до її аналізу, що сприяє пошуку резервів і визначенню стратегічних напрямів розвитку. Поділ за рівнями також може слугувати основою для класифікації конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це багатовимірна категорія, зумовлена складністю самого явища конкуренції. Організація має враховувати всі конкурентні фактори одночасно, з огляду на їхню взаємозалежність і динаміку [7, с.137]. Основні її риси – відносність і змінність. Відносність означає, що конкурентні переваги визначаються шляхом порівняння з іншими учасниками ринку. Створення і використання переваг є взаємопов'язаними, але інколи суперечливими процесами, що мають спиратися на цілі організації та зовнішні умови. Динамічність конкурентоспроможності означає її постійну змінюваність і потребу в удосконаленні.

Недостатня конкурентоспроможність є ключовим чинником, що впливає на стратегічні й оперативні рішення. Самозаспокоєність у цій сфері часто призводить до відставання, адже будь-яку перевагу рано чи пізно буде скопійовано або перевершено. Єдина стабільна перевага для сучасної організації – це постійний розвиток. За твердженням науковця О. Янкового «конкурентоспроможність організації має інтегральний характер і включає такі складові: конкурентоспроможність ринкової пропозиції, ресурсів, менеджменту та підприємницької ідеї» [8, с.7].

Для того, щоб забезпечити й утримувати конкурентоспроможність, необхідно підтримувати наявні та створювати нові конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це висока компетентність організації у певній сфері, заснована на факторах внутрішнього або зовнішнього середовища, що забезпечують перевагу над конкурентами. Вони можуть бути тактичними або стратегічними. Стійка конкурентна перевага зберігається упродовж тривалого часу [9, с. 112].

Аналіз джерел показав, що залежно від наукових підходів автори виділяють різні фактори, що визначають конкурентоспроможність організації та продукції. Загалом перша пов'язана з результативністю діяльності на ринку, якістю продукції та ефективністю маркетингу. Друга залежить від якості, ціни, способів доставки та просування товару. Широко використовується підхід, що оцінює продукцію за двома критеріями: корисним ефектом для споживача та ціною споживання. Часто як корисний ефект беруть комплексні показники якості. Підсумковим критерієм конкурентоспроможності вважається ринкова частка продукції чи організації [10, с.39].

В роботі буде більшу увагу приділено конкурентоспроможності організації. Це відносна величина, що відображає рівень її переваг над конкурентами за здатністю задовольняти потреби споживачів. Вона характеризує потенціал та динаміку адаптації організації до ринкових умов. Її підвищення передбачає реалізацію економічних, комунікаційних і соціальних цілей. Серед економічних можна виділити досягнення ринкового лідерства, завоювання частки ринку, освоєння нових сегментів, зростання обсягів продажу та довгострокового прибутку. Комунікаційні цілі охоплюють підвищення іміджу та престижу, соціальні – підтримку зайнятості, охорону праці, довкілля та виробництво доступних товарів [11, с.84,85].

Зміст понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» має свою галузеву специфіку, оскільки в кожній сфері діяльності, зокрема у готельно-ресторанному бізнесі, воно формується під впливом характерних для цієї галузі чинників, вимог споживачів та рівня сервісу. Проблеми управління

конкурентоспроможністю підприємств, зокрема закладів ресторанного господарства, досліджували українські науковці, серед яких Т. П'ятницька, О. Кузьмін, І. Піддубний, О. Школьний, Ю. Ярошенко та ін.

Перш за все визначимо, що згідно з ДСТУ 3862-99, ресторанне господарство (РГ) – це вид економічної діяльності, спрямованої на надання послуг із харчування з організацією дозвілля або без нього, яку здійснюють через заклади (або підприємства) ресторанного господарства [12].

Спочатку звернемося до фундаментальних теоретичних досліджень в цьому напрямі. У своїх наукових працях, науковець Г. П'ятницька розглядає конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства як багатогранне поняття, що формується під впливом різноманітних чинників. Вона підкреслює, що конкурентоспроможність у цій сфері визначається не лише якістю продукції та послуг (що є основним у визначенні на думку науковця), але й такими аспектами, як внутрішня атмосфера закладу, професіоналізм персоналу, імідж підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [13, с.41].

Науковці Л. Малюга та О. Загороднюк визначають «конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства в якості сукупності взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на забезпечення сильних конкурентних позицій закладу, підтримання і розвиток його наявних та створення нових конкурентних переваг» [14, с.242].

Представляють певний інтерес дослідження щодо пошуків шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах постійних кризових ситуацій. Так, І. Сокирник зазначає, що «особливістю управління конкурентоспроможністю є швидке реагування на зміни та визначення вікон стратегічних можливостей для формування стійких конкурентних переваг» [15, с.100]. Це підкреслює важливість оперативного реагування на зміни в умовах воєнної нестабільності для збереження та посилення конкурентних позицій підприємств ресторанного господарства. Узагальнивши подібні дослідження

(Н. Мартинова, І. Єгупова [16], Р. Муха [17] та ін.) можна стверджувати, що в умовах кризових ситуацій, підприємства ресторанного господарства стикаються з унікальними викликами, які вимагають адаптації стратегій конкурентоспроможності. Це включає впровадження нових форм обслуговування, таких як доставка та онлайн-замовлення, адаптацію меню до змін у постачанні продуктів, посилення заходів безпеки для персоналу та клієнтів та інші заходи.

Можна стверджувати, що процес формування конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу є складнішим порівняно з іншими сферами економіки через низку особливостей. Зокрема, підприємства ресторанної сфери зазвичай працюють на локальному ринку, але частина з них конкурує в загальноміському сегменті – у сфері обслуговування туристів, проведення заходів, ділових зустрічей тощо. Для закладів, орієнтованих на харчування в закритих установах (школи, офіси), максимізація прибутку не завжди є пріоритетом. Конкуренція за споживача відбувається як між закладами, розміщеними поблизу, так і між тими, що здійснюють доставку. Додаткові чинники, що ускладнюють конкуренцію, – це висока залежність від попиту, трудових і просторових ресурсів, різноманітність конкурентів і підвищені ризики ведення бізнесу.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна сформулювати таке визначення поняття *«конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства»* – це інтегральна, багатофакторна характеристика, що відображає здатність закладу створювати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги завдяки якості продукції та послуг, професіоналізму персоналу, позитивному іміджу, ефективному управлінню та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища й галузевих викликів з метою задоволення споживчих потреб та утримання стабільних позицій на ринку.

З урахуванням цих цілей маємо підстави для формулювання основних чинників конкурентоспроможності підприємств, зокрема, ресторанного господарства, як зовнішніх, так й внутрішніх.

1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Здатність компанії витримувати конкуренцію на конкретному товарному ринку безпосередньо пов'язана з рівнем конкурентоспроможності її продукції та ефективністю використання економічних інструментів господарської діяльності. Як зазначалося, конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність здійснювати результативну діяльність у конкурентному середовищі протягом певного періоду. В наукових працях зазначається актуальність досліджень конкурентоспроможності сучасних підприємств різних галузей та сфер діяльності з урахуванням розмаїття конкурентних відносин, що виникають на мікро-, мезо- та макрорівнях економіки, а також зовнішніх та внутрішніх факторів формування конкурентних переваг [18, с.174].

Забезпечення конкурентоспроможності реалізується на трьох рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному. На оперативному рівні йдеться про конкурентоспроможність товару чи послуги, яка вимірюється відповідним показником. Тактичний рівень передбачає оцінку загального стану підприємства, а його критерієм є інтегральний показник діяльності. Стратегічний рівень зосереджується на формуванні інвестиційної привабливості компанії, яку можна визначити за динамікою зростання її вартості. Водночас, окрім впровадження сучасних технологій, важливу роль у забезпеченні конкурентних позицій відіграє ефективна система управління підприємством [19, с.45].

Найпоширенішим у економічній літературі є підхід, за яким усі фактори конкурентоспроможності поділяються на дві групи: зовнішні, що лише частково підконтрольні підприємству, та внутрішні, які переважно визначаються його власною діяльністю [20, с.53]. Серед внутрішніх факторів конкурентоспроможності ключовим є рівень управління – від підготовки менеджерів до здатності адаптувати ділову діяльність до постійних змін

ринкового середовища. Саме ці фактори здебільшого визначають конкурентоспроможність організації на ринку. Зовнішні чинники включають рівень відкритості економіки, ступінь інтеграції країни у світову економічну систему, конкурентоспроможність національного, регіонального та галузевого рівнів, інтенсивність конкуренції в різних секторах, державну підтримку малого і середнього бізнесу, податкове та правове середовище, науково-технологічний рівень, наявність природних ресурсів, стан освітньої та інноваційної сфер, кліматичні та географічні умови.

Обґрунтувавши дослідження з визначеного аспекту [18-20] можна зробити наступні висновки. До *зовнішніх чинників* також належать: особливості конкурентного середовища в галузі, рівень приватизації, характеристики попиту (обсяг, динаміка, чутливість до цін), розвиненість галузей-постачальників, вплив випадкових подій (технологічні зміни, коливання на фінансових ринках, політичні рішення), а також форми державного регулювання економічної поведінки суб'єктів ринку. Основними *внутрішніми факторами* виступають: конкурентна стратегія організації, ефективність використання всіх видів ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових), які забезпечують конкурентні переваги на ринку. Ці чинники можна поділити на кілька груп:

1. Структурні: прогресивність виробничої структури, місія підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності, ефективна організаційна структура, рівень спеціалізації та стандартизації, якість регулювання процесів, сила конкуренції на вході й виході виробництва.

2. Ресурсні: рівень ефективного використання ресурсів, конкурентоспроможність і сила постачальників, доступ до якісної сировини.

3. Технічні: частка патентованої продукції, технологій, якість виробничого процесу.

4. Управлінські: якість реалізованої конкурентної стратегії, рівень професійності менеджменту, організація постачань, система управління якістю, відповідність сертифікації міжнародним стандартам.

5. Економічні: показники рентабельності, швидкість обороту ресурсів, фінансова стабільність, обсяг експорту високотехнологічної продукції.

Розглянемо ключові чинники, які впливають на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, відображених у профільних наукових дослідженнях.

Науковець К. Каленік у дисертаційному дослідженні зазначає, що ефективна конкурентна стратегія базується на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства ресторанного господарства та зовнішнього середовища, що дозволяє адаптуватися до змін і забезпечити стійку конкурентну позицію [21, с.86]. Автор робить висновок, що розробка конкурентної стратегії, яка враховує конкурентний потенціал та переваги такого підприємства, є ключовим елементом підвищення його конкурентоспроможності [21, с.87]. Цю думку підтверджує науковець Т. Воронюк, на думку якої, формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства, включаючи оцінку рівня конкурентоспроможності та розробку відповідних стратегій, є важливим чинником їхнього успіху. Авторка доходить висновку про важливість дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання для підвищення конкурентоспроможності таких підприємств в умовах євроінтеграції [22, с.16].

Науковці Л. Малюга та О. Загороднюк серед основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства виділяють:

- якість продукції та послуг: високий рівень якості страв і обслуговування є фундаментом для задоволення потреб споживачів.

- професіоналізм персоналу: кваліфікований та мотивований персонал сприяє створенню позитивного іміджу закладу.

- імідж підприємства: сильний бренд та позитивна репутація підвищують довіру споживачів.

- здатність до адаптації: гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. На думку авторів, ці чинники формують основу для розробки стратегій розвитку та зміцнення позицій на ринку ресторанних послуг [14, с. 243].

Серед ключових чинників підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності дослідниця І. Сокирник виділяє:

- швидке реагування на зміни: здатність підприємства адаптуватися до нових умов ринку та споживчих потреб.
- інноваційність: впровадження нових форм обслуговування, таких як доставка та онлайн-замовлення, для задоволення потреб споживачів.
- безпека персоналу та клієнтів: забезпечення заходів безпеки для збереження довіри споживачів.
- адаптація меню: зміни у пропозиції страв відповідно до доступності продуктів та змін у постачанні. Ці чинники авторка вважає критичними для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах кризових ситуацій [15, с.102].

Формування та розвиток персоналу, зокрема підвищення його кваліфікації та професійної компетентності, є основним чинником конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. Важливість цього аспекту підкреслюється у дослідженні В. Борща та Т. Крусір [23, с.18]. Впровадження інновацій у ресторанній сфері сприяє збільшенню кількості клієнтів, розширенню асортименту продукції та способів її подання, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. Цей аспект досліджено у роботі О. Вовчанської та Л. Іванової [24, с.228]. Колектив авторів В. Дружиніна, Д. Зінченко, А. Кириченко досліджуючи різні аспекти іміджу (зовнішній, внутрішній, відчутний, невлловимий) та їх вплив на конкурентоспроможність, підкреслюють, що комплексне управління іміджем сприяє підвищенню привабливості закладу для споживачів [25, с.95].

Отже, у складних умовах функціонування ринку ресторанного господарства, особливо в періоди соціально-економічної та політичної нестабільності, підприємства мають формувати стратегічні й оперативні підходи до збереження та нарощування конкурентних переваг. Для цього необхідно систематизувати чинники конкурентоспроможності за двома критеріями: по-перше, за походженням (внутрішні або зовнішні), по-друге, за характером впливу (структурні, ресурсні, технічні, управлінські, економічні). Такий підхід дає змогу не лише комплексно оцінити наявні умови, а й цілеспрямовано розробляти ефективні конкурентні стратегії розвитку.

Таблиця 1.2.

**Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств
ресторанного господарства**

Тип чинника / Походження	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Структурні	• Організаційна структура підприємства • Розробка конкурентної стратегії на основі внутрішніх ресурсів	• Особливості зовнішнього середовища • Галузеві стандарти • Орієнтація на євроінтеграційні процеси
Ресурсні	• Кваліфікований персонал • Мотивація працівників • Власні матеріальні ресурси	• Доступність сировини та логістика • Ринок праці • Зміни у постачанні продукції
Технічні	• Впровадження інноваційних форм обслуговування (онлайн-замовлення, доставка) • Власна технічна база	• Галузевий рівень технічного прогресу • Технічні стандарти та технології, які формуються поза межами підприємства
Управлінські	• Комплексне управління іміджем • Гнучкість в управлінні • Соціальна відповідальність у господарській діяльності	• Вимоги до управлінських стандартів з боку держави • Зміни у конкурентному середовищі
Економічні	• Фінансова стійкість підприємства • Прибутковість, рентабельність • Внутрішні інвестиції у розвиток	• Купівельна спроможність населення • Податкове навантаження • Коливання ринкових цін і витрат

Джерело: створено автором на основі [14,15, 21-25]

Систематизація чинників підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ресторанного господарства більш ефективно

адаптуватися до змінного середовища, особливо в умовах криз та нестабільності. Усвідомлення ролі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників – включаючи професійність персоналу, інноваційність, імідж, адаптивність до ринку, технології та економічні умови – формує підґрунтя для обґрунтованих рішень у сфері стратегічного управління. Це особливо важливо для збереження конкурентних позицій і сталого розвитку в сучасних умовах функціонування економіки України.

Визначення ключових чинників забезпечує підґрунтя для подальшого вибору ефективних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Найбільш відомі сучасні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності товару й організації поділяються на аналітичні та графічні. Поділ на методи оцінки товару й організації є умовним, оскільки вони схожі, змінюється лише об'єкт дослідження. Водночас методи оцінки конкурентоспроможності організації не завжди придатні для різних галузей, адже визначальні чинники конкурентоспроможності варіюються, що є важливим для нашого дослідження та зазначається у наукових працях [26, с.298]. В умовах жорсткої ринкової конкуренції така оцінка є необхідною для збереження або зміцнення позицій підприємства та прийняття обґрунтованих рішень. Основними цілями оцінки та підвищення конкурентоспроможності є:

- розробка заходів для її покращення;
- вибір партнерів для спільного бізнесу;
- вихід на нові ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення ключових показників його діяльності з метою виявлення конкурентних переваг, оцінки поточної позиції на ринку та розробки ефективних стратегій розвитку [27, с.32]. У науковій літературі відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що зумовлено різноманіттям факторів, які впливають на цей показник. Тому економісти використовують різні методи, які можна класифікувати за формою представлення результатів у групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні. Ці методи дозволяють адаптувати оцінку до специфіки підприємства та умов його функціонування. Представити ці групи доречно за допомогою таблиці.

Таблиця 1.3

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств
по групах**

Група методів	Значення	Методи
Матричні	- дозволяють кількісно оцінити інтегральний рейтинг розвитку підприємства; - використовуються для графічного визначення позиції підприємства за визначеними критеріями; - забезпечують аналіз ключових аспектів діяльності підприємства та його зовнішнього середовища; - дають змогу оцінити ринкову позицію підприємства; - сприяють формуванню основних напрямів стратегічного розвитку підприємства	- Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) - Матриця І. Ансоффа - Матриця МакКінсі - Матриця конкурентних стратегій М. Портера - Матриця Томпсона – Стрікланда - SWOT-аналіз - SPACE-аналіз - PEST-аналіз - TEMPLES-аналіз та ін.
Графічні	- забезпечують наочне відображення результатів оцінки конкурентоспроможності; - результати подаються у вигляді графіків, діаграм, схем тощо; - сприяють легшому сприйняттю та інтерпретації даних; - допомагають обґрунтовувати розрахунки та логічні висновки	- Графіки порівнянь - Аналітичні графіки - Ілюстративні графіки - Діаграми - Картограми - Картодіаграми - Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу та ін.

Група методів	Значення	Методи
Індексні	- ґрунтуються на оцінці відносних змін показників розвитку підприємства; - аналіз здійснюється у часовому, просторовому вимірі або шляхом порівняння з еталонними значеннями; - використовуються взаємопов'язані показники, що формують систему оцінки; - інтегральний результат визначається через узагальнення його складових	- Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції - Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції - Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції - Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі - Метод інтегральної оцінки - Метод бенчмаркінгу та ін.
Аналітичні	- передбачають обробку вхідних даних шляхом розрахунків; - застосовуються різні типи розрахунково-аналітичних операцій; - методика може включати як прості арифметичні дії, так і складні обчислення; - залежно від обраного підходу, рівень складності аналізу може варіюватися	- Метод різниць - Метод рангів - Метод балів - Методи експертної оцінки. - Системи диференційних рівнянь та ін.

Джерело: узагальнено автором на основі [26-29]

Також в дослідженнях зустрічається наступний поділ на групи методів, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- 1) Методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, базуються на положеннях теорії міжнародного поділу праці.
- 2) Методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі.
- 3) Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції.
- 4) Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства.
- 5) Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора.
- 6) Методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств.
- 7) Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок.

8) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці.

9) Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Кожен із зазначених методів не є вичерпним, має свої переваги та недоліки [8, с.41-47]. Також в наукових джерелах пропонуються інші варіанти групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Більш детально розглянемо деякі з основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств з метою визначення їхніх переваг та недоліків, зокрема, для застосування в даній роботі, спираючись на багаточлені наукові дослідження [8, 26-31].

Матричні методи. Базуються на маркетинговому аналізі діяльності підприємства та його продукції з урахуванням стадії життєвого циклу. Результати подаються у вигляді матриць, де горизонталь відображає ринкову позицію, а вертикаль – привабливість ринку. Підприємство розглядається як сукупність бізнес-одиниць у межах загального портфеля. Найвідоміші моделі – BCG, McKinsey, Shell, модель І. Ансоффа. Методи вирізняються простотою, наочністю й дозволяють оцінити збалансованість портфеля та обрати стратегічні напрями розвитку. Водночас критикуються за спрощене уявлення про структуру підприємства, що може знижувати точність оцінки. Окремо зазначимо на деяких конкретних матричних методах, які доволі часто застосовуються у дослідженнях:

- Портфельний аналіз (BCG). Стратегічний метод, що дозволяє оцінити прибутковість і перспективи бізнес-одиниць підприємства для оптимального розподілу фінансових ресурсів.

- SWOT-аналіз. Інструмент стратегічного планування, який допомагає виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Підходить як для стабільних, так і для нових підприємств.

Графічні методи. В даній групі необхідно зазначити на методі «Багатокутник конкуренції» (радар конкуренції). Це графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом порівняння

ключових характеристик із товарами конкурентів (чинників-симптомів). Дані відображаються у вигляді багатокутника, де кожна вісь відповідає окремому фактору (оцінюваному за шкалою, найчастіше бальною), що зображено на рис.1.1. Інструмент дає змогу швидко виявити сильні й слабкі сторони продукції, а також розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності. Недоліком є відсутність прогнозової оцінки розвитку конкурентів [31, с.30-36].

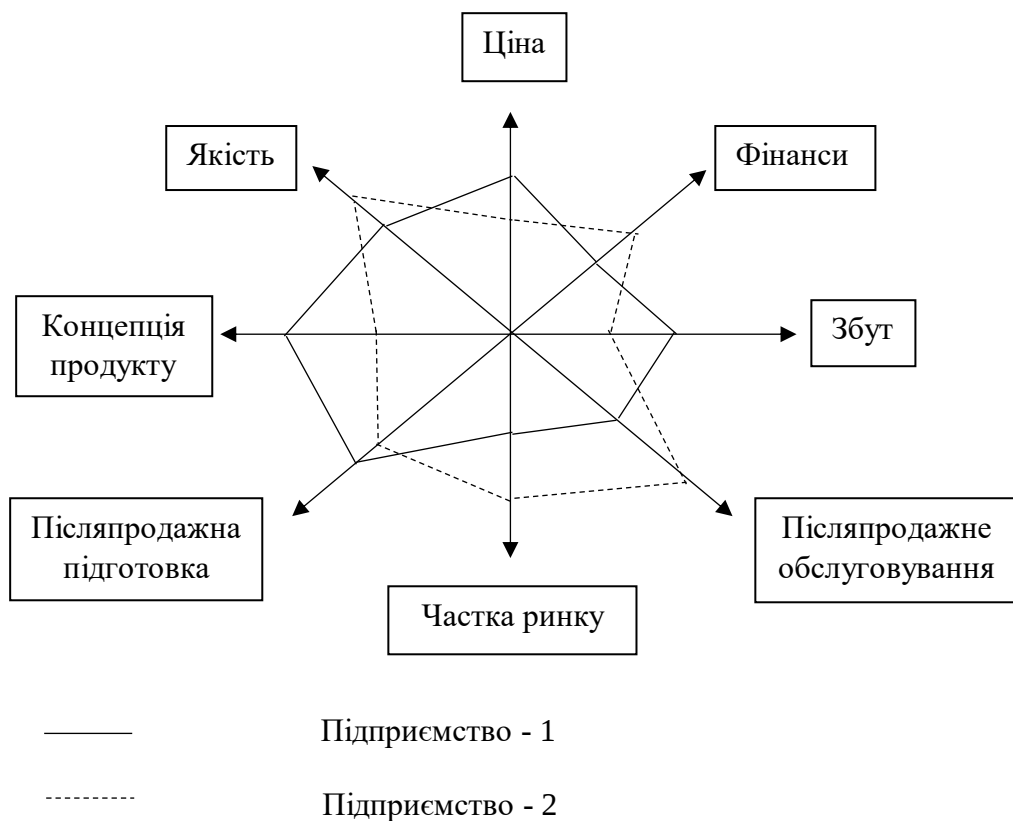


Рис. 1.1. Графічне зображення методу «Багатокутник конкуренції»

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Серед групи індексних методів можна виділити декілька. Методи оцінки за конкурентоспроможністю продукції. Ці методи базуються на припущенні, що рівень конкурентоспроможності підприємства прямо залежить від якості його продукції. Основними інструментами є кваліметричні та маркетингові методи, з акцентом на співвідношення ціни та якості товару. Вважається, що чим продукція є більш конкурентоспроможною, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. Показник конкурентоспроможності

підприємства розраховується як середньозважене значення конкурентоспроможності окремих товарів.

Методи на основі теорії ефективної конкуренції. Передбачають бальну оцінку здатності підприємства до забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням наявних ресурсів і чинників. Експерти аналізують ефективність роботи підрозділів, що впливає на загальний рівень конкурентоспроможності. Вважається, що найкращих результатів досягають підприємства з добре організованою внутрішньою діяльністю. Оцінка ґрунтується на чотирьох групах показників.

Групу аналітичних методів можна представити такими методами. Комплексні методи. Охоплюють оцінку поточної та потенційної конкурентоспроможності підприємства. Поточна визначається через аналіз продукції, потенційна – на основі ефективності використання ресурсів, як у методах ефективної конкуренції. Особливістю є поєднання обох складових для формування інтегрального показника, що обчислюється як середньозважене значення. Перевага цих методів – у можливості врахування не лише фактичного стану, а й перспектив зростання конкурентоспроможності. Методи спираються на вже відомі підходи та показники.

Методика рейтингової оцінки полягає у визначенні ієрархії компаній на основі порівняння їхніх фінансових результатів та інших показників. Процес включає: збір даних про підприємства, подання їх у вигляді матриці, де рядки – це показники, а стовпці – підприємства; порівняння з еталонним підприємством; визначення рейтингової оцінки для кожного підприємства за результатами звітного періоду. Підприємства ранжуються за зменшенням рейтингу, де найбільший рейтинг отримує компанія з найкращими показниками. Рейтинг може враховувати як матеріальні, так і нематеріальні активи (репутація, організаційні здібності, фінансова стабільність).

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснована на комплексному дослідженні його внутрішнього середовища, включає два

основні напрямки: визначення переліку внутрішніх факторів та їхнього впливу на ефективність діяльності, а також оцінка сильних і слабких сторін у різних функціональних областях.

Перший напрямок – це виявлення внутрішніх факторів і оцінка їхнього впливу на ефективність компанії, що дозволяє знайти резерви для поліпшення діяльності. Для цього використовують методику комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового менеджменту. Аналіз часто починається з оцінки фінансового стану підприємства для з'ясування відповідності його розвитку наявним фінансовим ресурсам і платоспроможності. Фінансові показники зазвичай поділяються на чотири групи:

- показники прибутковості господарської діяльності;
- показники ефективності управління;
- показники ділової активності;
- показники ліквідності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та вибір оптимальних методів для цього є актуальним напрямом наукових досліджень, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як наслідки пандемії COVID-19, військові дії тощо. Українські науковці розробили низку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, враховуючи специфіку ресторанного бізнесу та сучасні виклики.

Так, науковці І. Панова та Д. Зерненкова у своїй роботі акцентують увагу на ключових факторах, що впливають на конкурентоспроможність ресторанних підприємств, таких як якість їжі та напоїв, цінова стратегія, обслуговування клієнтів, маркетингова стратегія, репутація та інноваційність. Вони підкреслюють важливість ефективних методів оцінки для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності, зокрема таких як: SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, аналіз конкурентів, оцінка ринкової частки та оцінка задоволеності клієнтів [32, с.233]. Також дослідники пропонують

використовувати інтегральні показники (інтегральні методи) для оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, що дозволяє враховувати специфіку їх діяльності та ринкові умови [33]. Експертні методи передбачають залучення фахівців для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі їхнього досвіду та знань. Ці методи є корисними в умовах обмеженої кількості кількісних даних або коли необхідно врахувати специфічні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, експертні оцінки можуть бути використані для визначення конкурентоспроможності ресторанів у туристичній сфері [34]. Окремо зазначимо, що SWOT-аналіз як поширений інструмент стратегічного управління та матричний метод широко застосовується для оцінки конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, враховуючи особливості нематеріального характеру їхньої діяльності, про що йдеться в наукових дослідженнях [35, с.215]. На практиці, підприємства ресторанного господарства часто використовують комбінацію різних методів для оцінки своєї конкурентоспроможності. Зокрема, оцінка задоволеності клієнтів через опитування та аналіз відгуків дозволяє отримати зворотний зв'язок та виявити напрями для покращення. Також, аналіз ринкової частки та фінансових показників допомагає оцінити ефективність діяльності підприємства та його позицію на ринку.

Отже, показник конкурентоспроможності підприємства чи його продукції, зокрема, в сфері ресторанного бізнесу, є відносним і може бути оцінений тільки в порівнянні з конкурентами. Усі зазначені методи базуються на цьому принципі. Результат оцінки може варіюватися залежно від обраного показника. Оскільки неможливо створити єдиний метод, що підходить усім підприємствам, важливо розробити загальні принципи, які можна адаптувати для оцінки діяльності різних організацій. Тому нашу увагу було зосереджено на методах, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Завдання створення універсального методу оцінки конкурентоспроможності, що забезпечує комплексний і об'єктивний результат, залишається актуальним в економічному середовищі.

Висновки до розділу 1.

Аналіз наукових підходів до поняття «конкурентоспроможність» засвідчив, що це динамічна, відносна та багатогранна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати позиції на ринку. У сфері ресторанного господарства конкурентоспроможність має специфіку, що зумовлена якістю послуг, професіоналізмом персоналу, іміджем закладу та швидкістю реакції на виклики, особливо у кризових умовах. Важливо також розрізняти конкурентоспроможність підприємства загалом і конкурентоспроможність його продукції, оскільки остання не є гарантією успіху бізнесу в цілому.

В процесі обґрунтування досліджень встановлено, що підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства залежить від гармонійного поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключове значення мають рівень професійного управління, якість продукції та послуг, інноваційність, адаптивність до ринку, а також здатність підприємства гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Комплексний підхід до аналізу та врахування цих чинників є основою для формування дієвих стратегій розвитку та забезпечення конкурентних переваг.

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства доведено, що для цього застосовуються різноманітні методи, які класифікують на матричні, графічні, індексні та аналітичні. Кожна група має свої переваги, дозволяючи адаптувати оцінку до специфіки галузі. Найчастіше використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, матриця BCG, метод багатокутника конкуренції, індексні та комплексні підходи. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження та особливостей підприємства. Для ресторанної сфери важливо враховувати якість продукції, рівень сервісу, цінову політику, репутацію та інноваційність. У сучасних умовах ефективна оцінка конкурентоспроможності є необхідною для розробки стратегій розвитку та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ-ПІЦЕРІЇ «ІТАЛІЙСЬКИЙ КВАРТАЛ»

2.1. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та ринку ресторанних послуг

Ресторанне господарство відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України, будучи невід'ємною складовою індустрії туризму та гостинності. Згідно з дослідженнями [36, с. 56], готельно-ресторанне господарство є пріоритетним напрямом розвитку туристичного сектору, що здійснює вагомий вплив на соціально-економічний розвиток країни. Так, готельно-ресторанний бізнес, особливо малий, є важливою складовою туристичної галузі, сприяючи створенню робочих місць та підтримці місцевої економіки. Крім того, ресторани української кухні не лише зберігають культурну ідентичність, але й сприяють розвитку гастрономічного туризму, що позитивно впливає на економіку та приваблює іноземних туристів.

Попри важливу роль ресторанного бізнесу в економіці України та популярність ресторанних послуг серед споживачів, відкриття та підтримка функціонування закладу ресторанного господарства в умовах жорсткої конкуренції та нестабільності потребують значних зусиль. Так, в наукових дослідженнях підкреслюється [37, с. 20], що повномасштабна війна ускладнила стратегічне планування в ресторанному бізнесі, змусивши підприємців зосередитися на короткострокових перспективах. Основними викликами для ресторанного господарства стали економічна нестабільність, зниження споживчого попиту та кадрові проблеми, спричинені мобілізацією працівників і відтоком кваліфікованих кадрів.

Треба зазначити, що за довідником класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД) до основних видів економічної діяльності, до яких можна

віднести діяльність закладів ресторанного господарства, враховуються наступні:

- 56.10 Діяльність ресторанів;
- 56.21 Постачання готових страв;
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- 56.30 Обслуговування напоями. Як раз зазначені види діяльності ми будемо враховувати при наведенні даних аналітичних звітів, або власному обґрунтуванні даних Держкомстату.

Проведемо аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та ринку ресторанних послуг у 2021-2024 роках, з урахуванням актуальних тенденцій та прогнозів на 2025 р.; при цьому врахуємо чинник конкуренції.

Перш за все визначимо ситуацію, яка складалася у зазначений період із наступними важливими показниками стану ринку: зміни у кількості закладів, в т.ч. із зарахуванням територіальної ознаки та типу закладів, а також зміни у рівні доходів від діяльності закладів. З початку війни у 2022 році український ринок HoReCa зазнав значних втрат. Станом на квітень 2024 року було пошкоджено 157 готелів та ресторанів, особливо в східних та південних регіонах. У 2023 році кількість закладів громадського харчування зменшилася на 12,9% порівняно з 2021 роком, тоді як чисельність населення знизилася на 24%. Це свідчить про посилення конкуренції за клієнта та витіснення конкурентів за рахунок нововведень [38].

На початок воєнних дій найбільших втрат зазнали заклади в Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях, де ємність ринку впала на понад 50%. Водночас, у більш безпечних регіонах, таких як Львівська, Закарпатська, Чернівецька та Івано-Франківська області, спостерігалось відкриття нових закладів громадського харчування [39].

У 2023 році активне зростання та нові відкриття відбувались у Києві, де протягом року почали працювати трохи більше 300 нових закладів. Також висока динаміка нових проектів у Львові з біля 100 новими проектами у місті [40]. Проте, у 2022-2023 роках у Львові було відкрито 150 нових ресторанів,

кафе та барів, з яких половина закрилися вже протягом двох років, що демонструє нестійкість ринку навіть у популярному туристичному місті [40].

Якщо говорити про типах закладів ресторанного господарства, то найбільших втрат зазнали заклади середнього цінового сегменту. Заклади, орієнтовані на споживачів з низьким доходом (фаст-фуд), демонстрували активний розвиток завдяки підвищеному попиту на швидку та доступну їжу. Заклади преміум-класу утримували позиції завдяки лояльній клієнтурі [38].

Під час повномасштабної війни тільки два сегменти ресторанного бізнесу в Україні показали зростання – кав'ярні та фаст-фуд. Кількість кав'ярень в Україні зросла на 35% у квітні 2024 року у порівнянні із груднем 2021 року. Кількість закладів фаст-фуду також показала зростання – на 15% більше ніж до повномасштабної війни. Найбільше падіння – у кальянних (-35%), кондитерських (-34%) і барів (-32%), що зображено на рис.2.1. [38].

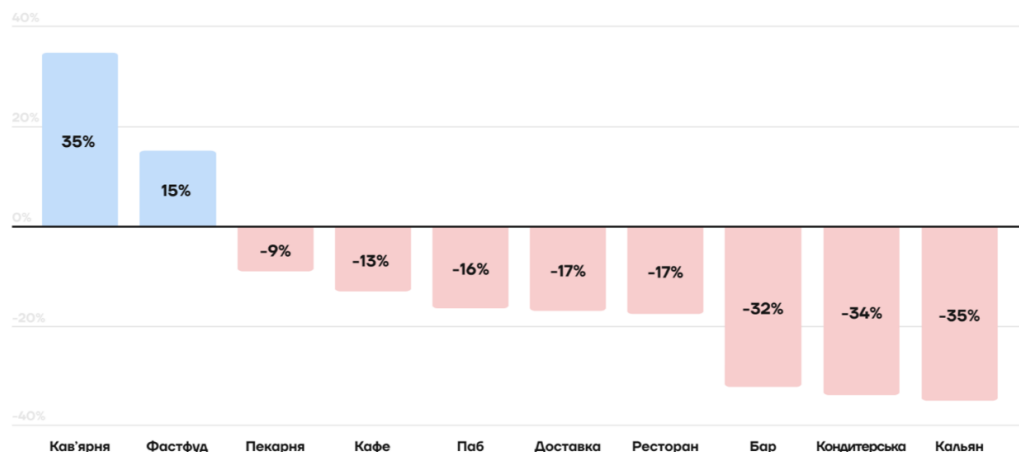


Рис.2.1. Зміни у кількості закладів ресторанного господарства в Україні під час війни (в період з грудня 2021р. по квітень 2024р.)

Джерело: [38].

У 2023 році чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні досяг 31,6 млрд грн, що на 120% більше, ніж у 2022 році, та на 26% більше, ніж у 2021 році. Лідером галузі залишився McDonald's, чий дохід зріс на 297%, досягнувши майже 13 млрд грн. [43]. У 2024 році виручка закладів громадського харчування зросла на 10% порівняно з 2023 роком, середній чек – на 17% внаслідок збільшення цін, при цьому відвідуваність знизилася на 3% [44].

Рейтинг регіонів України за доходами в сфері ресторанного господарства у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Рейтинг регіонів України за доходами в сфері ресторанного господарства

№ з/п	Область України	Чистий дохід ЗРГ за 2023р., (млн.грн)	Приріст чистого доходу ЗРГ 2023р. до 2022р., (%)	Рейтинг за чистим доходом	Рейтинг за приростом чистого доходу
1	Вінницька	134,9	60,8%	14	14
2	Волинська	368,4	88,1%	7	6
3	Дніпропетровська	1 582,3	31,8%	2	21
4	Донецька	0,9	569,4%	24	1
5	Житомирська	109,6	56,8%	17	17
6	Закарпатська	75,6	58,2%	20	16
7	Запорізька	93,8	60,5%	18	15
8	Івано-Франківська	347,9	29,3%	8	22
9	Київська	1 016,0	80,4%	5	9
10	Кіровоградська	163,1	54,6%	12	18
11	Луганська	0,0	0,0%	25	25
12	Львівська	1 388,7	64,0%	3	13
13	Миколаївська	50,2	37,7%	21	19
14	Одеська	829,7	33,4%	6	20
15	Полтавська	135,5	87,7%	13	7
16	Рівненська	266,0	127,6%	9	3
17	Сумська	34,8	77,5%	22	10
18	Тернопільська	130,4	22,2%	15	23
19	Харківська	1 150,3	86,0%	4	8
20	Херсонська	26,8	122,7%	23	4
21	Хмельницька	181,3	15,4%	11	24
22	Черкаська	129,5	96,5%	16	5
23	Чернівецька	88,2	74,7%	19	12
24	Чернігівська	213,1	74,8%	10	11
25	м. Київ	23 062,7	160,2%	1	2

Джерело: побудовано автором на основі даних Держкомстату [45]

Тепер проаналізуємо як змінились одні з ключових поточних показників стану ринку послуг ЗРГ: виручка, середній чек та відвідуваність закладів по містах та по типах закладів. Аналіз ґрунтуються на статистиці даних продажів

та опитуванні власників та керівників бізнесу з ресурсу *Poster*. У вибірці прийняли участь приблизно 7 тис. закладів всіх типів бізнесу, а також біля 300 фахівців, що працювали упродовж 2023-2024 рр. [44]. Так, у 2024 році виручка закладів громадського харчування в Україні зросла на 10%, а середній чек – на 17% через підвищення цін. Водночас відвідуваність знизилася на 3% через економічну невизначеність і посилену мобілізацію.

Серед великих міст України найгіршу динаміку відвідуваності у 2024 році показало Дніпро – падіння на 5% порівняно з 2023 роком. Невелике зростання зафіксовано в Харкові (+2%), Львові та Одесі (+1%). Натомість у Києві та Вінниці спостерігалось зниження виручки на 3%.

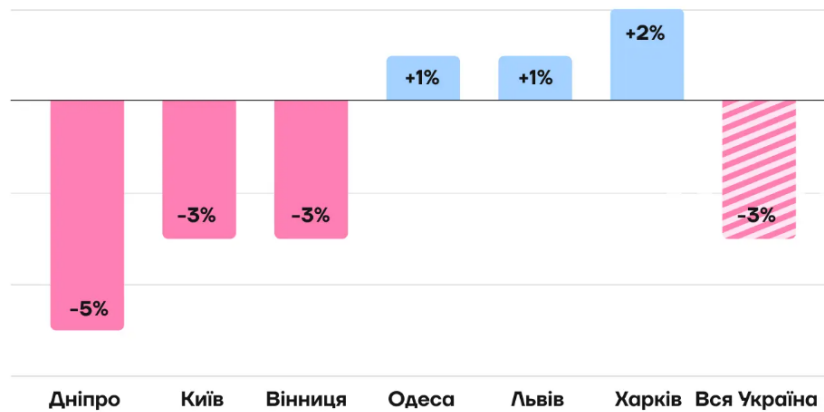


Рис. 2.2. Зміни у відвідуваності закладів ресторанного господарства в Україні, по містах під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)
Джерело: [44].

Виручка та середній чек збільшилися в закладах найбільших міст через зростання цін.

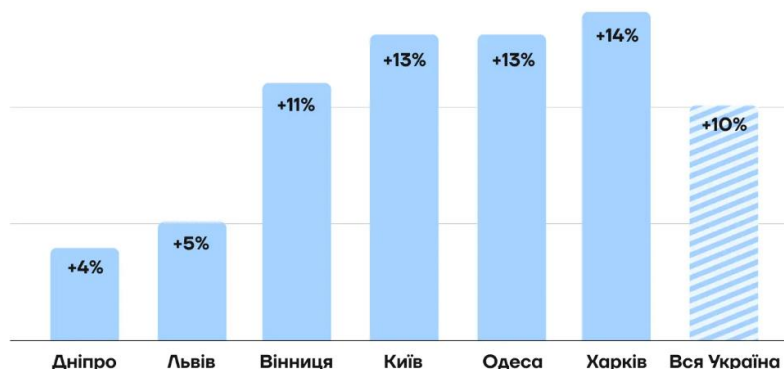


Рис. 2.3. Зміни у виручки закладів ресторанного господарства в Україні, по містах під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)
Джерело: [44].

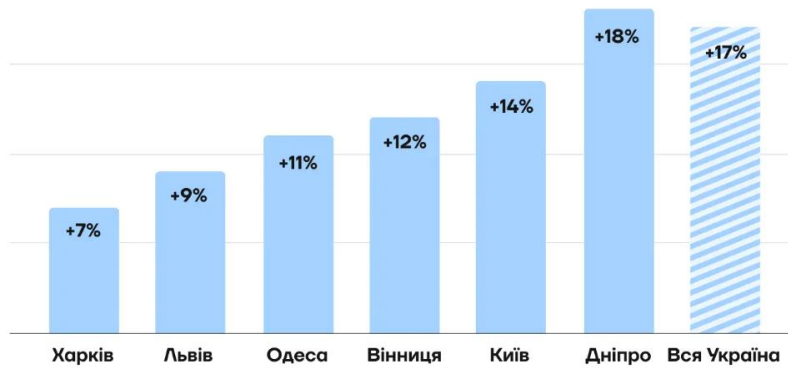


Рис. 2.4. Зміни у середньому чеку закладів ресторанного господарства в Україні, по містах під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)

Джерело: [44].

Тепер проаналізуємо, як змінились ті ж самі показники у період 2023-2024рр. по типах ЗРГ. У 2024 році відвідуваність більшості типів закладів зменшилася порівняно з попереднім роком. Найбільше падіння зафіксовано у піцерій, фаст-фуду та ресторанів – на 8% і 7%. Натомість суші показали зростання на 1%, а заклади з кавою на виніс зберегли стабільний рівень відвідуваності.

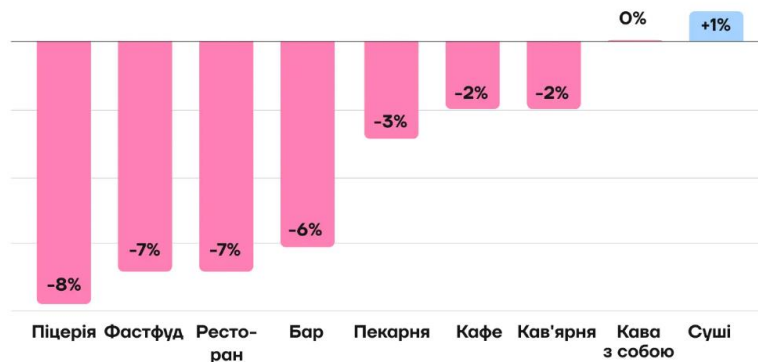


Рис. 2.5. Зміни у відвідуваності закладів ресторанного господарства в Україні, по типах закладів під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)

Джерело: [44].

У 2024 році виручка та середній чек зросли в усіх сегментах закладів через підвищення цін. Найбільше зростання виручки показали заклади з суші – +16%, середній чек зріс на 10% (з 557 до 613 грн). Кав'ярні додали 14% у виручці, чек зріс на 15% (з 83 до 95 грн), а сегмент «кава з собою» – +13% за виручкою та +15% за чеком (з 68 до 79 грн). У пекарень виручка зросла на 11%, чек – на 12% (з 67 до 75 грн). Кафе збільшили виручку на 9%, середній

чек – на 16% (з 239 до 276 грн). Ресторани додали 8% у виручці, чек піднявся на 18% (з 518 до 610 грн). Піцерії, бари та фаст-фуд зросли на 4% за виручкою; середній чек: піцерії – +12% (з 261 до 293 грн), бари – +13% (з 369 до 418 грн), фаст-фуд – +13% (з 155 до 175 грн).

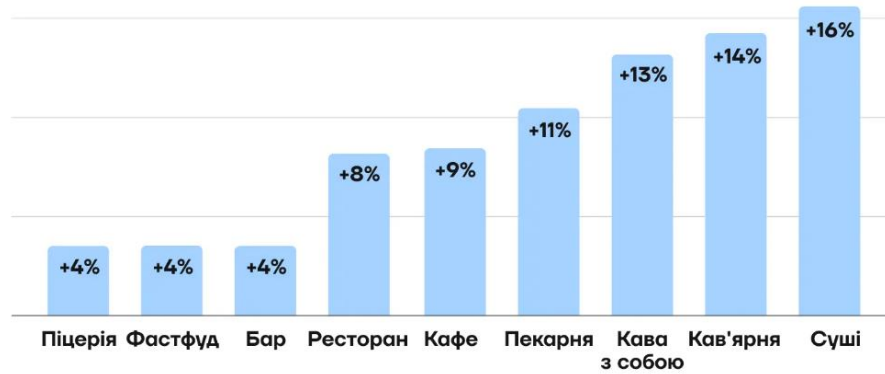


Рис. 2.6. Зміни у виручці закладів ресторанного господарства в Україні, по типах закладів під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)

Джерело: [44].

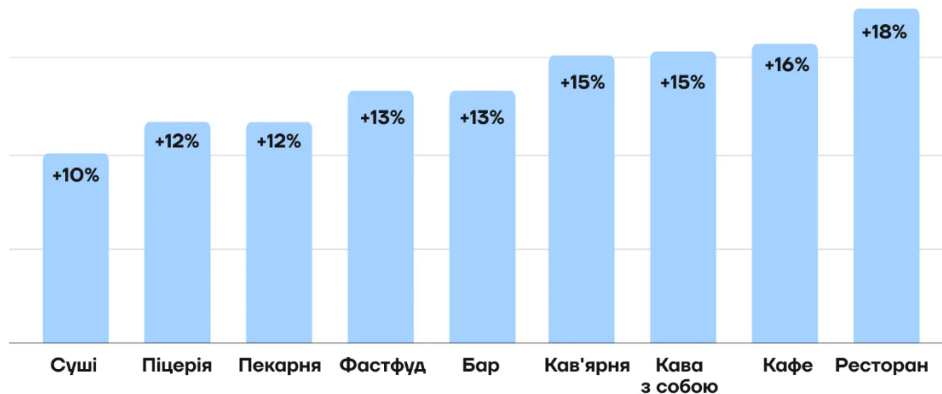


Рис. 2.7. Зміни у середньому чеку закладів ресторанного господарства в Україні, по містах під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)

Джерело: [44].

Зазначимо на змінах у таких важливих показниках для підприємств, зокрема, сфери ресторанного бізнесу, як рівень рентабельності та кадрові питання. Так, майже половина рестораторів (47%) стикнулися зі зниженням рентабельності бізнесу у 2024р.; 20% опитаних мали середню рентабельність бізнесу 10-15%, а 21% взагалі не отримували прибуток у 2024р.

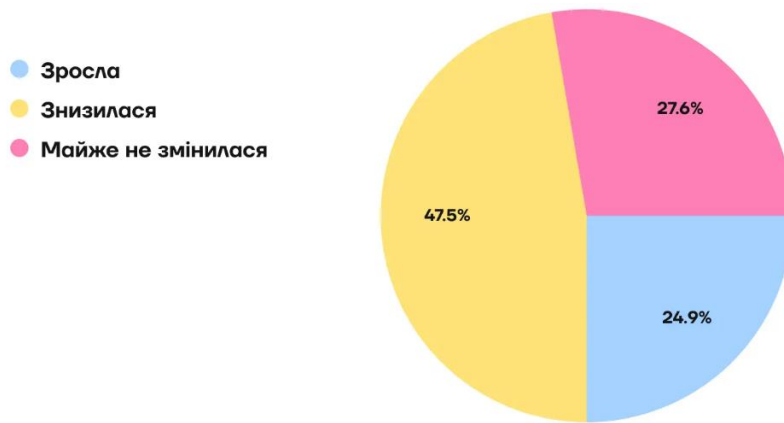


Рис. 2.8. Зміни у рівні рентабельності закладів ресторанного господарства в Україні під час війни (у 2024р. в порівнянні з 2023р.)

Джерело: [44].

Після початку війни ситуація з таким важливим аспектом діяльності для ресторанного господарства як кадрове питання значно погіршилась. Більшість працівників, переважно жінок, виїхали за кордон або переїхали у безпечні регіони, що призвело до серйозних проблем із залученням кваліфікованого персоналу [38]. Так, у 2024 р. 39% рестораторів змогли зберегти команду у тій же кількості, а 28% навіть залучили нових працівників. Більшість рестораторів витрачали на зарплатню команді 20-30% від виручки, при цьому 12% опитаних витрачали на зарплатню понад 40% від виручки закладу. Кадровий дефіцит змушує рестораторів інвестувати значні кошти у підбір та навчання персоналу, конкуренція за досвідчених працівників зросла на 40% [44].



Рис. 2.9. Зміни у кількості працівників у 2024 р. у порівнянні з 2023р.

Джерело: [44].

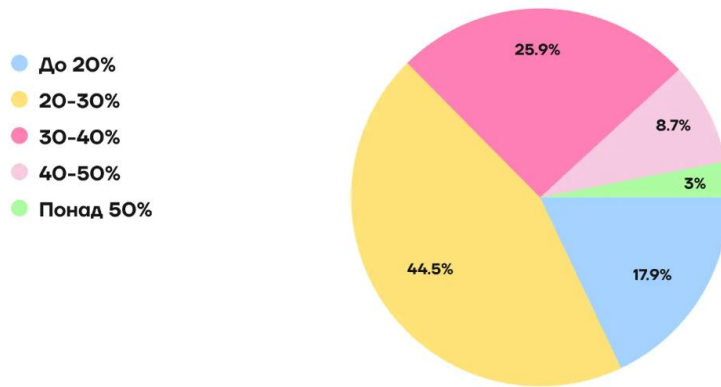


Рис. 2.10. Відсоток виручки, який займають витрати на зарплатні в командах ЗРГ станом на кінець 2024 р.

Джерело: [44].

У світі щорічно відбуваються престижні гастрономічні конкурси – The World’s 50 Best, Michelin Guide, James Beard Awards, Asia’s 50 Best та La Liste – що стимулюють розвиток індустрії та підвищення стандартів обслуговування. В Україні з 2013 року діє Національна ресторанна премія «СІЛЬ», яка в 18 номінаціях оцінює ресторани за кухнею, сервісом, атмосферою й інноваціями; журі складається з провідних експертів та міжнародної аудиторської компанії Grant Thornton. Остання церемонія пройшла 7 грудня 2023 у Києві: серед переможців – Fair Finch (найкраща кав’ярня), Parovoz Speak Easy (бар), Goodman (м’ясний ресторан), «Золота форель» (рибний ресторан), Vintage Nouveau (авторська кухня) та «Любимый дядя» (відкриття року). Більшість закладів – зі столиці м.Києва. Також у 2023 році також відбулася SALT. Restaurant Innovation Conference, присвячена сучасним трендам та інноваціям у ресторанній сфері [46].

Зазначене свідчить про розвиток ресторанної культури, зростання конкуренції, формування гастрономічних трендів, підвищення рівня обслуговування та якості продукції, а також про задоволення потреб споживачів, незважаючи на всі події в Україні останніми роками.

Важливим для аналізу стану ресторанного господарства в Україні в останні роки є те, що аналітики фіксують постійні зміни у споживчій поведінці на ринку ресторанних послуг. Так, у 2024 році 78 % ресторанів, 82 % піцерій і

65 % кафе України включили до свого меню елементи фаст-фуду (сандвічі, бургери, роли) – це дозволило скоротити час обслуговування та підвищити обороти [39].

Онлайн-доставка залишалася ключовим каналом споживання ресторанних послуг: 34 % закладів повідомили про зростання обсягів цифрових замовлень у порівнянні з 2023 роком [44]. У 2024 році понад 80 % українських ресторанів інтегрували мобільні додатки для бронювання, безконтактних замовлень і оплати, використовуючи цифрові меню та аналітику клієнтських уподобань [47]. Сервіси доставки – Glovo, Bolt Food, Rocket, Mister.Am – залишаються лідерами ринку з мільйонними завантаженнями в Google Play та App Store. На рис. 2.11 зображено дані щодо замовлень з ресторанів найпопулярнішого сервісу доставки в Україні – Glovo.



Рис. 2.11. Замовлення з ресторанів сервісу доставки Glovo в Україні за 2024р.

Джерело: [48].

Водночас 65% українців економили на дозвіллі поза домом, а 58% рідше відвідували ресторани та кафе через зростання цін і безпекові ризики [49].

Всі ці зміни підтверджують, що заклади ресторанного господарства активно пристосовуються до потреб швидкого життя та стриманості споживачів, балансуючи між зручністю, швидкістю обслуговування і рентабельністю.

Наприкінці аналізу, в контексті нашого дослідження, вважаємо доцільним відмітити, що в інтерв'ю фахівців-практиків ресторанного бізнесу часто зазначається, що зростаюча конкуренція та зміна споживчих звичок

вимагають від ресторанів нових підходів до одного з ключових напрямів в діяльності закладів з підвищення рівня конкурентоспроможності: маркетингу. Використання соціальних мереж, створення вірусних відео та онлайн-акцій допомагають привернути увагу до закладу. Регулярний аудит ресторанного бізнесу та аналіз ефективності рекламних кампаній дозволяє оптимізувати маркетингову стратегію та знизити витрати ЗРГ [50].

Якщо узагальнити прогнози на найближчий період в аналітичних виданнях, то можна сказати, що у поточному 2025 році очікується подальше зростання виручки закладів ресторанного господарства, зокрема за рахунок адаптації до нових умов, впровадження інновацій та розширення послуг доставки. Проте, збереження рентабельності залишатиметься викликом через високі операційні витрати та нестабільність ринку.

Таким чином, в умовах суворих викликів, ресторанний бізнес в Україні продемонстрував стійкість та здатність до адаптації.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Ресторан-піцерія «Італійський квартал» є частиною однойменної мережі закладів громадського харчування, що функціонують на ринку ресторанних послуг України, зокрема в місті Одеса. Мережа спеціалізується на наданні послуг з приготування та реалізації страв італійської кухні, поєднуючи концепцію доступного сімейного ресторану з високими стандартами сервісу й автентичним гастрономічним наповненням.

Об'єктом аналізу є один із закладів мережі – ресторан-піцерія, що розташований у центральній частині міста Одеси за адресою вул. Преображенська, 55 (за іншими даними – вул. Базарна, 94) та який має свою назву «Белла Італія». Заклад займає вигідне розташування поблизу транспортних вузлів, торгових і ділових центрів, що забезпечує стабільний

потік клієнтів як у будні, так і у вихідні дні. Основною цільовою аудиторією ресторану є мешканці міста середнього достатку, родини з дітьми, молодь, а також туристи, які відвідують Одесу. Контакти закладу: тел.: +38 (063)190-01-22. Окремо надані контакти доставки: +38 (048) 705-57-05 та +38 (093) 170-28-27. Мережа закладів «Італійський квартал» має свій сайт: <https://www.pizza-kvartal.com/> [51] сторінки у Фейсбукі [52] та Інстаграм [53] (наприклад, <https://www.instagram.com/italianskiy.kvartal/>), але інформацію в них не оновлено (див. Додаток А). Також надано е-пошту для листування: italianskiy.kvartal.odessa@gmail.com. Цей чинник робить мережу закладів «Італійський квартал» доступнішим для своїх клієнтів.

Організаційно-правова форма закладу – фізична особа-підприємець (ФОП). Форма ФОП обрана з огляду на її переваги: спрощена система оподаткування, менші витрати на ведення бухгалтерського обліку та гнучкість в управлінні. Це дозволяє ефективно організовувати роботу закладу та швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Власником є ФОП Ахмад Наджат, зареєстрований у місті Одеса о 2005 році. Отже, заклад працює практично 20 років. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, основним видом діяльності підприємця є надання послуг громадського харчування [54]. Види економічної діяльності за КВЕД, на які отриманий дозвіл у ФОП Ахмад Наджат це:

- 1) Основний вид діяльності: 56.30 Обслуговування напоями
- 2) Інші види діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, а також: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 73.11 Рекламні агентства, 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг.

Також є інформації що на власника ФОП Ахмад Наджат зареєстровано чотири торговельні марки (є право інтелектуальної власності), зокрема, Белла та Італійський квартал у, відповідно, 2011р. та 2015р.

Приміщення ресторану «Італійський квартал» («Белла Італія») орендується в житловій будівлі, що розташована в центральній частині міста. Заклад відкритий для відвідувачів цілий рік, офіційний режим роботи – з 10:00 до 22:00 щоденно, без вихідних. Загальну організаційно-економічну характеристику ресторану-піцерії «Італійський квартал» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Показник	Характеристика
Тип підприємства і клас	Ресторан, спеціалізований заклад ресторанного господарства
Назва підприємства	Ресторан-піцерія «Італійський квартал» («Белла Італія»)
Адреса	м. Одеса, вул. Преображенська, 55 / 94
Контактний телефон, веб-сайт	+38 (063)190-01-22; сайт: https://www.pizza-kvartal.com/
Форма власності	Фізична особа – підприємець (ФОП Ахмад Наджат)
Структура управління	Лінійно-функціональна
Потужність	Основний зал – до 60 посадкових місць; можлива організація обмеженої літньої тераси
Загальна площа	Орієнтовно 100-120 м ²
Профіль роботи	Спеціалізація на стравах італійської кухні: піца на дровах, паста, паніні, салати, італійські десерти, напої (кава, коктейлі, вино, лимонади)
Рівень комфорту	Відповідає рівню ресторану згідно ДСТУ 4281:2004: комфортний інтер'єр у середземноморському стилі, музичний супровід, чистота, зручні меблі
Час роботи	Пн-Нд: 10:00 – 22:00
Види ресторанного обслуговування	Повне обслуговування офіціантами у залі, замовлення та доставка страв
Послуги ЗРГ	Приготування і організація споживання страв італійської кухні, реалізація напоїв, послуги з доставки їжі, безкоштовний Wi-Fi, дитячий ігровий майданчик
Середній чек	350
Способи оплати	Готівковий та безготівковий розрахунок (термінал, онлайн-оплата)
Умови входу	Вільний, без попереднього запису
Рівень завантаження ресторану	Високе сезонне навантаження (травень–вересень) – до 100 %; у міжсезоння – 70-80 %
Загальна чисельність персоналу	Орієнтовно 10-12 осіб; у літній період – до 15 (з урахуванням сезонних працівників)

Джерело: розроблено автором

Основною концепцією ресторану є надання автентичного досвіду італійської кухні в поєднанні з високим рівнем обслуговування та затишною атмосферою. Місія закладу полягає в популяризації італійської кулінарної культури серед мешканців та гостей Одеси, забезпеченні якісного харчування та створенні комфортного простору для відпочинку та спілкування. Мережа «Італійський квартал» позиціонує себе як демократичний заклад з доступними цінами, орієнтований на широку аудиторію споживачів.

У закладі реалізовано класичну модель ресторанного обслуговування з елементами самообслуговування. Внутрішній простір ресторану вирізняється стильним інтер'єрним оформленням у традиціях італійського затишку, з використанням натуральних матеріалів, теплої колірної гами та тематичних елементів декору. В основному залі на першому поверсі особливо вражає гостей великий акваріум, вбудований у стіну. В залах використовуються масивні меблі: великі стільці та крісла, але дуже зручні та гармонійно поєднані з інтер'єром. Кількість посадкових місць у двох залах орієнтовно становить 60-70 одиниць, що забезпечує комфортне перебування гостей протягом усього часу обслуговування. Один зал, в якій гості потрапляють зі входу з вулиці є основним. Інший зал знаходиться у цокольному приміщенні а є невеликим. Він, на нашу думку, є зручним або для приватного відпочинку в закладі (в ніші під сходами), або для батьків, які слідкують за дітьми на невеликому ігровому майданчику. Він як раз знаходиться на цокольному поверсі та відкритий нещодавно, користується популярністю в холодну пору року. На літній площадці в теплий сезон може розміститися до 30 гостей.

Меню ресторану є різноманітним та структурованим, із чітким акцентом на автентичні страви італійської кухні. До найпопулярніших позицій входять піци, приготовані на тонкому тісті за класичними рецептами з використанням італійських сирів, томатного соусу, прошуто, артишоків, руколою та іншими інгредієнтами. Значну частину асортименту складають пасти (карбонара, болоньезе, ал'є оліо), лазанья, равіолі, ризотто, а також сезонні пропозиції, що змінюються залежно від постачання продуктів. У десертному меню

представлені такі традиційні позиції, як тірамісу, панакота, чизкейки, морозиво. Напої включають італійські вина, каву, коктейлі, фреші та безалкогольні напої. Меню закладу представлено у Додатку Б. Також в мережі закладів можна замовити та скуштувати суші, страви з м'яса та риби, страви на грилі та різні види сніданків.

Мережа «Італійський квартал» пропонує споживачам послуги доставки за таких умов:

- мінімальна сума замовлення надається від 400 грн (в залежності від відстані);
- вартість доставки складає 40 грн;
- безкоштовна доставка надається від 600 грн.

Замовлення на доставку в мережі приймаються з 10:00 до 21:30 з понеділка по суботу, та з 11:00 до 21:30 у неділю. На сайті вказаний номер для замовлення: тел. +38 (048) 705-5-705 або +38 (093) 170-28-27. Доставку здійснюють власні авто мережі «Італійський квартал».

Управління діяльністю закладу здійснює адміністративний персонал на чолі з директором (керуючим), який координує роботу кухні, обслуговуючого персоналу та бухгалтерії. Персонал піцерії складається зі шеф-кухаря, кухарів-універсалів, офіціантів, баристи, прибиральників, адміністратора залу та технічного персоналу, є водії з доставки. Підбір кадрів орієнтований на досвід, професіоналізм, комунікативність та доброзичливе ставлення до клієнтів.

Матеріально-технічна база ресторану включає сучасне кухонне обладнання для приготування страв відповідно до санітарних норм, холодильне устаткування, кавомашини, касові апарати, POS-системи для автоматизації процесу замовлення та обліку. Постачання продуктів здійснюється як від місцевих фермерів, так і імпортерами італійських делікатесів, що дозволяє зберігати високу якість страв і відповідність автентичному смаку.

Цільовою аудиторією закладу є мешканці Одеси та туристи, які цінують якісну італійську кухню та комфортну атмосферу. Маркетингова стратегія

ресторану спрямована на залучення клієнтів через активну присутність у соціальних мережах, проведення акцій та спеціальних пропозицій, а також участь у міських гастрономічних заходах.

Для здійснення своєї діяльності ресторан-піцерія «Італійський квартал» використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси, які застосовуються у торгівельно-технологічних процесах, споживаються та трансформуються у витрати. Ці витрати формуються у процесі забезпечення основної мети діяльності закладу – надання якісних послуг харчування та створення комфортного середовища для споживачів.

У 2024 році, враховуючи умови воєнного стану, що триває в Україні, зокрема в м. Одеса, на діяльність закладу вплинули ряд зовнішніх факторів. Серед основних – періодичні повітряні тривоги, перебої з електропостачанням та загальне зниження туристичної активності у місті. У зв’язку з цим рівень завантаження ресторану є нерівномірним, високий попит спостерігається переважно у денний час та у вихідні дні. У періоди стабільного електропостачання та спокійної безпекової ситуації, технічні потужності закладу задіяні повністю. Завантаження ресторану протягом 2024 року наведено у табл. 2.3. Для наочності приведемо завантаження в динаміці за 2024 рік, що представлена на рис. 2.12

Таблиця 2.3

Завантаження ресторану-піцерії «Італійський квартал» протягом 2024 року, у % співвідношенні

Показники	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий
Рівень завантаження (%)	35	50	65	85	95	100	80	60	50	75	25	30

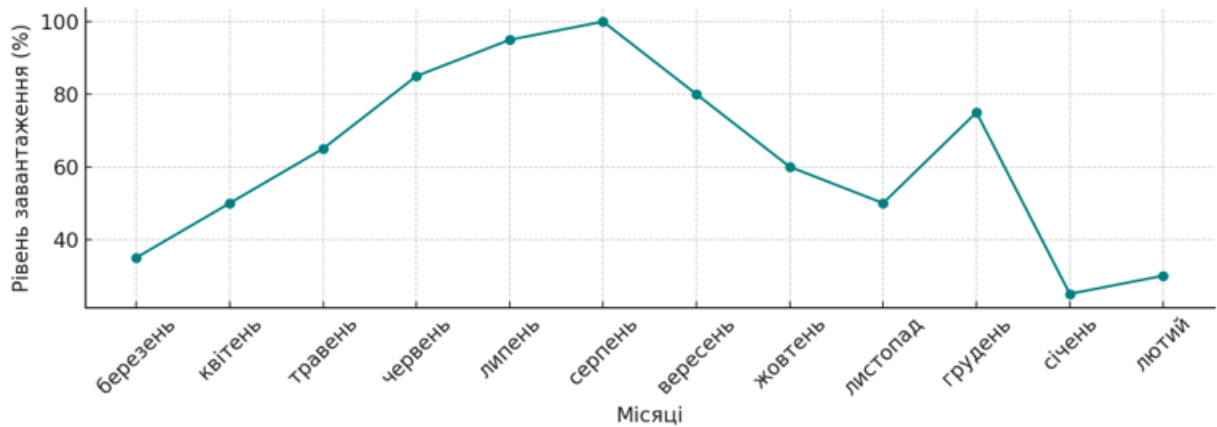


Рис.2.12 Діаграма рівня завантаження ресторану-піцерії «Італійський квартал» протягом 2024 року

Джерело: побудовано автором

Хоча точні фінансові дані про результати діяльності мережі закладів «Італійський квартал» не розголошуються, стабільна її робота, та зокрема, закладу «Белла Італія», позитивні відгуки клієнтів та розширення мережі (так, у лютому 2023 р. був відкритий новий заклад мережі Італійський Квартал GRANDE на вул. Жуковського, 31) свідчать про ефективне управління та прибутковість бізнесу. Використання сучасних технологій у сфері обліку та обслуговування дозволяє оптимізовувати витрати та підвищувати рентабельність діяльності.

Необхідно звернути увагу на завантаження ресторану-піцерії «Італійський квартал» упродовж дня, адже саме ця характеристика дозволяє оцінити ефективність використання потужностей підприємства, рівень попиту на послуги харчування, а також виявити пікові періоди відвідуваності. Цей аспект є надзвичайно важливим у сучасних умовах, коли на господарську діяльність ресторанного закладу впливають зовнішні чинники – насамперед воєнний стан, обмеження часу роботи внаслідок комендантської години, періодичні відключення електроенергії, коливання туристичного потоку тощо.

Зведені дані щодо завантаження закладу протягом дня у 2024 році подано в таблиці 2.4. Вони базуються на спостереженнях, а також даних, наданих працівниками закладу в умовах обмеженої статистичної звітності.

Таблиця 2.4

Завантаження ресторану-піцерії «Італійський квартал» протягом дня,
у %, 2024 р.

«Високий сезон» (травень-вересень)				
Період часу	10.00 – 14.00	14.00 – 16.00	16.00 – 19.00	19.00 – 22.00
Завантаження в % по буднях	55–70	65–80	60–75	55–65
Завантаження в % по вихідних, в святкові дні	75–90	85–95	80–90	60–75
«Низький сезон» (жовтень-квітень)				
Період часу	10.00 – 14.00	14.00 – 16.00	16.00 – 19.00	19.00 – 22.00
Завантаження в % по буднях	40–55	55–65	45–55	35–50
Завантаження в % по вихідних, в святкові дні	60–75	70–80	65–75	50–60

Джерело: побудовано автором

Коментуючи дані, слід зазначити, що в «Італійському кварталі» впродовж високого сезону (травень–вересень), особливо у вихідні та святкові дні, спостерігається підвищена ділова активність. У проміжках 10:00–14:00 та 16:00–19:00 припадає найбільший потік гостей, що зумовлено як зростанням туристичного потоку, так і близькістю закладу до ринку «Привоз» та інших торгових об'єктів. Саме в ці години ресторан використовує свої виробничо-обслуговуючі потужності на повну силу.

У період 14:00–16:00 фіксується стабільно високий попит – це час післяобіднього відпочинку, коли гості віддають перевагу більш тривалому перебуванню в затишному закладі з прохолодними напоями, десертами або італійською піцою. Варто підкреслити, що велика частина клієнтів у цьому часовому проміжку – це пари, туристи та сім'ї.

Під час «низького сезону» (жовтень–квітень) показники завантаження знижуються на 15-25%. Це зумовлено як загальним спадом туристичної активності, так і зменшенням частоти відвідувань через несприятливу енергетичну ситуацію в регіоні, періодичні відключення світла, обмеження транспорту ввечері та скорочення часу роботи закладу відповідно до комендантської години. Заклад намагається адаптуватися до умов,

пропонуючи денні акції, знижки для постійних клієнтів та роботу за генератором у пікові години.

Суттєво змінюється поведінка відвідувачів: вони переважно планують візит у денний час, а вечірнє завантаження знижується, особливо в будні. У вихідні дні клієнтів більше, що свідчить про сталу лояльність постійної аудиторії закладу.

У цілому ресторан-піцерія «Італійський квартал» характеризується як стабільно функціонуючий об'єкт малого бізнесу з розвиненою інфраструктурою, чіткою концепцією позиціонування на ринку та стратегією клієнтоорієнтованого сервісу. Його діяльність забезпечує не лише отримання прибутку, а й задоволення зростаючого попиту на якісні послуги громадського харчування з місцевим багатонаціональним колоритом в умовах урбанізованого простору.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» та оцінка конкурентоспроможності закладу

Спочатку проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану за період 2022-2024 рр. Динаміка основних показників, яка наведена на рис. 2.13., дає нам можливість стверджувати наступне.

Таблиця 2.5.

Основні показники діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» за період 2022-2024 рр, у тис.грн.

Показники діяльності	2022	2023	Приріст 2023 до 2022, %	2024	Приріст 2024 до 2023, %
Чистий дохід	6 039,9	6 087,7	1%	8 243,6	35%
Інші операційні витрати	2 950,7	3 744,4	27%	6 176,0	65%
Собівартість продукції	2 560,3	2 020,7	-21%	1 920,1	-5%
Чистий прибуток	533,9	264,5	-50%	137,2	-48%

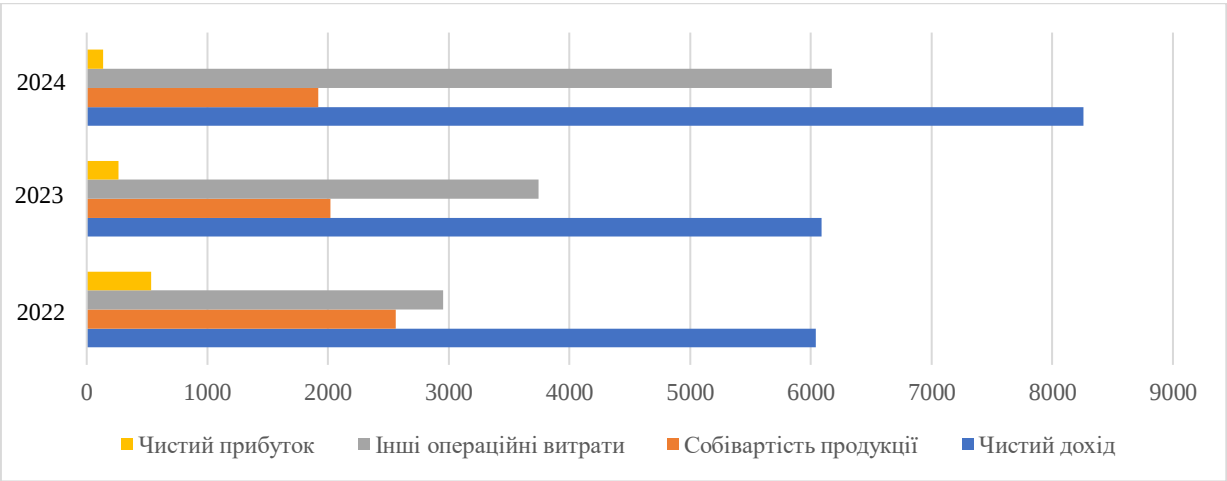


Рис. 2.13. Основні показники діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» за період 2022-2024 рр.
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Упродовж 2022-2024 років чистий дохід закладу демонстрував відносну стабільність, натомість у 2024 році він зріс на 35 % і сягнув 8,2 млн грн. Водночас спостерігалось істотне збільшення інших операційних витрат, що зумовило зниження чистого прибутку: якщо у 2022 році він становив 533,9 тис. грн, то у 2024 році – лише 137,2 тис. грн.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства, підвищення якості управлінських рішень та здійснення контролю доцільно розрахувати ключові показники рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності для підприємств ресторанного господарства

Показник	Сутність	Формула	Інтерпретація	Значення показника		
				2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність продажів	Відображає частку чистого прибутку, отриманого з кожної гривні доходу від реалізації страв та послуг.	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	Високе значення свідчить про ефективне управління витратами та прибуткову діяльність закладу.	8,8	5,3	2,0

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів	Показує, наскільки ефективно використовуються матеріально-технічні ресурси (обладнання, приміщення тощо) для отримання прибутку.	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	Дозволяє оцінити продуктивність використання ресурсів у ресторанній діяльності.	29,0	11,3	4,4
Валова рентабельність	Характеризує прибутковість основної діяльності до вирахування операційних витрат, зокрема витрат на оплату праці, оренду, рекламу.	Валовий прибуток / Дохід від реалізації	Високий рівень свідчить про ефективну цінову політику та оптимальні витрати на сировину і приготування.	57,6	66,8	76,7

Джерело: узагальнено автором на основі [55]

Рентабельність закладу за 2022-2024 рр. представлено на рис. 2.14.

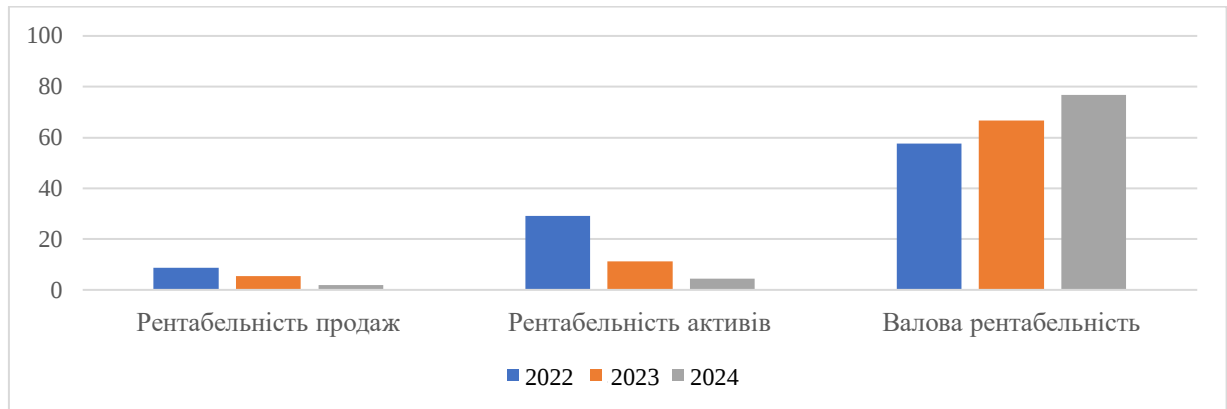


Рис. 2.14. Рентабельність ресторану-піцерії «Італійський квартал» за період 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Як свідчать результати аналізу, упродовж досліджуваного періоду відбулося суттєве зниження рентабельності продажів: з 8,8% у 2022 році до 2% у 2024 році. Це свідчить про зменшення здатності підприємства генерувати чистий прибуток з кожної гривні виручки. Водночас зниження рентабельності

активів вказує на зниження ефективності використання майнових ресурсів для формування прибутку.

На відміну від наведених тенденцій, показник валової рентабельності демонструє позитивну динаміку: зростання з 58% у 2022 році до 77% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та здатність формувати валовий прибуток до вирахування операційних витрат.

З метою покращення фінансово-економічних результатів діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» доцільно реалізувати такі управлінські заходи:

- провести детальний аналіз структури доходів і витрат, із фокусом на собівартості страв, ефективності цінової політики та змін у поведінці споживачів;
- оцінити причини зниження рентабельності продажів та активів, зокрема за рахунок збільшення витрат на сировину, оренду, оплату праці чи нераціонального використання матеріальних ресурсів;
- оптимізувати виробничо-обслуговувальні процеси, у тому числі за рахунок вдосконалення логістики постачання, впровадження контролю за витратами продуктів та енергоносіїв;
- розробити план підвищення ефективності використання активів, зокрема приміщень, обладнання, меблів, шляхом поліпшення їх завантаженості, модернізації або перепрофілювання;
- посилити внутрішній фінансовий контроль, включаючи аналіз ключових показників у динаміці, регулярний моніторинг валового прибутку та маржинальності по категоріях меню;
- проаналізувати вплив зовнішніх чинників (зміна купівельної спроможності споживачів, конкуренція, війна тощо) та внутрішніх (організаційна структура, кадровий потенціал) на рентабельність закладу;
- розробити антикризові заходи, спрямовані на адаптацію до поточної ринкової ситуації, наприклад, перегляд асортиментної політики,

впровадження нових форматів обслуговування (доставка, take-away, сезонні меню тощо).

Оцінка ліквідності підприємства, яку наведено далі, дозволяє керівництву виявити можливі ризики неплатоспроможності в короткостроковій перспективі, а також визначити здатність своєчасно виконувати зобов'язання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ліквідності для підприємств ресторанного господарства

Показник	Сутність	Формула	Інтерпретація	Значення показника		
				2022	2023	2024
Поточна ліквідність	Визначає, наскільки оборотні активи ресторану покривають його короткострокові зобов'язання.	Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання	Оцінює наявність достатніх ресурсів для покриття поточних фінансових зобов'язань.	2,323	1,969	1,575
Швидка ліквідність	Оцінює здатність ресторану погасити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (готівка, дебіторська заборгованість).	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Короткострокові зобов'язання	Вказує на здатність швидко покрити зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних ресурсів.	0,664	0,55	0,374
Абсолютна ліквідність	Показує можливість негайного погашення зобов'язань за рахунок грошових коштів та короткострокових інвестицій.	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Короткострокові зобов'язання	Оцінює здатність ресторану покрити зобов'язання найбільш ліквідними ресурсами без додаткових заходів.	0,196	0,169	0,076

Джерело: узагальнено автором на основі [55]

Представимо на рис. 2.15. розраховані показники ліквідності ресторану-піцерії «Італійський квартал».

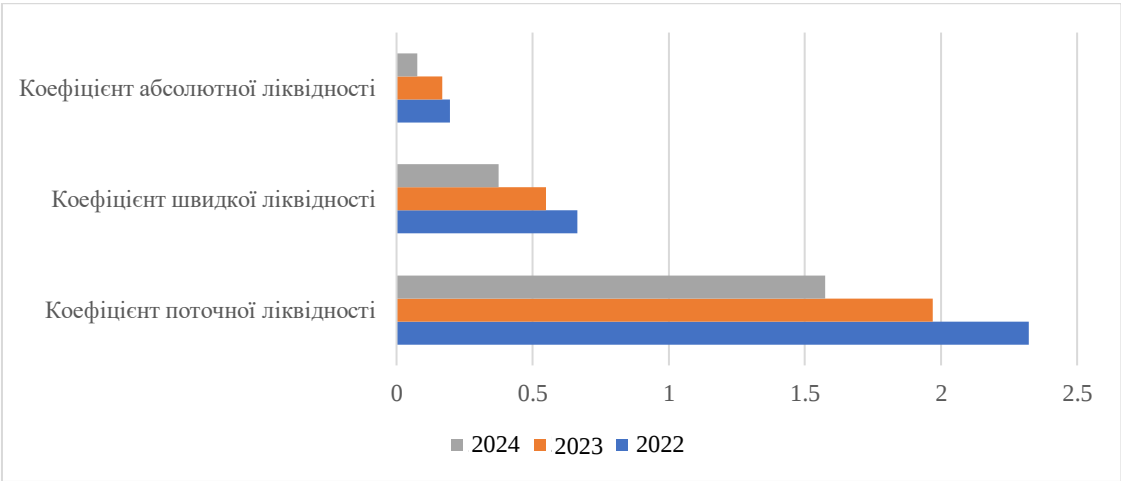


Рис. 2.15. Ліквідність ресторану-піцерії «Італійський квартал» за період 2022-2024 рр.
Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2022-2024 рр. ресторан мав достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Однак спостерігається тенденція до зниження цього показника, що може свідчити про ризики несвоєчасного погашення зобов'язань у майбутньому. Загалом аналіз ліквідності показує погіршення короткострокової платоспроможності ресторану в зазначений період. Для поліпшення ситуації слід переглянути умови контрактів із постачальниками, контролювати строки погашення дебіторської заборгованості та оптимізувати управління запасами.

Завершимо аналіз розрахунком показників фінансової стійкості, що дають змогу оцінити здатність ресторану виконувати зобов'язання та зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Алгоритм розрахунку показників фінансової стійкості для підприємств ресторанного господарства

Показник	Сутність	Формула	Значення показника		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової залежності	Визначає частку залучених коштів (кредитів, позик) у загальних джерелах фінансування ресторану.	Залучені кошти / Загальні джерела фінансування	1,734	1,714	2,036

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	Визначає частку власних коштів у загальних джерелах фінансування ресторану.	Власний капітал / Загальні джерела фінансування	0,577	0,583	0,491
Коефіцієнт фінансового левериджу	Оцінює вплив зміни прибутку на рентабельність власного капіталу.	Залучені кошти / Власний капітал	0,734	0,714	1,036
Коефіцієнт фінансової стійкості	Визначає, наскільки власні кошти покривають необоротні активи ресторану.	Власний капітал / Необоротні активи	0,577	0,583	0,482

Джерело: узагальнено автором на основі [55]

Для наочності розраховані показники фінансової стійкості аналізованого підприємства зображені нижче (рис. 2.9).

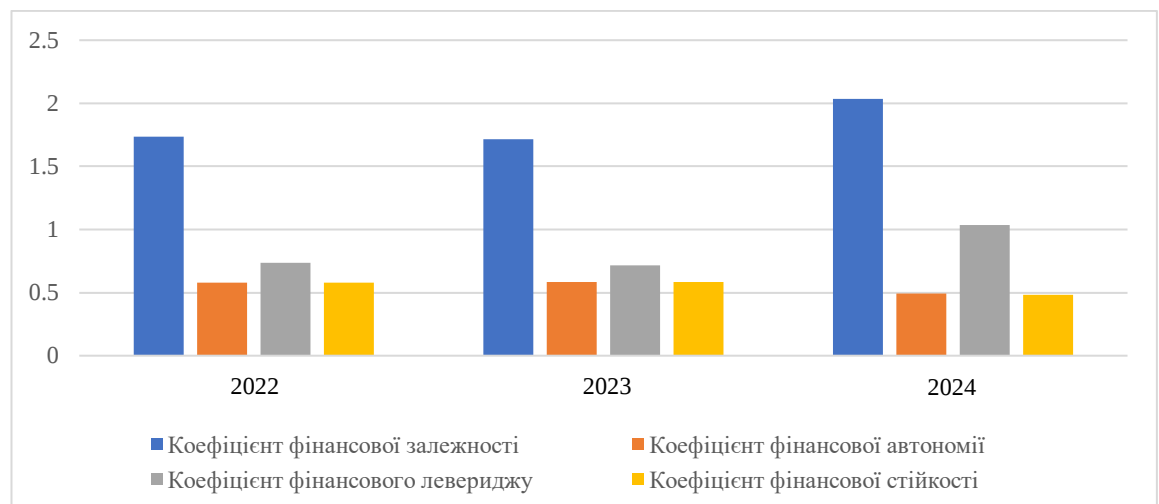


Рис. 2.16. Фінансова стійкість ресторану-піцерії «Італійський квартал» за період 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про погіршення фінансового стану закладу у 2022-2024 рр. Зокрема, спостерігається зростання частки залучених коштів, скорочення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування, а також недостатність власних ресурсів для покриття необоротних активів. Наведемо основні рекомендації для підвищення фінансової стійкості ресторану-піцерії «Італійський квартал»:

1. Оптимізувати структуру капіталу – поступово зменшувати залежність від позикових коштів на користь власних інвестицій.

2. Збільшити власний капітал – шляхом реінвестування прибутку або залучення додаткових внесків від власників.

3. Раціонально використовувати необоротні активи – уникати перевищення витрат на обладнання чи інтер'єр, які не приносять достатнього доходу.

4. Підвищити рентабельність діяльності – за рахунок зменшення витрат, удосконалення меню, підвищення якості обслуговування та середнього чека.

5. Контролювати кредиторську заборгованість – не допускати її надмірного зростання та своєчасно погашати борги.

Ці заходи допоможуть зміцнити фінансову стабільність ресторану та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У підсумку, можемо стверджувати, що заклад пристосувався до роботи в умовах воєнних дій, доволі ефективно працює в складних умовах. Так, більшість показників скоротилися, проте ресторану-піцерії «Італійський квартал» залишається рентабельним, ліквідним та фінансово стійким.

Тепер перейдемо безпосередньо до оцінки конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал» на ринку ресторанних послуг.

По-перше, за результатами огляду фактичної діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал» (відповідності стандартам ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства. Класифікація" [56] закладу «ресторан»), проведеного у п.2.2., можна зробити такі висновки:

- *Обслуговування* відповідає ресторанному рівню: відвідувачі обслуговуються офіціантами, можливе попереднє бронювання, страви подаються в залі.

- *Меню* містить різноманітні страви італійської кухні, включаючи піцу, пасту, салати, гарячі та холодні закуски, десерти, безалкогольні та алкогольні напої, що відповідає вимогам щодо ресторанного асортименту.

- *Комфортність інтер'єру*, за даними відгуків та фото, також відповідає ресторанному формату: затишний дизайн, зручні меблі, відповідне зонування, музичний супровід, наявність санітарних вузлів.

- *Локація та атмосфера* свідчать про орієнтацію на тривале перебування гостей, у т.ч. для сімейного відпочинку та зустрічей.

- *Персонал* закладу, за спостереженнями клієнтів, має належний рівень підготовки.

Центр міста Одеса характеризується високою концентрацією закладів ресторанного господарства, зокрема піцерій, які варіюються від локальних сімейних кафе до представництв міжнародних мереж. Популярність італійської кухні, особливо піци, серед місцевих жителів та туристів сприяє зростанню конкуренції в цьому сегменті. Однак, повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на ресторанний бізнес. Це зумовлено зниженням купівельної спроможності населення, відтоком клієнтів за кордон, зростанням вартості оренди та нестабільністю постачання ресурсів.

У центрі Одеси функціонує значна кількість піцерій, що створює високий рівень конкуренції. Заклади зосереджені на різних аспектах: деякі пропонують автентичну італійську піцу, інші – швидке обслуговування або унікальні рецептури. В умовах війни зросла популярність послуг доставки та страв на винос, що стало ключовим фактором конкурентоспроможності. Серед великої кількості видів закладів, які спеціалізуються на виготовленні піци та інших страв італійської кухні, було обрано наступні заклади: ресторан *Olio Pizza* та ресторан *Pomodoro*. Заклади характеризуються схожими концепціями, розташовані в історичному центрі міста, відомі як серед місцевих жителів, так й серед гостей міста, мають приблизно однакові рейтинги.

У контексті аналізу конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства в Одесі, особливу увагу заслуговують ресторани *Olio Pizza* та *Pomodoro*, які представляють сегмент італійської кухні та мають мережу філій у місті.

Ресторан Olio Pizza (вул. Гаванна, 7 <https://olio-pizza.choiceqr.com/>) [57].

Olio Pizza – це мережа ресторанів, що спеціалізується на автентичній італійській кухні. Заклади мережі розташовані в різних районах Одеси, зокрема на вулицях Гаванна та проспекті Добровольського. Інтер'єр закладу оформлений у стилі традиційної італійської траторії: використано натуральні матеріали, теплі кольори, дерев'яні меблі та декоративні елементи, що створюють затишну атмосферу.

Особливістю Olio Pizza є наявність відкритої кухні з італійською піччю на обертовому камені, що дозволяє гостям спостерігати за процесом приготування страв. Меню включає широкий асортимент традиційних італійських страв: піцу, пасту, равіолі, різото, салати та десерти. Серед фірмових страв – піца «Olio» з саямі, беконом, куркою-гриль і мисливськими ковбасками, фетучині з саямі та мисливськими ковбасками, а також різото з чорнилом каракатиці та кальмарами.

Для сімей з дітьми передбачено дитяче меню та ігрові зони з аніматорами, що робить Olio Pizza привабливим місцем для сімейного відпочинку.

*Ресторан Pomodoro (вул. Рішельєвська, 44/46
<https://www.pomodoro.od.ua/>) [58].*

Pomodoro – це мережа сімейних ресторанів, що поєднує елементи італійської, середземноморської, європейської та японської кухонь. Заклади мережі розташовані в різних районах Одеси, зокрема на проспекті Шевченка та вулиці Давида Ойстраха. Інтер'єр оформлений у стилі італійської траторії з використанням світлих пісочних відтінків, картатих скатертин, м'яких диванів та живої зелені, що створює затишну атмосферу.

Меню Pomodoro включає широкий вибір страв: піцу на тонкому тісті з різноманітними начинками, пасту, равіолі, лазанью, страви-гриль, салати, супи, десерти та суши. Серед фірмових страв – піца «Чикен Альфредо» з білим соусом і курячим філе, спагеті «Pomodoro» з морепродуктами, равіолі з лососем і червоною ікрою, а також гарбузовий крем-суп з креветками.

Для дітей передбачено спеціальне меню та ігрові зони з професійними нянями, що робить Pomodoro популярним місцем для сімейного відпочинку.

На основі вимог ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [56] щодо ресторанів, зробимо порівняльний аналіз відповідності закладів стандартам за певними критеріями (табл.2.9.)

Таблиця 2.9.

Порівняльна характеристика ресторанів італійської кухні в центральній частині м. Одеси відповідно до критеріїв ДСТУ 4281:2004

Критерій	Ресторан Olio Pizza (Гаванна, 7)	Ресторан Pomodoro (Рішельєвська, 44/46)	Ресторан-піцерія Італійський квартал (Преображенська, 55)
Обслуговування	Відповідає ресторанному рівню, базові сервіси	Високий рівень, індивідуальний підхід, орієнтація на родини	Відповідає ресторанному рівню: обслуговування офіціантами, можливість бронювання
Меню	Помірне за обсягом, автентична італійська кухня	Розширене, мультикухня, дитяче меню	Різноманітне італійське меню: піца, паста, закуски, напої
Комфортність	Затишний інтер'єр, зручне зонування, ігрова зона	Просторий зал, дитячі кімнати, висока комфортність	Затишний дизайн, зручні меблі, музичний супровід, санвузли
Локація й атмосфера	Центр міста, тиха вулиця, невимушена атмосфера	Центр, активний трафік, жвава атмосфера	Центр, сприятлива для довгого перебування, сімейного формату
Персонал	Професійний, ввічливий, але без вираженої індивідуалізації	Добре підготовлений, клієнтоорієнтований персонал	Підготовлений персонал, відповідність очікуванням відвідувачів

Джерело: побудовано автором

Усі три заклади відповідають вимогам ДСТУ 4281:2004 щодо класифікації як ресторанів. Вони мають необхідний рівень обслуговування, асортименту страв, інтер'єру та персоналу.

- Pomodoro вирізняється більшою орієнтацією на родинний формат і розширеним меню.

- Olio Pizza приваблює камерністю та автентичністю.

- Італійський квартал забезпечує баланс між якісним італійським асортиментом, належним сервісом та комфортною атмосферою, що робить його конкурентоспроможним серед аналогічних закладів центральної частини Одеси.

Порівняння даних закладів проведено за допомогою рейтингової оцінки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рейтингова оцінка ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Фактори	Питома вага	Ресторан-піцерія «Італійський квартал»		Ресторан Pomodoro		Ресторан Olio Pizza	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
Якість страв	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Рівень обслуговування	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Цінова політика	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Доброчинність офіціантів	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Сучасний інтер'єр	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Різноманітне меню	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Імідж та репутація	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Місцерозташування	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Служба доставки	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Соціальні мережі	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Послуги додаткові	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Всього	1		2,7		2,85		2,85

Джерело: побудовано автором

Для більшої наочності отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.17).

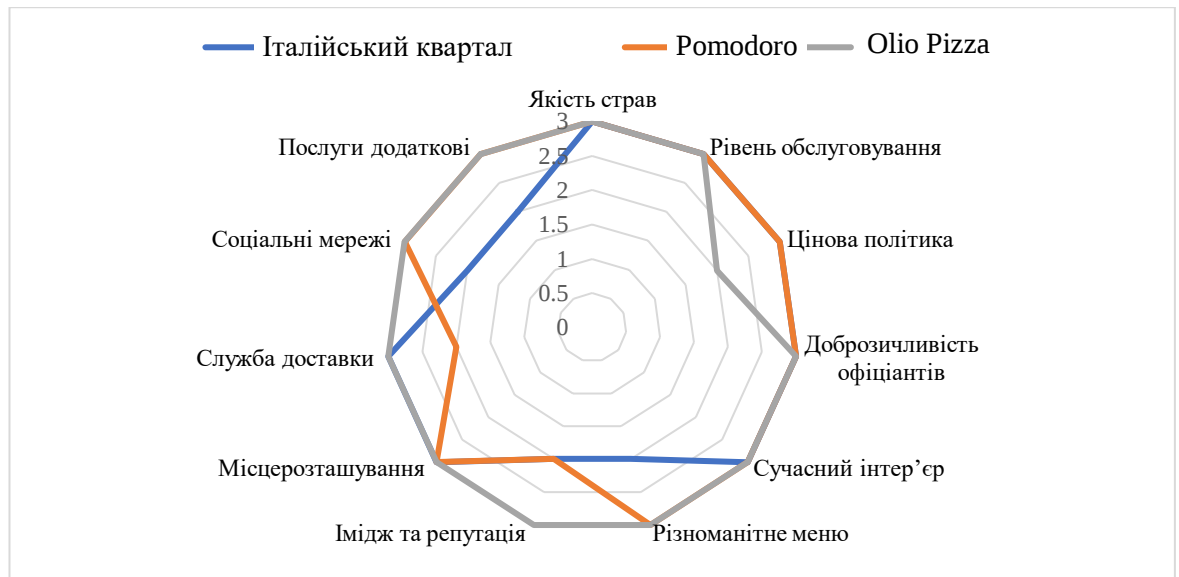


Рис. 2.17. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, ресторан Ресторан Olio Pizza відстає лише за показником цінової політики, тому що для помірному меню та наявності дорікань на персонал ціни, як для середнього сегменту є трохи завищеними, що викликає й незадоволення гостей. Ресторан Pomodoro є з трьох закладів наймолодшим, тому не вистачає популярності, є нарікання до служби доставки.

Об'єкт нашого дослідження, ресторан-піцерії «Італійський квартал», має досить низькі оцінки за наступними категоріями, хоча має більш вигідні позиції у порівняння з іншими закладами: додаткові послуги, соціальні мережі, імідж та репутація, що потребує корегування.

Висновки до розділу 2.

Отже, проведено комплексний аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та ринку ресторанних послуг за 2021-2024 роки: оцінено зміну кількості закладів і регіональну динаміку, фінансові показники (виручка, середній чек, рентабельність), відвідуваність за містами й сегментами, кадрові виклики, рівень цифровізації та вплив професійних конкурсів і премій на підвищення стандартів галузі, зміни у споживчій поведінки.

Охарактеризовано основні аспекти діяльності ресторану-піцерії «Італійський квартал», зокрема його концепцію, формат, матеріально-технічну базу та підходи до обслуговування. Визначено сильні сторони закладу, його адаптивність до зовнішніх умов і стабільну присутність на ринку, що забезпечує стійкий попит та позитивну динаміку розвитку.

Здійснено стратегічний аналіз діяльності ресторану-піцерії мережі «Італійський квартал» в Одесі. Визначено місце закладу на ринку, охарактеризовано його конкурентні переваги та слабкі сторони, проаналізовано фінансово-економічні показники й маркетингові аспекти. У результаті встановлено, що заклад має стабільне становище на локальному ринку, однак потребує вдосконалення в системі стратегічного управління, зокрема щодо інноваційного розвитку, диференціації послуг та розширення каналів комунікації з клієнтами.

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕСТОРАНУ-ПІЦЕРІЇ
«ІТАЛІЙСЬКИЙ КВАРТАЛ» НА РИНКУ
РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**3.1. Тенденції існування й ключові виклики для підприємств
ресторанного господарства в Україні в умовах війни та перспективи
розвитку в післявоєнний період**

В контексті аналізу стану ресторанного господарства в Україні у період 2022-2024 років представляють інтерес певні наукові дослідження українських вчених, в яких висвітлюються ключові тенденції, виклики та перспективи цієї сфери. Так, дослідниця Б. Кошова визначає найважливіші виклики, із котрими зіткнулись підприємства ресторанного господарства [59, с.180-181]. Поєднуючи дослідження авторки з аналітичними звітами фахівців-практиків ресторанного бізнесу [44, 50, 60], приходимо до таких висновків щодо основних викликів, з якими зіткнувся ресторанний бізнес із початком війни (див.табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

**Ключові виклики ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни:
аналіз та рішення**

№ з\п	Назва проблеми	Зміст проблеми	Рішення	Приклад з практики
1.	Падіння купівельної спроможності	Зниження доходів населення спричинило зменшення попиту на ресторанні послуги. Люди витрачають гроші обережніше, скорочують витрати на дозвілля.	Адаптація меню – впровадження акцій, бізнес-ланчів, знижок; програми лояльності для постійних клієнтів.	Мережа Lviv Croissants успішно впровадила меню «економ» для збереження потоку клієнтів.
2.	Зростання цін на продукти	Інфляція та подорожчання імпортованої та місцевої продукції підвищують собівартість приготування страв.	Орієнтація на локальні сезонні продукти, відмова від дорогих імпортних складників, оптимізація закупівель через аудит.	Кафе Зелена Їжа у Львові працює виключно з місцевими виробниками і знизило собівартість меню на 18%.

№ з\п	Назва проблеми	Зміст проблеми	Рішення	Приклад з практики
3.	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Нестача фахових кадрів, особливо у регіонах, спричинена міграцією, мобілізацією та зниженням мотивації до праці.	Вкладення в навчання персоналу, конкурентна оплата, поліпшення умов праці, внутрішнє підвищення.	Ресторан Very Well Café у Чернівцях відкрив внутрішній навчальний центр для офіціантів і барменів.
4.	Конкуренція та маркетинг	Ріст кількості гравців на ринку, зміна споживчих звичок, важче залучити увагу клієнтів.	Сучасний digital-маркетинг, відеоконтент, активність у соцмережах, робота з відгуками, колаборації з блогерами.	Ресторан Milk Bar (Київ) регулярно створює вірусні ролики, що сприяють зростанню впізнаваності.
5.	Технологічні зміни та автоматизація	Необхідність автоматизувати облік, замовлення, розрахунки, щоб знизити витрати й уникати помилок.	Встановлення сучасних POS-систем, автоматизація складу, CRM, онлайн-замовлення, мобільні додатки.	Сільпо Ресторани використовують повністю автоматизовану систему замовлень із QR-кодами.
6.	Зміни в законодавстві	Часті зміни в податковій, трудовій, санітарній сферах вимагають адаптації, моніторингу й витрат на юридичний супровід.	Постійні юридичні консультації, підписка на професійні оновлення, адаптація кадрової політики.	Остання Барикада співпрацює з командою юристів, що щомісяця аналізує ризики і зміни в законах.
7.	Нестабільність економіки та валюти	Коливання гривні, ризики інфляції ускладнюють планування витрат, закупівель та формування цін.	Диверсифікація постачальників, закупівлі з фіксованими цінами, створення стратегічних запасів.	Ресторани Tarantino Family створили стратегічні запаси та уклали довгострокові договори з локальними постачальниками.
8.	Вимоги до екологічності та культури споживання	Зростає попит на екологічні, здорові та локальні продукти. Споживачі звертають увагу на етику, екологію.	Еко-упаковка, локальні продукти, компостування, органічне меню, zero waste політика.	Ресторан Fresh Line (Одеса) працює за принципами zero waste та використовує біоупаковку.
9.	Зміни в уподобаннях клієнтів	Попит на нові формати (dark kitchen, фудкорт, доставка), змінюються смаки та гастрономічні тренди.	Адаптивне меню, поп-ап формати, щомісячне оновлення позицій, моніторинг трендів.	Foodies у Києві пропонує регулярні меню тижня та кухні країн світу, адаптуючи формат щомісяця.
10.	Криза довіри та репутації	Клієнти швидко поширюють негатив, особливо в онлайн-просторі. Низька якість обслуговування швидко шкодить бізнесу.	Постійний контроль якості, робота з відгуками, персоналізований сервіс, вибачення та компенсації у разі скарг.	Honey Café (Київ) розмістив у кожному рахунку QR-код для зворотного зв'язку і отримав зростання позитивних відгуків на 40%.
11.	Порушення ланцюгів постачання	Війна ускладнила логістику продуктів, зросли витрати на доставку, стали можливими збої в поставках.	Переорієнтація на місцевих постачальників, оптимізація логістики, планування закупівель.	Baker Street Bakery у Києві перейшов на співпрацю з фермерами Київської області, знизивши витрати на логістику.

№ з\п	Назва проблеми	Зміст проблеми	Рішення	Приклад з практики
12.	Простої через повітряні тривоги	Заклади, особливо в ТРЦ, змушені припинити роботу на час повітряних тривог, що унеможливорює планування роботи.	Переобладнання залу під укриття, створення тимчасових локацій у безпечних районах, гнучкі графіки.	Veterano Pizza відкрила піцерію з окремим укриттям, де гості можуть перебувати під час тривоги.
13.	Перебої з електропостачанням	Відключення електроенергії зупиняє роботу кухні, кас, холодильників, що спричиняє втрати продукції та доходу.	Встановлення генераторів, інверторів, перехід на холодні страви, гнучке планування меню.	Арома Кава інвестувала у генератори та скоригувала меню, що дозволило не припиняти роботу під час блекаутів.
14.	Додаткові витрати під час воєнного стану	Витрати на генератори, ремонт після обстрілів, зіпсовані продукти через простої, облаштування укриттів – значно зростають.	Оптимізація витрат, грантові програми, партнерські проекти з волонтерами.	Urban Space 500 скористався грантовою підтримкою від локальної ініціативи для облаштування укриття та оновлення електроживлення.

Джерело: розроблено автором з використанням [44,50,59,60]

Слід додати, що дані анонімних опитувань власників та керівників закладів ресторанного господарства дозволяють назвати ще «болючі» виклики та випробування, зокрема: мобілізація персоналу, власна мотивація та перевірки різних контролюючих органів [44]. Це свідчить, про те, що ресторанний бізнес відчуває надмірний тиск й в середині країни, який він може й не витримати.

Для того, щоб наглядно продемонструвати підведені підсумки щодо особливостей впливу перерахованих чинників на ресторанного господарство в Україні проведемо TEMPLES-аналіз, як розширеної версії PEST-аналізу (табл. 3.2). Методику TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Legislation, Ecology, Society), запропонована вченим А.М. Гершуним, призначено для структурування зовнішнього середовища. Це розширений варіант PEST-аналізу, що охоплює шість груп факторів: технології, економіка, політика, законодавство, екологія та суспільство. Його перевага – структурований підхід до аналізу широкого спектра зовнішніх факторів [61, с.82].

Таблиця 3.2

TEMPLES-аналіз ресторанного господарства в Україні

Назва груп факторів впливу	Фактори впливу	Знак впливу, +/-	Бальна оцінка, b_i	Вага фактору, w_j	Важливість фактору, $b_i \cdot w_j$
Технологічні	Онлайн-замовлення	+	2	0,15	0,3
	Додатки для доставки їжі	+	2	0,15	0,3
	Використання робототехніки	+	3	0,4	1,2
	Власна служба доставки	+	2	0,3	0,6
Всього:		-	-	1	2,4
Економічні	Зменшення доходів населення	-	2	0,2	0,4
	Зростання витрат на сировину та інгредієнти	-	3	0,3	0,9
	Вартість оренди приміщення	-	2	0,2	0,4
	Тарифи на електроенергію	-	3	0,3	0,9
Всього:		-	-	1	2,6
Політико-правові	Правові норми та регулювання харчової безпеки	-	2	0,1	0,2
	Введення воєнного стану	-	3	0,4	1,2
	Податкова політика	+	2	0,1	0,2
	Комендантська година	-	3	0,2	0,6
	Ліцензування та регулювання продажу алкоголю	+	2	0,1	0,2
	Захист прав споживачів	-	1	0,1	0,1
Всього:		-	-	1	2,5
Природно-кліматичні	Обмеження через коронавірус	-	3	0,5	1,5
	Географічне розташування	+	2	0,4	0,8
	Екологічна відповідальність	-	1	0,1	0,1
Всього:		-	-	1	2,4
Демографічні та соціально-культурні	Зміни смакових уподобань	+	3	0,3	0,9
	Нові тренди	+	2	0,2	0,4
	Демографічна ситуація	+	2	0,2	0,4
	Вікова структура населення	+	3	0,3	0,9
Всього:		-	-	1	2,4

Джерело: побудовано автором на основі [44,50,60]

У відповідності з основними проблемами та впливом різних чинників на існування та розвиток ресторанного господарства в Україні, узагальнюючи результати різних досліджень в цьому напрямі [16, 44, 50, 59-62] зазначимо на основних тенденціях розвитку класичних закладів ресторанного господарства в Україні в умовах воєнного часу.

Станом на 2025 рік ресторанний бізнес в Україні, особливо у сфері класичних закладів громадського харчування (ресторанів), переживає надзвичайно турбулентний період, що зумовлений впливом повномасштабної війни, складною макроекономічною ситуацією, змінами у споживчих вподобаннях, а також глобальними технологічними трансформаціями.

1. Однією з провідних тенденцій є *поглиблення економічної нестабільності*, яка виявляється через постійне зростання вартості сировини, енергоресурсів, орендної плати, транспортних витрат, а також зниження купівельної спроможності населення. В умовах тривалого воєнного конфлікту підприємства ресторанної галузі змушені функціонувати в режимі підвищеної адаптивності, оптимізуючи свої бізнес-процеси, переглядаючи асортимент та ціноутворення.

2. Важливе місце посідає *тренд на автоматизацію та цифрову трансформацію* операційної діяльності. Все більше закладів впроваджують сучасні POS-системи, електронні меню, мобільні застосунки для замовлення, CRM-рішення для управління клієнтськими базами. Діджиталізація також охоплює сфери фінансового обліку, маркетингу, логістики, а її ключовою метою є зменшення витрат та підвищення якості обслуговування.

3. У зв'язку зі зростанням конкурентного тиску з боку супермаркетів, торговельних мереж, закладів швидкого харчування та сервісів доставки готової їжі, ресторани мають приділяти особливу увагу *налагодженню ефективної комунікації з клієнтом*. Зворотний зв'язок набуває особливої ваги: платформи з відгуками, соціальні мережі, таргетована реклама, персоналізовані пропозиції формують емоційно значущий досвід споживача, від якого залежить повторне відвідування.

4. Ще одним помітним вектором розвитку є *екологізація меню та впровадження принципів сталого споживання*. Споживачі дедалі частіше надають перевагу закладам, які використовують локальні продукти, екологічну упаковку, пропонують вегетаріанські, веганські або дієтичні страви. Також актуалізується практика маркування страв з урахуванням їх харчових властивостей (наявність алергенів, глютену тощо).

5. У меню класичних ресторанів зростає представленість *глобалізованої кухні*: відчутний попит на азійські, близькосхідні, середземноморські страви, формати ф'южн. Це свідчить про зміну смакових вподобань цільової аудиторії та водночас – про необхідність відповідного професійного розвитку кухарів.

6. Також спостерігається *зміна демографічного профілю клієнтів*, серед яких домінують представники поколінь міленіалів та Z. Ці групи споживачів відрізняються високим рівнем цифрової компетентності, схильністю до швидкого споживання інформації, чутливістю до брендингу, візуального контенту та соціальної складової у споживанні (екологічність, етика бізнесу, підтримка локального виробника).

7. Особливу роль у просуванні ресторанного бізнесу відіграють *соціальні мережі*, зокрема Instagram та TikTok, які стають не лише інструментами маркетингу, але й платформами формування іміджу закладу, джерелом клієнтського трафіку, способом залучення інфлюенсерів до промоційної діяльності.

8. У контексті регіональної специфіки, зокрема в місті Одеса та Одеській області, слід зазначити, що попри втрату стабільного туристичного потоку, регіон зберігає репутацію гастрономічного центру. Однак місцеві заклади вимушені переорієнтовуватись на *локальну аудиторію*, враховуючи її економічну вразливість і змінені споживчі пріоритети. Вживання ресторанів залежить від чіткої концепції, професійного менеджменту, гнучкості у прийнятті рішень та вміння працювати в умовах обмежених ресурсів.

Отже, визначимо ключові стратегії для розвитку та адаптації закладів ресторанного господарства у 2025-2026 рр.:

1. Оптимізація витрат та меню: скорочення асортименту, перехід на сезонні продукти, зниження рівня списань.
2. Діджиталізація процесів: впровадження POS-систем, онлайн-бронювання, цифрових сервісів замовлень і доставок.
3. Цифровий маркетинг та брендинг: активна присутність у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, контент-стратегії.
4. Розвиток програм лояльності: бонусні системи, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, персоналізовані акції.
5. Гнучке управління персоналом: оптимізація графіків, навчання, система мотивації, утримання кваліфікованих кадрів.

6. Позиціонування через цінності: акцент на екологічність, локальні продукти, соціальну відповідальність та прозорість.

Ці стратегії дозволяють забезпечити стійкість функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та зростаючої конкуренції.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Підсумовуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану-піцерії «Італійський квартал», проведемо SWOT-аналіз аналізованого підприємства та запропонуємо стратегії розвитку закладу та можливі шляхи підвищення його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг міста Одеса (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> 1. Поширення додатків для доставки їжі та онлайн-замовлень 2. Зміна смакових уподобань споживачів. 3. Широке розповсюдження сучасних технологій, зокрема, цифрових. 4. Популярність соціальних мереж та платформ.	<u>Загрози:</u> 1. Недосконалість податкової політики. 2. Ріст цін на сировину та інгредієнти. 3. Мобілізація та міграція населення. 4. Зниження доходів населення. 5. Велика кількість закладів ресторанного господарства як в своєму сегменті, так й загалом.
Внутрішнє середовище		
<u>Сильні сторони:</u> 1. Наявність літнього майданчику. 2. Вигідне розташування. 3. Співвідношення «ціна-якість». 4. Широкий асортимент. 5. Наявність оперативної доставки. 6. Високий рівень обслуговування.	- Введення програм лояльності. - Розробка меню із вказанням точної кількості вуглеводів, білків та жирів.	- Розширення асортименту «соціальними» позиціями. - Оновлення дитячої кімнати та створення дитячого ігрового майданчика на літній площадці та вигідне розташування дасть можливість обійти конкурентів.

<u>Слабкі сторони</u> 1. Плинність кадрів. 2. Наявність невеликої дитячої кімнати. 3. Проблеми з постачанням продуктів. 4. Недосконала програма лояльності. 5. Недостатність пропозицій в еко-меню. 6. Недостатній рівень підтримки гостей через соціальні мережі тощо.	- Розширення меню еко-стравами та акціями ранкових годин. - Проведення майстер-класів в онлайн та офлайн-режимах.	- Продумати для запровадити для працівників гнучкі умови та можливості для отримання більш високих зарплат, а також гарні умови праці. - Переглянути базу постачальників.
---	--	--

Джерело: побудовано автором

Таким чином, для ресторану-піцерії сформовано низку практичних рекомендацій:

1. Зниження доходів населення має подвійний ефект: з одного боку, це спричиняє скорочення кількості відвідувачів і зменшення середнього чека, а з іншого – відкриває можливість залучення висококваліфікованих працівників на більш прийнятних для закладу умовах оплати праці, ніж до початку повномасштабного вторгнення.

2. Зростання популярності вегетаріанства, здорового способу життя та свідомого споживання вимагає від закладів ресторанного господарства оперативного реагування – зокрема, оновлення меню зі включенням страв з еко-продукцією, розширення асортименту страв та надання детального опису їх складу й користі.

3. Активне використання сучасних цифрових технологій і соціальних мереж створює сприятливі умови для оперативного інформування клієнтів про зміни в асортименті, нові послуги чи формати обслуговування, а також про організацію подій та акцій.

4. Водночас доцільно посилити акцент на наявних конкурентних перевагах, таких як літня тераса та вигідне розташування поблизу паркової зони (поруч знаходиться Старобазарний сквер).

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості ресторану-піцерії «Італійський квартал» до дії зовнішніх кризових чинників та дозволить ефективно конкурувати на локальному ринку.

Зупинимось більш детально на пропозиціях щодо конкретних заходів з підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал» (рис. 3.1).

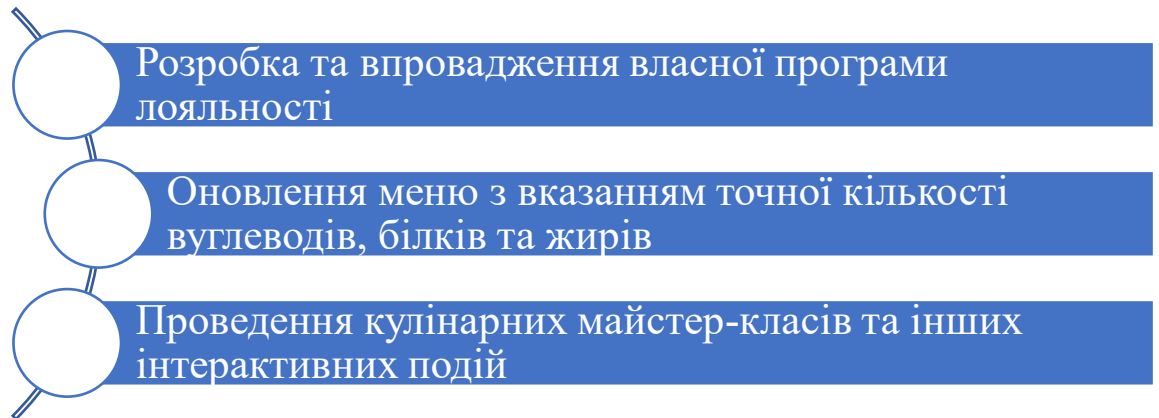


Рис. 3.1. Заходи з підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Джерело: побудовано автором

Розглянемо пропоновані програми лояльності детальніше та проаналізуємо їхню економічну доцільність.

1. Розробка та впровадження власної програми лояльності є важливою складовою сучасної стратегії розвитку ресторанного бізнесу. Використання цифрових технологій та систем автоматизації дозволяє не лише спростити процес управління, а й побудувати ефективну систему мотивації для клієнтів.

Програма лояльності може включати акційні пропозиції, орієнтовані як на постійних, так і на нових відвідувачів. Зокрема, для постійних клієнтів передбачаються спеціальні знижки або бонуси за кожне замовлення, тоді як нові відвідувачі можуть скористатися привабливими умовами першого візиту.

Ключовим елементом такої програми є система накопичення бонусів, яка дозволяє клієнтам отримувати бали за кожну покупку та обмінювати їх на знижки, подарунки або інші привілеї.

Пропонується кілька варіантів програм лояльності:

1. «ГастроБонус» – за кожне замовлення клієнт отримує електронний чек із зазначенням витраченої суми. При досягненні встановленого порогу клієнт отримує знижку або бонусну страву.

2. «Смачна Винагорода» – бонусна система, яка нараховує бали за замовлення, залишені відгуки або запрошення нових клієнтів. Бали накопичуються та використовуються для отримання знижок або подарунків.

3. «Гість Преміум» – статусна програма, в якій клієнти отримують рівні лояльності (бронзовий, срібний, золотий) відповідно до суми витрат. Вищий рівень відкриває доступ до ексклюзивних привілеїв, таких як подарунки, спецпропозиції та участь у закритих заходах.

4. «Кулінарний Челендж» – інтерактивна програма з виконанням завдань (наприклад, дегустація нових позицій меню або участь у тематичних заходах), за що нараховуються бонуси або надаються унікальні винагороди.

5. «Клуб Гурмана» – програма для постійних клієнтів із персоналізованими картами, які забезпечують доступ до спеціальних подій, дегустацій, сезонних пропозицій і знижок.

6. «Смакова Перевага» – інтегрована програма лояльності, що поєднує базові та просунуті механізми заохочення клієнтів. Функціонал даної програми передбачає:

- Нарахування бонусів – 10 балів за кожні 1000 грн витрат. Бали можна обміняти на знижки або безкоштовні позиції з меню.
- Персоналізовані пропозиції – на основі історії замовлень клієнтам надсилаються акції, що відповідають їхнім вподобанням (наприклад, знижки на улюблені страви).
- Привітальні бонуси – нові клієнти отримують спеціальні пропозиції: знижку на перше замовлення або безкоштовний десерт.
- Реферальна система – учасники отримують додаткові бали за запрошення друзів і родичів.

Для функціонування такої програми на сайті закладу необхідні щомісячні витрати на технічну підтримку та обслуговування серверів у розмірі

20 тис. грн, що у річному обчисленні становить 240 тис. грн. Додатково передбачається залучення профільних фахівців із відповідним бюджетом 660 тис. грн на рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Витрати на заробітну плату для програми лояльності
«Смакова Перевага»

Стаття витрат	Кількість, осіб	Місячна заробітна плата, грн.	Кількість відпрацьованих місяців	Річний фонд заробітної плати, грн.
Програміст-розробник	1	24 000	2	48 000
Помічник програміста	1	19 000	12	228 000
Робітник Call-центру у прив'язці до сайту	2	16 000	12	384 000
Всього	4	59 000	-	660 000

Джерело: побудовано автором

Після врахування обов'язкових відрахувань, який зараз повинен платити роботодавець у відповідності із законодавством має річні витрати у розмірі $(660000+22\%)$ 805200 грн.

У табл.3.5. зображено результати декількох сценаріїв розвитку програми «Смакова Перевага» для запровадження, орієнтуючись на дані 2024р.

Таблиця 3.5

Результативність програми лояльності «Смакова Перевага»

Статті	Сценарій №1	Сценарій №2	Сценарій №3
Приріст кількості відвідувачів, %	20,0	18,0	25,0
Приріст доходу, тис. грн.	1652,66	1487,39	2065,83
Витрати на розробку, тис. грн.	1045,20		
Приріст змінних витрат, тис. грн.	422,40	380,16	528,00
Зміна маржинального доходу, тис. грн.	185,26	62,03	492,63

Джерело: побудовано автором

Таким чином, програма лояльності є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу, стимулювання повторних візитів та збільшення клієнтської бази. Найбільш реалістичним для впровадження в умовах ресторану-піцерії вважаємо сценарій №2, саме його буде використано у подальших розрахунках.

2. Розробка оновленого меню із зазначенням харчової цінності страв – ще одна важлива рекомендація, яку ми пропонуємо з метою підтримки сучасних тенденцій і стратегічного розвитку підприємства.

У наш час усе більше людей надають перевагу здоровому харчуванню, займаються спортом і прагнуть контролювати споживання калорій, білків, жирів та вуглеводів. У зв'язку з цим створення меню з чітким зазначенням поживних компонентів кожної страви дозволить краще задовольняти потреби такої категорії споживачів. Це, у свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів, які раніше могли уникати подібних закладів через упередження щодо високої калорійності ресторанної їжі.

Запровадження подібного меню дозволить клієнтам самостійно формувати своє замовлення відповідно до індивідуальних харчових потреб, дієтичних обмежень або спортивного раціону. У перспективі можливе розширення ініціативи у вигляді екологічного меню, яке відповідатиме принципам сталого розвитку. Наукові дослідження підтверджують, що підприємства, які впроваджують екологічно орієнтовану стратегію, підвищують свою конкурентоспроможність та отримують нові можливості для зростання.

Для реалізації цієї ініціативи планується залучення професійного дієтолога (одноразова плата 5 тис. грн.), а також розробка повноцінного друкованого меню в кількості 100 примірників. Загальні витрати на цей захід становитимуть приблизно 30 тис. грн. За попередніми розрахунками, це дозволить збільшити кількість відвідувачів орієнтовно на 1%, що позитивно вплине на загальні фінансові показники закладу, попри незначне зростання собівартості обслуговування.

Однак, з метою оптимізації витрат і підвищення технологічності обслуговування, доцільним є впровадження електронного меню у форматі QR-коду замість друкованих версій. Це не лише дозволить зекономити на друці (що зменшить первинні витрати на понад 25-30 тис. грн), а й забезпечить гнучкість в оновленні інформації – зокрема, у разі змін у рецептурі чи складі страв. Крім того, такий формат є зручним для мобільних користувачів, сприяє екологічній відповідальності закладу та покращує його імідж як сучасного, інноваційного ресторану.

Отже, впровадження оновленого меню із зазначенням поживної цінності та доступом через QR-код стане вагомим кроком у підвищенні привабливості ресторану серед нової цільової аудиторії, скороченні експлуатаційних витрат і посиленні конкурентних позицій підприємства. Витрати складають 5 тис. грн.

3. Однією з рекомендацій є створення програми кулінарних майстер-класів, у межах якої шеф-кухар ресторану готуватиме страви з меню перед камерою, демонструючи свою майстерність, професіоналізм і креативність.

Онлайн-взаємодія з аудиторією у форматі прямих трансляцій, подібно до шоу “*The Chef Show*” із Джоном Фавро та шефом Роєм Чоем, відкриває значні маркетингові можливості. Ця популярна програма, доступна на стрімінгових платформах, поєднує приготування страв із розмовами про гастрономію та особисті історії, і саме такий формат дозволяє будувати емоційний зв’язок з аудиторією.

Такі трансляції надають можливість глядачам заглянути «за лаштунки» ресторанної кухні, навчитися новому та надихнутися ідеями, не виходячи з дому. Це підвищує залученість аудиторії, зміцнює довіру до бренду і допомагає закладу зберігати зв’язок із постійними клієнтами.

Запуск власних кулінарних майстер-класів не лише дозволить популяризувати бренд ресторану через соціальні мережі (Instagram, TikTok, YouTube), а й допоможе привернути нову аудиторію, підвищити лояльність наявних клієнтів і посилити позиціонування закладу як сучасного та відкритого до спілкування з гостями.

Для реалізації цієї ініціативи необхідно буде орендувати професійну камеру для зйомок. Витрати на оренду техніки протягом року становитимуть близько 50 тис. грн. Загальні щорічні витрати на організацію та просування кулінарних майстер-класів складуть 372 080 грн (у тому числі: оренда техніки – 50 000 грн, зарплата персоналу (позиції: відповідальний за Instagram сторінку та технічний помічник) – 264 000 грн, додаткові витрати – 58 080 грн.

Таким чином, реалізація програми онлайн-майстер-класів стане ефективним інструментом просування ресторану, сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу та створить додаткову цінність для клієнтів, що прагнуть не просто відвідати ресторан, а й стати частиною його історії та культури. Передбачаємо, що цей захід збільшить дохід від реалізації на 6%.

У таблиці 3.6. представлено загальну ефективність всіх заходів (при цьому, враховані витрати разом з друкованим меню).

Таблиця 3.6

Результати після впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал»

Показник	До впровадження заходів (за 2024 р.), тис. грн.	Після впровадження заходів, тис. грн.			
		Захід №1	Захід №2	Захід №3	Всього
Дохід від реалізації	8 263,3	+1487,39	+82,63	+495,80	+2065,8
Змінні витрати	1 920	+380,16	+19,20	+115,20	+514,56
Маржинальний дохід	6 343,3	+1107,23	+63,43	+380,60	+1551,3
Постійні витрати	6 176,0	+1045,20	+30,00	+372,08	+1447,3
Прибуток до оподаткування	167,3	+62,03	+33,43	+8,52	+103,98
Чистий прибуток	137,2	+50,86	+33,25	+8,34	+92,45

Джерело: побудовано автором

Результати проведених розрахунків ефективності впровадження запропонованих заходів свідчать про їхню економічну доцільність та привабливість для ресторану-піцерії «Італійський квартал». Реалізація цих ініціатив дозволить збільшити річний прибуток закладу на 92,45 тис. грн. При переході на меню з QR-кодом, прибуток трохи збільшиться за умов незмінності інших чинників.

Окрім цього, очікується зростання загального рейтингового показника підприємства, що позитивно вплине на його конкурентоспроможність на ринку (рис. 3.2).

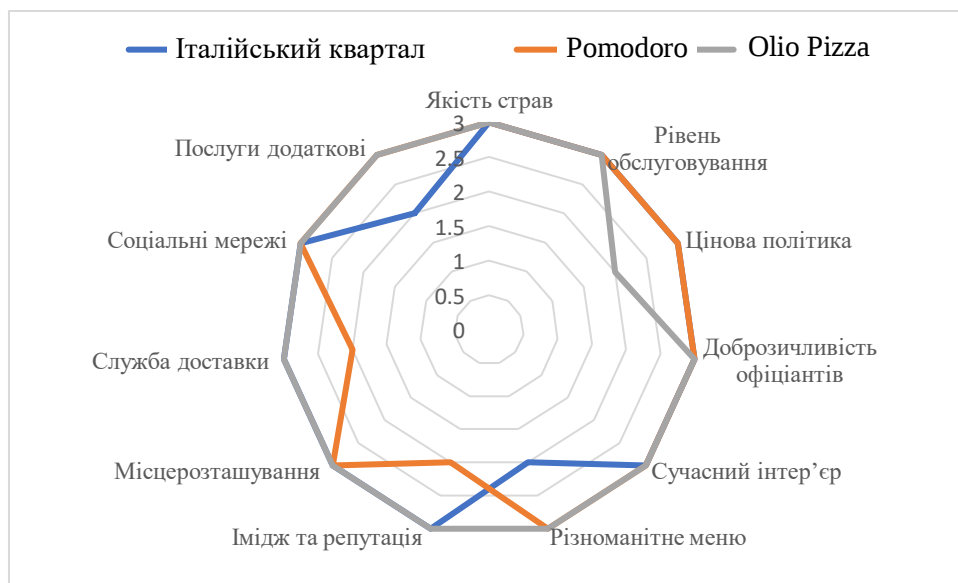


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал» після впровадження рекомендацій
Джерело: побудовано автором

У післявоєнний період, коли умови ведення бізнесу будуть сприятливими, доцільно буде розширити комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності ресторану-піцерії «Італійський квартал» в м. Одеса:

- Удосконалити терасу на свіжому повітрі, що стане додатковою перевагою в історичному центрі міста.
- Створити туристичні гастрономічні пропозиції, з урахуванням сезонного напливу туристів (наприклад, "італійський сніданок", меню дня або кулінарні події на вихідних).

- Впровадити інноваційні сервіси: мобільний додаток із функцією попереднього замовлення, інтеграція з популярними системами доставки, гнучке меню з можливістю персоналізації страв.
- Налагодити співпрацю з локальними виробниками продуктів, що дозволить знизити витрати та підкреслити екологічність і локальний характер страв.
- Організовувати події для різних категорій клієнтів: дитячі дні, кулінарні школи, музичні вечори, дегустації піци чи вина, а також приймати участь у гастрофестивалях та інших гастроподіях.

Такі кроки сприятимуть формуванню сильної позиції ресторану на ринку, покращенню іміджу та залученню як місцевих жителів, так і туристів після завершення воєнних дій.

Висновок до розділу 3.

Отже, здійснено аналіз сучасного стану ресторанного господарства України у 2022-2024 роках. Досліджено вплив війни, економічної нестабільності та змін споживчих звичок на функціонування галузі. Визначено основні виклики та адаптаційні механізми підприємств, проведено TEMPLES-аналіз зовнішнього середовища. У результаті встановлено, що галузь, попри кризові умови, демонструє здатність до адаптації й має потенціал для відновлення та стратегічного розвитку.

Також здійснено стратегічне обґрунтування розвитку ресторану-піцерії «Італійський квартал» на основі результатів SWOT-аналізу. Запропоновано комплекс практичних заходів: впровадження програми лояльності, оновлення меню із фокусом на здорове харчування, організація кулінарних майстер-класів, оптимізація внутрішніх процесів та активізація онлайн-комунікації. Загальний результат – формування стійкої конкурентної переваги та підвищення привабливості закладу на ринку ресторанних послуг Одеси.

ВИСНОВКИ

Отже за результатами виконання теоретичної частини роботи нами з'ясовано:

- Конкурентоспроможність – це відносна, динамічна характеристика, що залежить від ефективності управління, здатності до адаптації та зовнішніх і внутрішніх чинників. У ресторанному господарстві вона визначається якістю послуг, професіоналізмом персоналу, іміджем і здатністю до швидкого реагування на виклики. Конкурентоспроможність товару є лише складовою загальної конкурентоспроможності підприємства.

- Підвищення конкурентоспроможності вимагає формування стійких переваг. Чинники поділяються на внутрішні (керовані підприємством) та зовнішні (галузеві умови, економічна ситуація). Ефективне управління ресурсами, інноваційність, якість обслуговування і стратегічна гнучкість визначають успіх у нестабільних умовах.

- Оцінка конкурентоспроможності має бути комплексною, з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. Найефективнішими є методи, що дозволяють інтегрально аналізувати якість послуг, задоволеність клієнтів і стратегічний потенціал.

Практичні дослідження в роботі дали змогу зробити наступні висновки:

- Аналіз розвитку ресторанного господарства України у 2021–2024 роках свідчить про збереження його значущої ролі в економіці країни, попри негативні наслідки війни. Хоча загальна кількість закладів скоротилась на 12,9 %, а населення – на 24 %, галузь продемонструвала адаптивність до нових реалій. Особливо активним залишається розвиток у західних регіонах, які стали центрами міграційного та туристичного попиту.

Фінансова динаміка засвідчує позитивні зрушення: дохід зростає щорічно, зокрема у 2023 році – на 120 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 – ще на 10 %. При цьому збільшення середнього чека на 17 % стало відповіддю на інфляційний тиск і потребу покриття витрат. Однак зменшення відвідуваності

(-3 %) та падіння рентабельності у частини підприємств свідчать про структурні проблеми та підвищену залежність від зовнішніх факторів. Ризики для сектору зберігаються, серед яких: нестача персоналу, мобілізація, обмеження енергопостачання.

Водночас позитивним є широке впровадження цифрових рішень, розширення сервісу доставки, активна участь у професійних конкурсах, що сприяють підтримці якості. У комплексі ці тенденції демонструють поступову трансформацію галузі та формування основ для подальшого зростання, хоча збереження прибутковості в умовах нестабільності залишається викликом.

- Ресторан-піцерія «Італійський квартал» («Белла Італія») демонструє приклад стабільного функціонування підприємства середнього цінового сегмента, що зберігає конкурентоспроможність завдяки чіткій концепції, професійному менеджменту та здатності до адаптації. Основні фактори успіху – якість кухні, клієнтоорієнтований сервіс, затишний інтер'єр, налагоджена логістика та оптимальне співвідношення ціна/якість.

Організаційно-правова форма ФОП забезпечує закладу гнучкість у прийнятті управлінських рішень та швидке реагування на зміни. Незважаючи на виклики воєнного часу (перебої з електропостачанням, зниження турпотoku, інфляційне навантаження), заклад зберігає завантаженість завдяки продуманому позиціонуванню, відносної маркетинговій активності, впровадженню доставки та гнучкому підходу до персоналу.

Особливістю діяльності є врахування сезонності попиту, аналіз клієнтських переваг та оптимізація меню відповідно до змін ринку. Це дозволяє підтримувати позитивну динаміку, зберігати репутацію та забезпечувати стійкість в умовах турбулентності. Отже, «Італійський квартал» є прикладом ефективного ресторанного бізнесу, здатного до стратегічного розвитку в кризових умовах.

- Фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану-піцерії за 2022–2024 роки виявив ключові тренди та проблемні зони. З одного боку, чистий дохід у 2024 році зріс на 35 %, що свідчить про підвищення попиту. З іншого

– чистий прибуток зменшився в 3,8 рази, а рентабельність активів і продажів знизилась, що вказує на зростання витрат та зменшення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на це, валова рентабельність збільшилась, що свідчить про збереження операційної ефективності. Ліквідність поступово знижується, що потребує контролю за оборотними коштами. Фінансова стійкість ослабла через збільшення частки позикових коштів, що підвищує залежність від кредиторів та ризики у разі макроекономічної нестабільності.

Оцінка конкурентоспроможності засвідчила відповідність базовим стандартам ДСТУ 4281:2004, привабливий формат обслуговування, сильну ринкову позицію, але також потребу в інноваціях та підвищенні лояльності клієнтів. Підприємству рекомендовано переглянути структуру витрат, посилити контроль за запасами та дебіторською заборгованістю, зменшити кредитне навантаження, інвестувати в підвищення ефективності персоналу.

В результаті роботи нами зроблено висновки та запропоновано:

- Сучасний стан ресторанного господарства в Україні у 2022–2024 роках характеризується трансформаційними змінами, зумовленими війною, економічною кризою та зміною споживчих пріоритетів. Бізнес стикнувся із серйозними викликами: дефіцит сировини, падіння купівельної спроможності, нестача персоналу, перебої в енергозабезпеченні. Проте поряд із цим сформувались нові напрями розвитку.

Ресторани дедалі активніше впроваджують цифрові сервіси, переходять на локальні постачання, автоматизують процеси, активно комунікують із клієнтами через онлайн-канали. Розвиток доставки, впровадження програм лояльності, розширення асортименту та увага до екологічних практик є ключовими відповідями на виклики.

TEMPLES-аналіз засвідчив, що економічні, політико-правові та воєнні фактори чинять найбільший тиск на галузь. Натомість технологічні, соціальні та екологічні тренди створюють умови для адаптації й оновлення бізнес-моделей. У перспективі післявоєнного періоду галузь зможе відновитися за

умови підтримки держави, залучення інвестицій, розвитку людського капіталу та інноваційних підходів до обслуговування.

- SWOT-аналіз ресторану «Італійський квартал» дозволив глибше проаналізувати внутрішній потенціал та зовнішнє середовище його функціонування. Серед сильних сторін виділяються: якісний сервіс, привабливий інтер'єр, репутація, професійний персонал, гнучкість у ціноутворенні та форматі обслуговування. До слабких сторін належать: залежність від фізичної присутності клієнтів, мала активність в соціальних мережах, недостатній рівень застосування сучасних технологій, зокрема, у створенні програм лояльності та залученні нових гостей, обмежений обсяг власного капіталу, недостатня автоматизація окремих процесів.

З-поміж можливостей: розширення онлайн-каналів, впровадження цифрових сервісів, створення партнерських програм, розвиток брендового позиціонування, вихід на суміжні ринки доставки. Загрози – зростання конкуренції, зниження доходів населення, високі витрати, загострення безпекової ситуації, законодавчі обмеження, складнощі в процесі пошуку та найму кваліфікованого персоналу.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на максимальному використанні власних переваг, нейтралізації слабких сторін, адаптації до зовнішніх викликів і реалізації перспективних можливостей. Особлива увага має бути приділена впровадженню інновацій, модернізації сервісу, розвитку персоналу та зміцненню фінансової стабільності для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4. С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9>. (дата звернення: 5.05.2025р)
2. Методичні засади верифікації поняття «конкуренція»: мікроекономічний аспект / А. П. Бурляй та ін. Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2021. Т. 2, № 99. С. 18–28. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-18-28>. (дата звернення: 4.05.2025р)
3. Porter, M. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998. 608 p.
4. Grayson, C. J., & O'Dell, C. (1988). American Business: A Two Minute Warning. New York: Free Press.
5. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England. 613 p.
6. Пучкова С. І., Сергєєв П. П. Про підходи до визначення конкурентоспроможності як економічної категорії. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3 (54). С. 143–149. URL: <http://surl.li/rqxur>. (дата звернення: 6.05.2025р)
7. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. Облік і фінанси АПК. 2012. № 4. С. 52–59. URL: <http://surl.li/cchpz>. (дата звернення: 5.05.2025р)
8. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. 514 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monograf_ep_oneu_2017_11_12.pdf (дата звернення: 6.05.2025р)
9. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С.109–120. URL: <http://surl.li/rqzak> (дата звернення: 6.05.2025р)
10. Брінь Н. П. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36–43. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>. (дата звернення: 5.05.2025р)
11. Василенко О.І. Теоретичні підходи до трактування категорії "конкурентоспроможність" підприємства / О.І. Василенко // Сталий розвиток економіки. 2019. №4. С. 78-88. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/5820> (дата звернення: 6.05.2025р)
12. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3862-99 (дата звернення 5.05.2025)
13. П'ятницька Г.Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства: Опорний конспект лекцій. Київ. 2002. 74 с.

- 14.Малюга Л., Загороднюк О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2 (25).
URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf (дата звернення: 4.05.2025)
- 15.Сокирник І. В. Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу // Трансформаційна економіка. 2025. № 1(10). С. 100–108. URL : <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/163> (дата звернення: 5.05.2025р)
- 16.Мартінова Н.С., Єгупова І.М. Напрями оптимізації діяльності повносервісних ресторанів в Одеському регіоні в кризових умовах / Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів ХХІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. 332 с. С.239-241
- 17.Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність / Р. А. Муха // Економіка та держава. 2022. № 8. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_8_14. (дата звернення: 5.05.2025р)
- 18.Щадило М. І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Соціально-правові студії. 2021. № 4 (14). С. 171–175. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4293/1/24.pdf> (дата звернення: 5.05.2025р)
- 19.Чирва О. Г., Бовкун О. А. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічні горизонти. 2018. № 3(6). С. 43-54. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/156315> (дата звернення: 6.05.2025р)
- 20.Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2020. № 5 (116). С. 50–54. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 4.05.2025р)
- 21.Каленік К. В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); наук. кер. Гросул В. А. Харків, 2018. 341 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34044?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.05.2025р)
- 22.Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : автореферат дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Одеса, 2019. 26 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0419U004787?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 5.05.2025р)

23. Борщ В. І. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності / В. І. Борщ, Т. О. Крусир // *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 15-19. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6610?locale=en> (дата звернення: 5.05.2025р)
24. Вовчанська О. М. Вплив інновацій на здобуття конкурентних переваг закладами ресторанного господарства / Вовчанська О. М., Іванова Л. О. // *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.)*. Одеса, 2019. С. 226-229. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/20b95c93-f116-4fcb-8b0b-362a2f74133d> (дата звернення: 6.05.2025р)
25. Дружиніна В. В., Зінченко Д. С., Кириченко А. В. Імідж як вагомий фактор конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2015. Вип. 1. С. 92-95. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/278> (дата звернення: 5.05.2025р)
26. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 3 с. 297-304 URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/185?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 5.05.2025р)
27. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 31–37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 5.05.2025р)
28. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення: 4.05.2025р)
29. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Young Scientist (Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture)*. 2018. № 5.1(57.1). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/8.pdf> (дата звернення: 4.05.2025р)
30. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Є. О. Колесник // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4. С. 14-21. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2019_4_5. (дата звернення: 6.05.2025р)
31. Янковий О. Г. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу / О. Г. Янковий // *Управління якістю*. 2021. № 12. С. 30–38. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14281> (дата звернення: 6.05.2025р)

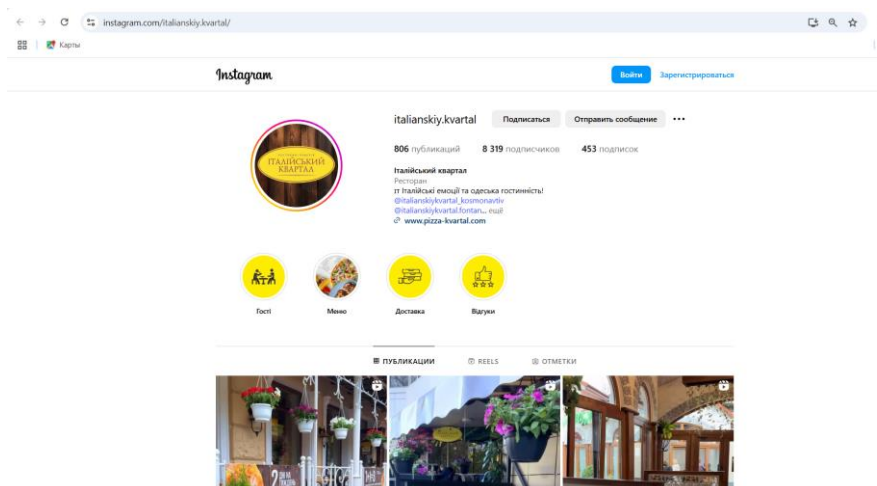
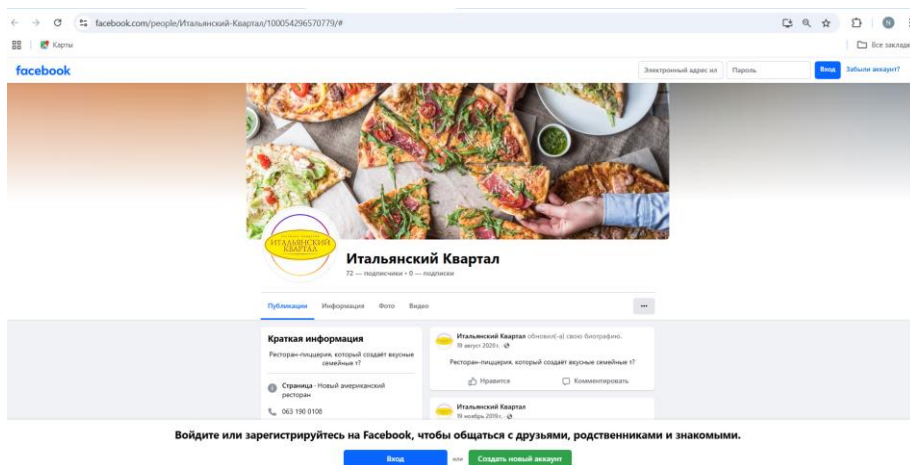
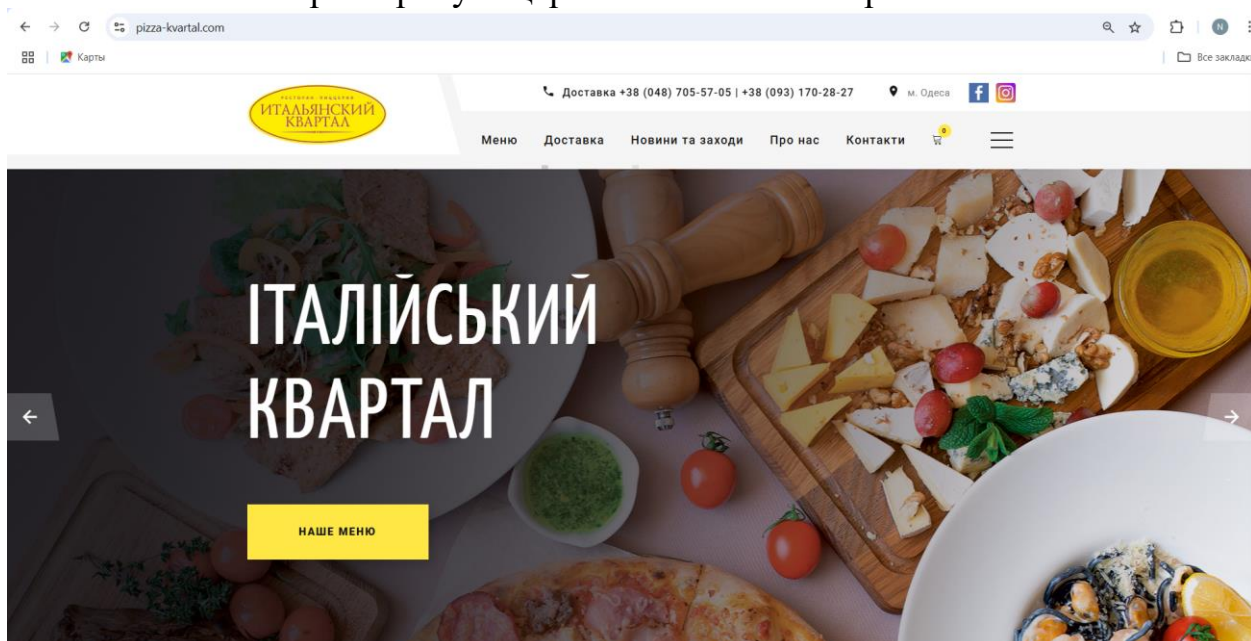
- 32.Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентноспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Бізнесінформ. 2023. № 5. С. 229–234. URL: <http://surl.li/kwppd> (дата звернення: 6.05.2025)
- 33.Машта Н.О., Поліщук О.Ю., Савченко О.Р. Метод інтегрального показника в оцінюванні рівня конкурентноспроможності закладів ресторанного господарства типу «кафе». Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1393?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)
- 34.Дружиніна В.В. Використання експертного методу для оцінки конкурентноспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. Економіка та суспільство, 2019. № 20. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/11?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.05.2025р)
- 35.Савко О. Я. Оцінка конкурентноспроможності підприємств готельного бізнесу / О. Я. Савко, Т. А. Шейдаї, О. Ю. Загайкевич // Економіка і регіон. 2022. № 4. С. 210-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2022_4_28. (дата звернення: 6.05.2025р)
- 36.Незвещук-Когут Т. С. Готельно-ресторанне господарство як основна складова частина сфери туризму та її вплив на соціально-економічний розвиток України / Т. С. Незвещук-Когут, В. А. Язіна // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2020. Вип. 4. С. 51-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_4_8. (дата звернення: 6.05.2025р)
- 37.Гуль Я. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні під час війни / Яна Гуль, Уляна Гузар // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (6 жовтня 2022 р., м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського. 2022. С. 20-22. URL: https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1310?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.05.2025р)
- 38.Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.05.2025р)
- 39.Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18%. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 4.05.2025р)
- 40.Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 5.05.2025р)
- 41.Львів і ресторанний бізнес у часи кризи: виклики та перспективи. URL: https://daycom.com.ua/news/lviv-i-restoranniy-biznes-u-chasi-krizi-vikliki-ta-perspektivi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)

42. Тарасовський Ю. Кількість кав'ярень під час війни зросла на 35% – Poster. URL: https://forbes.ua/news/kilkist-kavyaren-pid-chas-viyni-zroslo-na-35-poster-09052024-21057?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)
43. Доходи ресторанного бізнесу в Україні торік приросли на 120%: хто заробив найбільше. URL: https://allretail.ua/analytics/79884-dohodi-restorannogo-biznesu-v-ukrajini-torik-prirosli-na-120-hto-zarobiv-naybilshe?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)
44. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України – підсумки 2024 року від Poster. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)
45. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 4.05.2025р)
46. Грищенко І. Ресторанна премія «Сіль» назвала найкращі заклади України. URL: <https://bzh.life/ua/mesta-i-veshi/restorannaya-premiya-sol-nazvala-luchshie-zavedeniya-ukrainy/> (дата звернення: 5.05.2025р)
47. Солівейстер В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL: https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 5.05.2025р)
48. Glovo підбив підсумки 2024-го: що і скільки замовляли українці протягом року. URL: <https://www.ucsc.org.ua/glovo-pidbyv-pidsumky-2024-go-shho-i-skilky-zamovlyaly-ukrayinczi-protyagom-roku/> (дата звернення: 5.05.2025р)
49. Продовжують економити: українці стали рідше ходити в ресторани та кіно. URL: <https://censor.net/n3478467> (дата звернення: 6.05.2025р)
50. Як подолати головні виклики ресторанного бізнесу у 2024 році? URL: https://e.kiev.ua/economics/78411-jak-podolati-golovni-vikliki-restorannogo-biznesu-u-2024-roci.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 6.05.2025р)
51. Мережа закладів «Італійський квартал». Офіційний сайт: URL: <https://www.pizza-kvartal.com/> (дата звернення: 4.05.2025р)
52. Офіційна сторінка мережі закладів «Італійський квартал» у Фейсбукі. URL: <https://www.facebook.com/people/%D0%98%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB/100054296570779/#> (дата звернення: 4.05.2025р)
53. Офіційна сторінка мережі закладів «Італійський квартал» у Інстаграм. URL: <https://www.instagram.com/italianskiy.kvartal/>, <https://www.instagram.com/italianskiy.kvartal/p/CVxFnSiINDk/> (дата звернення: 4.05.2025р)
54. ФОП Ахмад Наджат. База підприємств України YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/fop_details/16481620/ (дата звернення: 4.05.2025р)
55. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник / Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. К.: НУХТ, 2018. 360 с.

56. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
57. Ресторан Olio Pizza. Офіційний сайт: URL: <https://olio-pizza.choiceqr.com/> (дата звернення: 4.05.2025р)
58. Ресторан Pomodoro. Офіційний сайт: URL: <https://www.pomodoro.od.ua/> (дата звернення: 4.05.2025р)
59. Кошова Б. Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. Development Service Industry Management. 2024. №3. С. 179-183. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/204> (дата звернення: 6.05.2025р)
60. Звягінцева О. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih> (дата звернення: 5.05.2025р)
61. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/075_406.pdf (дата звернення: 6.05.2025р)
62. Світлинець О. Вплив сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу: від інтернет-бронювання до цифрового маркетингу / О. Світлинець, П. Горішевський, О. Шикіна // Економіка та суспільство. 2024. 62. URL: <http://surl.li/udbco> (дата звернення: 5.05.2025р)

ДОДАТКИ

Вигляд сайту та сторінок соціальних мереж ресторану-піцерії «Італійський квартал»



Вигляд меню
ресторану-піцерії «Італійський квартал»

