

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. (_____)
“__” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за
освітньою програмою
«Економіка та організація готельно-ресторанної справи»
на тему:
**«Шляхи підвищення ефективності функціонування ресторанів
(на прикладі ресторану «Рандеву»)»**

Виконавець:

Студентка 4, 40 гр ФМЕ

Алексійчук М.О. _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к. п. н., доцент кафедри ТтаГРБ

(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Н. С. _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Алексійчук М.О. Шляхи підвищення ефективності функціонування ресторанів (на прикладі ресторану «Рандеву»)

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, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства, узагальнено підходи до її трактування та визначено систему фінансових і нефінансових показників оцінювання результативності функціонування закладів ресторанного бізнесу. Встановлено вплив сучасних тенденцій розвитку галузі, зокрема цифровізації, автоматизації бізнес-процесів, персоналізації сервісу та розвитку гастрономічного туризму, на формування ефективності діяльності ресторанів.

На прикладі ресторану «Рандеву» проведено комплексний аналіз його діяльності, досліджено організаційно-економічні характеристики, операційні процеси, структуру доходів, ресурсний потенціал та рівень сервісного обслуговування. Здійснено оцінку фінансових і нефінансових показників ефективності, виявлено ключові сильні сторони підприємства та резерви підвищення результативності його функціонування.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ресторану «Рандеву», що включають впровадження системи внутрішнього контролю ризиків, KPI-моделі оцінювання результативності, розвиток бізнес-ланчів, доставки та банкетного обслуговування, удосконалення маркетингової діяльності, цифровізацію сервісів, впровадження програми лояльності та мобільного додатку. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Ключові слова: ефективність діяльності, ресторанне господарство, ресурсний потенціал, операційна діяльність, рентабельність, цифровізація, KPI, система внутрішнього контролю, маркетинг ресторану, мобільний додаток.

ANNOTATION

Aleksiiichuk M.O. Ways of improvement the efficiency of restaurants (on the example of the restaurant «Randevu»)

Qualifying work for obtaining a Bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" under the educational program 241 "Hotel and Restaurant Business". Odesa National Economic University, Odesa, 2026.

The paper investigates the theoretical and methodological foundations of efficiency in restaurant enterprises, summarizes approaches to its interpretation, and defines a system of financial and non-financial indicators for assessing the performance of restaurant businesses. The impact of modern industry trends, including digitalization, business process automation, service personalization, and the development of gastronomic tourism, on the efficiency of restaurant operations is examined.

Using the "Randevu" restaurant as a case study, a comprehensive analysis of its activities is conducted, covering organizational and economic characteristics, operational processes, revenue structure, resource potential, and service quality. Financial and non-financial efficiency indicators are evaluated, key strengths of the enterprise are identified, and reserves for improving its operational performance are determined.

Practical recommendations aimed at improving the efficiency of the "Randevu" restaurant are developed. These include the implementation of an internal risk control system, a KPI-based performance evaluation model, the development of business lunches, delivery and banquet services, enhancement of marketing activities, digitalization of services, and the introduction of a loyalty program and mobile application. The economic feasibility of the proposed measures is substantiated.

Keywords: performance efficiency, restaurant industry, resource potential, operational activity, profitability, digitalization, KPI, internal control system, restaurant marketing, mobile application.

ЗМІСТ

ВСТУП	Стор. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	5
1.1. Сутність та особливості ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства.....	5
1.2. Методи та показники оцінки ефективності діяльності ресторанів..	12
1.3 Сучасні напрями підвищення ефективності функціонування ресторанів з урахуванням тенденцій розвитку ресторанного бізнесу та гастрономічного туризму.....	22
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «РАНДЕВУ».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Рандеву»...	33
2.2. Аналіз операційної діяльності ресторану.....	40
2.3. Аналіз ефективності використання ресурсів ресторану «Рандеву»..	47
2.4. Комплексна оцінка ефективності діяльності ресторану «Рандеву»..	53
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «РАНДЕВУ» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	62
3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності ресторану «Рандеву» в умовах сучасних викликів.....	62
3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву» та оцінка їх результативності....	68
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сучасний розвиток ресторанного господарства характеризується посиленням конкуренції, зміною споживчих пріоритетів та необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності підприємств. Заклади ресторанного бізнесу функціонують в умовах динамічного ринку, де ключовими факторами успіху стають якість обслуговування, раціональне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність функціонування ресторану сьогодні розглядається не лише як економічний показник прибутковості, а як комплексна характеристика, що включає рівень організації виробничих процесів, якість сервісу, продуктивність праці персоналу, оптимальність витрат та ступінь задоволеності споживачів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук та обґрунтування шляхів підвищення ефективності діяльності закладів ресторанного господарства.

Сучасні наукові підходи до оцінки та підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанної сфери висвітлені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, питання розвитку ресторанного бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності розглядаються у роботах таких науковців, як В. Архіпов, Г. П'ятницька, В. Русавська, Н. П'ятницька, Д. Басюк, О. Кравченко, І. Єгупова, К. Мостова та інших. Їхні дослідження формують теоретичну базу для подальшого вдосконалення управління підприємствами ресторанного господарства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю комплексного аналізу ефективності функціонування ресторанів та розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах сучасного ринку, з урахуванням змін у споживчій поведінці, зростання вимог до якості послуг та посилення конкуренції у сфері ресторанного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства та розробка шляхів її підвищення на прикладі ресторану «Рандеву».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- 1) розглянути сутність та особливості ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства;
- 2) дослідити методи та показники оцінки ефективності діяльності ресторанів;
- 3) проаналізувати сучасні напрями підвищення ефективності функціонування ресторанів з урахуванням тенденцій розвитку галузі;
- 4) надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Рандеву»;
- 5) проаналізувати операційну діяльність закладу та ефективність використання його ресурсів;
- 6) здійснити комплексну оцінку ефективності діяльності ресторану «Рандеву»;
- 7) обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування ресторану та розробити практичні заходи щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес функціонування підприємства ресторанного господарства. **Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності ресторану в сучасних умовах.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань економіки ресторанного господарства, менеджменту, організації обслуговування та оцінки ефективності діяльності підприємств сфери послуг. **Інформаційну базу** роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукові публікації, а також внутрішня інформація та показники діяльності ресторану «Рандеву».

У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи узагальнення та графічного відображення результатів, що дозволило комплексно оцінити ефективність діяльності ресторану та обґрунтувати напрями її підвищення.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки. Робота містить 29 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел включає 44 найменувань. До роботи додаються 9 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та особливості ефективності функціонування підприємств ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку національної економіки питання забезпечення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства набуває особливого значення. Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, трансформація споживчих запитів, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічної ситуації, воєнні ризики та зміни у структурі попиту зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління ефективністю підприємств сфери HoReCa. Для підприємств ресторанного господарства ефективність виступає не лише критерієм економічної результативності, але й основою забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку.

Відповідно до ДСТУ 3862-99 ресторанне господарство (РГ) визначається як вид економічної діяльності щодо задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього [1]. У ДСТУ 4281:2004 наводиться визначення «заклад ресторанного господарства» (ЗРГ) – це організаційно-структурна одиниця у сфері РГ, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність. Даний стандарт класифікує ЗРГ за типами, спеціалізацією, рівнем обслуговування та іншими ознаками, що свідчить про багатогранність функціонування даної сфери та складність управління її ефективністю [2].

Проблематика ефективності діяльності підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковій літературі категорія «ефективність» трактується як складне інтегроване поняття, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами ресурсів, необхідних для їх досягнення [3, с.24]. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до оцінювання ефективності, який передбачає врахування не лише фінансових результатів, але й соціальних, екологічних,

сервісних, інноваційних та стратегічних аспектів діяльності. Для більш ґрунтовного узагальнення наукових підходів до трактування категорії «ефективність діяльності підприємства» та систематизації основних теоретичних положень доцільно сформулювати табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «ефективність діяльності підприємства»

№ з/п	Автор	Сутність визначення ефективності	Особливості підходу
1.	В. Г. Андрійчук	Ефективність характеризує співвідношення між результатами виробництва та витратами праці й засобів виробництва	Акцент на економічній результативності та раціональному використанні ресурсів
2.	С. В. Мочерний	Ефективність – це досягнення максимального результату за мінімальних витрат живої та уречевленої праці	Орієнтація на мінімізацію витрат та максимізацію результатів
3.	С. М. Пилипенко	Ефективність визначається як комплексна оцінка результатів використання ресурсів та ступеня досягнення поставлених цілей	Комплексний управлінський підхід
4.	А. Г. Загородній	Ефективність підприємства відображає рівень досягнення економічних результатів у процесі господарської діяльності	Поєднання фінансових результатів та господарської активності
5.	О. О. Слюсаренко	Ефективність діяльності підприємства визначається здатністю забезпечувати конкурентоспроможність та стабільність функціонування	Стратегічний та конкурентний підхід
6.	Kaplan S., Norton P.	Ефективність повинна оцінюватися не лише через фінансові показники, а й через нематеріальні активи, клієнтські відносини, внутрішні процеси та інновації	Стратегічний підхід Balanced Scorecard

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3-8]

Дослідник І. М. Єгупова зазначає, що ефективність функціонування закладів ресторанного господарства формується під впливом поєднання виробничих, торговельних і сервісних процесів, а також залежить від рівня задоволення потреб споживачів, якості обслуговування, організації праці персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [9, с.186].

У наукових дослідженнях щодо поняття «ефективність діяльності підприємств

ресторанного господарства» традиційно переважає класичний підхід, відповідно до якого основними складовими ефективності визначають економічну та соціальну ефективність діяльності закладу [10,11,12].

На основі узагальнення сучасних наукових підходів можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства доцільно розглядати як комплексну характеристику результативності функціонування підприємства, яка відображає рівень досягнення стратегічних, економічних, соціальних, маркетингових і сервісних цілей за умови раціонального використання ресурсів, забезпечення високої якості обслуговування, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Специфіка підприємств ресторанного господарства обумовлює особливий характер формування їх ефективності. На відміну від промислових підприємств, заклади ресторанного господарства поєднують виробничу, торговельну та сервісну функції. Відтак результативність їх діяльності залежить не лише від економічних показників, але й від якості обслуговування, рівня сервісу, репутації закладу, лояльності клієнтів, організації простору, швидкості обслуговування, професійності персоналу та здатності створювати унікальний споживчий досвід.

У дослідженні І. М. Єгупової зазначається, що функціонування закладів ресторанного господарства характеризується високим рівнем залежності від поведінки споживачів, локального ринку, сезонності, кадрового забезпечення та тенденцій розвитку індустрії гостинності [9]. Саме тому ефективність у ресторанному бізнесі має багатовимірний характер та формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників.

Для наочнішого відображення специфіки формування ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства доцільно узагальнити ключові особливості даного процесу у вигляді схеми (рис. 1.1).

Ефективність підприємств ресторанного господарства доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних видів ефективності, серед яких ключовими є економічна, організаційна, соціальна, маркетингова, інноваційна, екологічна та сервісна.

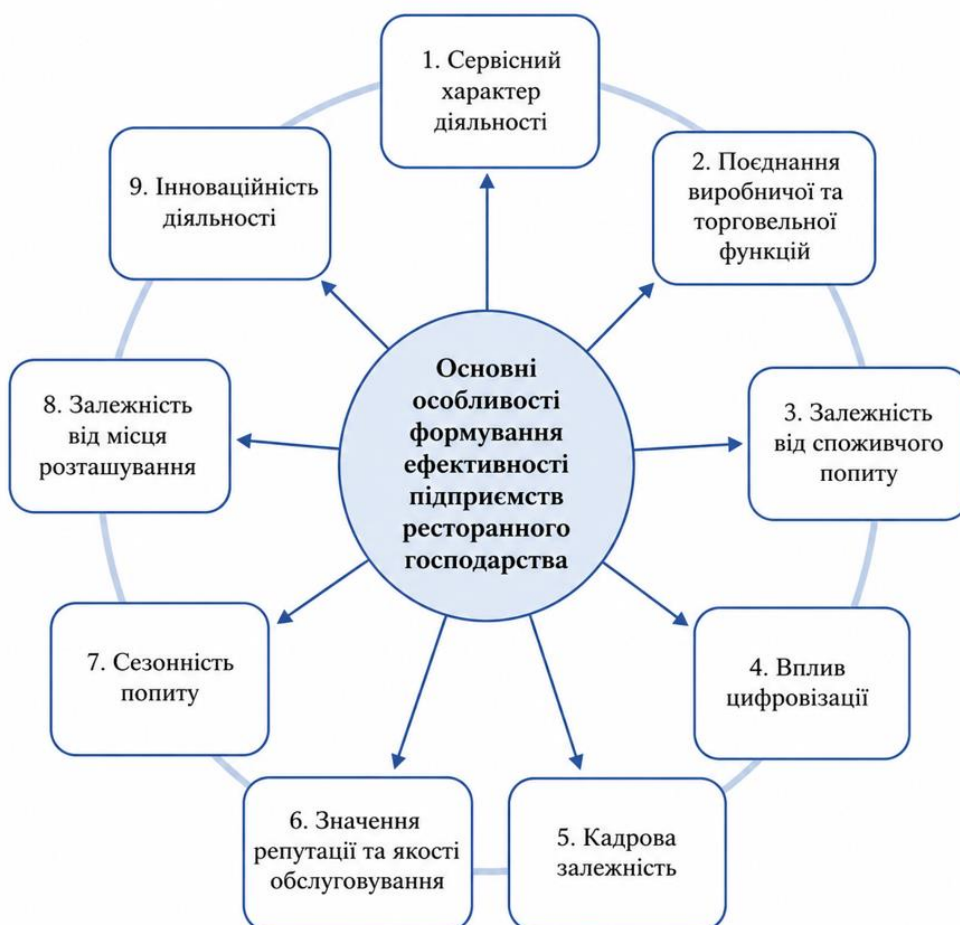


Рис. 1.1. Особливості формування ефективності підприємств ресторанного господарства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [9,10]

Економічна ефективність відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами ресурсів. Для ресторанного бізнесу вона проявляється через прибутковість діяльності, рівень рентабельності, оборотність ресурсів, продуктивність праці та фінансову стійкість [3; 10; 13].

Організаційна ефективність характеризує рівень організації бізнес-процесів, швидкість прийняття управлінських рішень, координацію діяльності персоналу, адаптивність структури управління та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку [14,15].

Соціальна ефективність пов'язана із забезпеченням належних умов праці, мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та підтримання позитивного

соціально-психологічного клімату в колективі [11,14,16].

Важливою складовою забезпечення ефективності діяльності ЗРГ є маркетингова ефективність. Вона характеризує результативність маркетингової діяльності підприємства, рівень досягнення цільових ринкових позицій, ефективність комунікацій із споживачами, формування бренду та забезпечення конкурентоспроможності закладу. Для підприємств ресторанного господарства маркетингова ефективність проявляється через рівень впізнаваності закладу, лояльність клієнтів, ефективність просування, здатність формувати унікальну концепцію та адаптувати пропозицію до змін споживчого попиту.

У сучасних дослідженнях маркетингова ефективність розглядається як один із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємства. Так, Ф. Котлер підкреслює, що ефективний маркетинг забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги через формування цінності для споживача та підтримання стабільних відносин із клієнтами [17, с.412]. Kaplan S. та Norton P. також акцентують увагу на важливості клієнтської складової та взаємовідносин зі споживачами як елемента стратегічної ефективності підприємства [8, с.54].

Серед українських науковців питання маркетингової ефективності у сфері ресторанного бізнесу досліджували І.М. Єгупова, В.П. Самодай, В.М. Стамат та інші дослідники індустрії гостинності. У їхніх роботах зазначається, що сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, тому ефективність діяльності значною мірою залежить від використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, програм лояльності, репутаційного менеджменту та персоналізації сервісу [9, 16, 18].

За думкою К. А. Мостової, сервісна ефективність відображає якість обслуговування споживачів, рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, індивідуалізацію сервісу та лояльність відвідувачів [19, с.45].

Інноваційна ефективність визначає здатність підприємства впроваджувати сучасні технології, цифрові рішення, нові формати обслуговування, інноваційні концепції та сучасні маркетингові інструменти [20, с.340]. У сучасному науковому середовищі проблематика інноваційного розвитку підприємств ресторанного

господарства є надзвичайно актуальною (О. Давидова, Г. Щука, С. Талапа, Ю. Єгупов та ін.), оскільки саме впровадження інновацій розглядається як один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування та адаптації закладів ресторанного бізнесу до динамічних змін зовнішнього середовища [21,22, 23].

Екологічна ефективність набуває дедалі більшого значення в умовах розвитку концепції сталого розвитку. Вона передбачає раціональне використання ресурсів, енергозбереження, мінімізацію харчових відходів та використання екологічно безпечних технологій [21, с.86].

Для систематизації основних видів ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства та визначення їх ключових характеристик доцільно узагальнити відповідну інформацію у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Види ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства
та їх характеристика**

№ з/п	Вид ефективності	Характеристика	Основні прояви у ресторанному бізнесі
1.	Економічна	Відображає співвідношення результатів і витрат	прибутковість, рентабельність, товарооборот
2.	Організаційна	Характеризує ефективність управління та бізнес-процесів	координація роботи персоналу, адаптивність
3.	Соціальна	Відображає рівень соціального розвитку підприємства	мотивація персоналу, корпоративна культура
4.	Маркетингова	Характеризує результативність маркетингової діяльності	бренд, лояльність клієнтів, просування
5.	Сервісна	Відображає якість обслуговування споживачів	швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів
6.	Інноваційна	Характеризує рівень впровадження нових технологій	цифровізація, онлайн-сервіси, автоматизація
7.	Екологічна	Відображає рівень ресурсоефективності та екологічності	енергозбереження, zero waste, мінімізація відходів

Джерело: узагальнено автором на основі [3,8,10-23].

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від впровадження стратегічного управління. Саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність та стійкість підприємства.

Kaplan S. та Norton P. у своїх дослідженнях підкреслюють, що традиційні фінансові показники вже не можуть повною мірою відображати ефективність підприємства. Значну роль відіграють нематеріальні активи, людський капітал, знання, інновації, бренд та система управління взаємовідносинами зі споживачами. У зв'язку з цим автори запропонували концепцію Balanced Scorecard, яка передбачає комплексне оцінювання ефективності підприємства через фінансову, клієнтську, внутрішньо-процесну та інноваційно-кадрову перспективи [8, с.60]. Для підприємств ресторанного господарства застосування стратегічного підходу до управління ефективністю є особливо актуальним, оскільки успішність діяльності значною мірою визначається не лише поточними фінансовими результатами, але й репутацією закладу, лояльністю клієнтів, професійністю персоналу, інноваційністю сервісу та здатністю адаптуватися до трансформацій ринку.

Досліджуючи проблеми забезпечення ефективності ресторанного господарства України, О. М. Кравченко підкреслює, що на діяльність закладів суттєво впливають зовнішні регуляторні, економічні та соціальні чинники, які формують умови функціонування підприємств галузі [24, с. 8].

Особливого значення набули наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Як свідчать сучасні дослідження ринку HoReCa, саме ці фактори спричинили суттєві трансформації ресторанного бізнесу: змінилася структура попиту, активізувалися процеси цифровізації, зросла популярність доставки, скоротилася кількість закладів, виник дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищився рівень підприємницьких ризиків [25; 26]. У дослідженні Центру економічної стратегії акцентується увага на проблемі кадрового дефіциту у ресторанній сфері, що є одним із ключових чинників зниження ефективності діяльності підприємств. Водночас аналітичні матеріали компанії Pro-Consulting демонструють, що ринок HoReCa України поступово адаптується до нових умов функціонування, формуючи нові моделі організації бізнесу [25]. Автори У. Гузар, А. Левчук в дослідженні підкреслюють, що сучасні ЗРГ змушені адаптувати бізнес-моделі до кризових умов шляхом розвитку доставки, локалізації постачання, оптимізації витрат та впровадження цифрових сервісів [26, с.123].

У сучасних умовах ефективність діяльності ЗРГ формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать рівень організації управління, якість сервісу, професійність персоналу, маркетингова діяльність, фінансовий стан та інноваційність підприємства. Зовнішні чинники охоплюють економічну ситуацію в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, розвиток туризму, технологічні зміни та трансформацію споживчого попиту. Водночас сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу в Україні суттєво ускладнюються впливом кризових факторів, серед яких наслідки пандемії COVID-19, воєнний стан, інфляційні процеси, кадровий дефіцит, енергетичні ризики та зміна поведінки споживачів.

Таким чином, ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства є комплексною категорією, яка поєднує економічну, організаційну, соціальну, маркетингову, сервісну та інноваційну складові. Специфіка ресторанного бізнесу зумовлює залежність ефективності не лише від фінансових результатів, але й від якості обслуговування, рівня задоволеності споживачів, професійності персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сучасні умови функціонування сфери HoReCa в Україні характеризуються впливом цифровізації, зміни споживчої поведінки, інфляційних процесів, кадрового дефіциту, наслідків пандемії COVID-19 та воєнного стану. Це зумовлює необхідність застосування комплексного стратегічного підходу до управління ефективністю діяльності підприємств ресторанного господарства.

1.2. Методи та показники оцінки ефективності діяльності ресторанів

Оцінювання ефективності діяльності ЗРГ є одним із ключових елементів системи управління, оскільки дозволяє визначити рівень результативності функціонування підприємства, виявити проблемні аспекти діяльності, оцінити конкурентні переваги та сформулювати напрями стратегічного розвитку [10; 14].

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності, які ґрунтуються виключно на фінансових показниках, вже не забезпечують комплексного бачення результативності підприємства. Це пояснюється тим, що успішність функціонування ЗРГ значною мірою залежить від нефінансових факторів: якості сервісу, задоволеності клієнтів, рівня цифровізації, кадрового потенціалу, інноваційності та репутації [8; 19; 30].

Саме тому сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності ресторанного бізнесу передбачають використання інтегрованих систем показників, які дозволяють комплексно оцінити економічні, організаційні, сервісні та стратегічні аспекти діяльності.

Зазначимо, що одним із класичних напрямів оцінювання діяльності ЗРГ є інтегральний підхід, який передбачає поєднання економічних та соціальних показників в єдину систему оцінювання. У наукових дослідженнях ефективність ЗРГ пропонується визначати на основі комплексного коефіцієнта соціально-економічної ефективності, який враховує результати господарської діяльності, якість послуг та рівень обслуговування споживачів. Перевагою такого підходу є можливість отримання узагальненої оцінки діяльності підприємства, виявлення резервів підвищення ефективності та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого його розвитку [12, с.29-31].

У науковій літературі представлено значну кількість підходів до оцінювання ефективності діяльності ЗРГ. Серед найбільш поширених можна виділити (див.табл. 1.3):

- класичний інтегральний;
- ресурсний;
- результативний;
- процесний;
- стратегічний;
- клієнтоорієнтований;
- сервісний;
- конкурентний підходи.

Інтегральний підхід є одним із найбільш поширених у дослідженнях ефективності підприємств ресторанного господарства, оскільки дозволяє поєднати економічні та соціальні результати діяльності в єдиний узагальнюючий показник ефективності [12, с.29-31]. Однак, як свідчить аналіз наукових підходів, сучасна практика оцінювання ефективності ЗРГ поступово переходить від використання окремих фінансових показників до комплексних систем оцінювання, які поєднують економічні, сервісні, маркетингові та стратегічні критерії. Найбільш перспективними для підприємств ресторанного бізнесу є стратегічний, клієнтоорієнтований та сервісний підходи, що дозволяють враховувати специфіку функціонування сфери HoReCa в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища [8; 19; 30].

Традиційно оцінювання ефективності діяльності підприємств здійснювалося на основі фінансових показників. До них належать:

- прибуток;
- рентабельність;
- товарооборот;
- фондоддача;
- продуктивність праці;
- оборотність активів;
- собівартість;
- рівень витрат.

До основних економічних показників оцінювання ефективності ресторану належать показники товарообороту, доходу, витрат, прибутку та рентабельності [10; 14; 29]. Саме вони дозволяють оцінити фінансовий результат діяльності закладу та ефективність використання ресурсів. Так, товарооборот ресторану характеризує обсяг реалізованої продукції та послуг у грошовому вираженні. Його аналіз дозволяє оцінити масштаби діяльності закладу, динаміку попиту та ефективність реалізації продукції. Прибуток виступає основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства та відображає фінансовий результат функціонування закладу. Рентабельність дозволяє оцінити

рівень прибутковості діяльності підприємства та визначається як співвідношення прибутку до витрат, товарообороту або активів [3; 10].

Для оцінювання ефективності використання ресурсів ресторану застосовуються показники фондівдачі, оборотності оборотних коштів, продуктивності праці та трудомісткості. Особливе значення для оцінювання ефективності діяльності ЗРГ має аналіз оборотності оборотних коштів, оскільки швидкість їх обігу безпосередньо впливає на ліквідність, фінансову стійкість та потребу підприємства у додаткових ресурсах [27; 28]. Економічний ефект від прискорення або уповільнення оборотності проявляється у відносному вивільненні або додатковому залученні оборотних коштів.

Для визначення зміни потреби в оборотних коштах використовується формула:

$$\Delta OK = (T1 - T0) \times (B1 / 360), \quad (1.1)$$

де ΔOK – зміна потреби в оборотних коштах, тис. грн.;

$T1, T0$ – тривалість обороту відповідно у звітному та минулому періодах, днів;

$B1$ – чистий дохід від реалізації у звітному періоді, тис. грн [27; 28].

В другому розділі роботи дану формулу буде застосовано для розрахунку економічного ефекту від прискорення оборотності оборотних коштів для підприємства-об'єкту дослідження.

Зменшення тривалості одного обороту свідчить про прискорення обігу коштів та підвищення ефективності їх використання, тоді як збільшення тривалості обороту вказує на додаткову потребу підприємства в оборотному капіталі.

Також, для ресторанного бізнесу особливого значення набуває оцінювання ефективності використання трудових ресурсів, оскільки сфера HoReCa характеризується високою трудомісткістю та значною залежністю від кваліфікації персоналу.

У сучасних умовах важливим напрямом аналізу є факторний аналіз ефективності діяльності ресторану [13; 27]. Його використання дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну фінансових результатів діяльності підприємства.

Для ЗРГ одним із найбільш поширених напрямів факторного аналізу є

оцінювання впливу окремих чинників на зміну виручки від реалізації продукції та послуг. У практиці ресторанного бізнесу обсяг виручки значною мірою залежить від кількості посадкових місць (столів), інтенсивності їх використання та середнього чеку відвідувачів. З метою визначення впливу зазначених факторів може застосовуватися метод ланцюгових підстановок, який дозволяє кількісно оцінити внесок кожного фактора у зміну результативного показника.

Виручка від ресторанного обслуговування може бути представлена такою факторною моделлю (адаптовано за допомогою [13]):

$$B = K_c \times O_c \times \check{C}, \quad (1.2)$$

де B – виручка від ресторанного обслуговування, тис. грн.;

K_c – кількість столів в залах ресторану, одиниць;

O_c – середня швидкість оборотності столу (кількість оборотів за період);

$\check{C}$ – розмір середнього чеку в розрахунку на один стіл, грн.

Показник оборотності столів визначається як співвідношення кількості чеків ($K_{\check{C}}$) (обслугованих груп відвідувачів) до кількості столів (K_c):

$$O_c = K_{\check{C}} / K_c, \quad (1.3).$$

Застосування даної моделі дозволяє визначити резерви збільшення виручки за рахунок підвищення завантаженості залу, оптимізації організації обслуговування та зростання середнього чеку.

У другому розділі роботи наведені формули застосовуватимуться для проведення факторного аналізу виручки від реалізації продукції підприємства-об'єкта дослідження.

До основних методів економічного аналізу ефективності ресторану належать:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- коефіцієнтний аналіз;
- факторний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- SWOT-аналіз;
- Бенчмаркінг [27; 28].

Проте сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу потребують використання ширшої системи критеріїв. Значного поширення набув підхід Balanced Scorecard, розроблений Kaplan S. та Norton P., який дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства через чотири ключові перспективи [8, с.60]:

- фінансову;
- клієнтську;
- внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання та розвитку.

Для ЗРГ система Balanced Scorecard є особливо актуальною, оскільки дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдину систему стратегічного управління (див. рис.1.2.) [8; 19].



Джерело: [8; 30].

Рис. 1.2. Система Balanced Scorecard для підприємств ресторанного господарства

Джерело: створено автором на основі [8;30]

Одним із сучасних інструментів оцінювання ефективності діяльності ЗРГ є система ключових показників результативності (Key Performance Indicators, KPI).

Даний підхід передбачає формування системи кількісних індикаторів, які дозволяють оцінювати ефективність окремих напрямів діяльності закладу та рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ресторанного бізнесу КРІ можуть характеризувати фінансові результати діяльності, ефективність використання трудових ресурсів, якість обслуговування, результативність маркетингових заходів, рівень задоволеності клієнтів та ефективність операційних процесів [10, с.96-97].

У практиці ресторанного господарства найбільш поширеними є показники середнього чеку, кількості відвідувачів, частки постійних клієнтів, рівня витрат на персонал, продуктивності праці, витрат на закупівлю продуктів, рівня задоволеності споживачів та ефективності маркетингових комунікацій. Використання системи КРІ дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [10, с.98-99].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється сервісному підходу до оцінювання ефективності [30, с.47]. Це пояснюється тим, що підприємства ресторанного господарства належать до сфери послуг, де ключову роль відіграє якість обслуговування та задоволеність споживачів.

У сучасній літературі виділяються такі основні критерії оцінювання сервісної ефективності:

- швидкість обслуговування;
- якість сервісу;
- рівень задоволеності клієнтів;
- лояльність споживачів;
- кількість повторних відвідувань;
- рейтинг закладу;
- репутаційні показники [19; 30].

Особливий інтерес становить підхід SOE (Service Overall Efficiency), запропонований сучасними зарубіжними дослідниками. Даний підхід передбачає оцінювання ефективності сервісної діяльності за трьома ключовими компонентами:

- доступність послуг;
- якість обслуговування;

- ефективність сервісу.

Формула SOE має вигляд: $SOE = A \times Q \times E$, (1.4)

де A – доступність послуг; Q – якість обслуговування; E – ефективність сервісу [30].

Важливого значення набувають інтегровані системи управління якістю послуг. У дисертаційному дослідженні К. А. Мостової акцентується увага на необхідності формування інтегрованих систем управління якістю послуг ЗРГ. Автор підкреслює, що сучасна система оцінювання ефективності повинна враховувати взаємозв'язок між якістю сервісу, задоволеністю клієнтів, організаційною ефективністю та стратегічними результатами діяльності [19].

Значна частина наведених показників використовується у сучасних системах КРІ та дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності ЗРГ. Для систематизації основних показників оцінювання ефективності доцільно узагальнити їх у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Ключові показники оцінювання ефективності діяльності підприємств
ресторанного господарства

№ з/п	Група показників	Основні показники	Призначення
1.	Фінансові	прибуток, рентабельність, оборотність	оцінка фінансових результатів
2.	Кадрові	продуктивність праці, плинність кадрів	оцінка персоналу
3.	Маркетингові	частка постійних клієнтів, середній чек	оцінка ринку
4.	Сервісні	рівень задоволеності, рейтинг	оцінка якості
5.	Інноваційні	цифровізація, автоматизація	оцінка розвитку
6.	Екологічні	відходи, енергоефективність	сталий розвиток

Джерело: складено автором на основі [10, 19, 22, 23, 30].

Сучасні дослідження демонструють, що важливим напрямом оцінювання ефективності є аналіз конкурентоспроможності ЗРГ. Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги [15; 23].

Для оцінювання конкурентоспроможності використовуються:

- SWOT-аналіз;

- бенчмаркінг;
- аналіз ринкової частки;
- аналіз позиціонування;
- оцінювання конкурентних переваг;
- репутаційний аналіз.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові інструменти оцінювання ефективності діяльності ЗРГ. Використання CRM-систем, систем аналітики продажів, платформ збору відгуків, цифрових KPI та Big Data дозволяє оперативно отримувати інформацію щодо результативності їх діяльності [18;22; 23].

Окремим напрямом оцінювання ефективності ресторану є аналіз банкетної діяльності та завантаження залу [29, с.187]. Для цього використовуються показники середнього чеку, кількості гостей, коефіцієнта завантаження залу, тривалості обслуговування, прибутковості банкетних послуг та ефективності використання посадкових місць.

Отже, комплексний характер оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства відображає інтегрована система показників, представлена на рис. 1.3.



Джерело: сформовано автором на основі [8; 10; 19; 30].

Рис. 1.3. Інтегрована система оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства

Джерело: створено автором на основі [8;10;19;30]

Як видно з рис. 1.4, ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства формується під впливом взаємопов'язаних груп показників. Комплексне врахування фінансових, кадрових, маркетингових, сервісних, інноваційних, конкурентних та екологічних показників дозволяє отримати всебічну оцінку результативності функціонування ресторану та визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності й ефективності управління.

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства характеризуються переходом від вузькофінансових критеріїв до комплексних інтегрованих систем оцінювання. У сучасних умовах ефективність ресторанного бізнесу визначається не лише прибутковістю діяльності, але й рівнем сервісу, якістю управління, інноваційністю, адаптивністю та здатністю формувати конкурентні переваги.

1.3. Сучасні напрями підвищення ефективності функціонування ресторанів з урахуванням тенденцій розвитку ресторанного бізнесу та гастрономічного туризму

Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних складових індустрії гостинності. Її розвиток безпосередньо залежить від економічного стану країни, рівня доходів населення, соціально-культурних трансформацій, розвитку туризму, урбанізації, цифровізації та змін споживчої поведінки.

Для оцінювання сучасного стану ресторанного бізнесу в Україні доцільно використати підхід, запропонований К. А. Мостовою, оскільки він ґрунтується на комплексному аналізі кількості та територіального розміщення закладів ресторанного господарства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити загальні тенденції розвитку галузі, а й визначити місце окремих регіонів у структурі національного ресторанного ринку [19, с.135]. Скористаємось висновками даного дослідження та звернемося до статистики за допомогою аналітичних даних Державної служби статистики України [31] (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Кількість діючих закладів громадського харчування в провідних регіонах України у 2015-2023 рр., од.

№ з/п	Регіон	2015	2019	2022	2023	Відхилення 2023/2015, од.
1.	м. Київ	1530	1834	1094	1401	-129
2.	Львівська область	645	632	407	489	-156
3.	Одеська область	480	488	270	310	-170
4.	Київська область	336	354	193	257	-79
5.	Дніпропетровська область	323	306	235	262	-61
6.	Україна	5952	6015	3551	4275	-1677

Джерело: складено автором на основі [31].

Проведений аналіз свідчить, що ресторанний бізнес України протягом останнього десятиліття розвивався нерівномірно під впливом економічних, соціальних та політичних чинників. Найбільша концентрація ЗРГ традиційно спостерігається у місті Києві, на яке припадає близько третини всіх закладів країни. Серед регіонів-лідерів також виділяються Львівська, Одеська, Київська, Дніпропетровська та Харківська області.

Україна (100 %)



Рис. 1.4. Частка провідних регіонів у загальній кількості закладів ресторанного господарства України у 2023 р., %

Джерело: створено автором на основі [31].

Одеська область протягом досліджуваного періоду стабільно входила до групи регіонів з найвищою концентрацією ЗРГ (див.рис.1.4). Частка регіону у загальній кількості закладів України у 2019-2023 рр. становила близько 7-8 %, що свідчить про важливе місце області у розвитку національного ресторанного бізнесу. Така

ситуація пояснюється вигідним економіко-географічним положенням регіону, значним туристичним потенціалом, високим рівнем урбанізації та розвинутою індустрією гостинності.

Вагоме місце Одеської області серед регіонів України за кількістю ЗРГ значною мірою забезпечується розвитком ресторанного бізнесу м. Одеси. Місто є найбільшим туристичним, культурним і діловим центром регіону, де зосереджена значна частина закладів харчування різних форматів. Висока концентрація туристичних потоків, розвинена інфраструктура гостинності та багатонаціональні гастрономічні традиції сприяють активному розвитку ресторанного господарства та формуванню конкурентного ринку ресторанних послуг.

Для оцінювання структури ресторанного господарства м.Одеси доцільно проаналізувати співвідношення основних типів закладів, що функціонують на локальному ринку станом на 2025р. (див.рис.1.5). Це дозволяє визначити найбільш поширені формати ресторанного бізнесу та особливості розвитку сфери гостинності в регіоні.

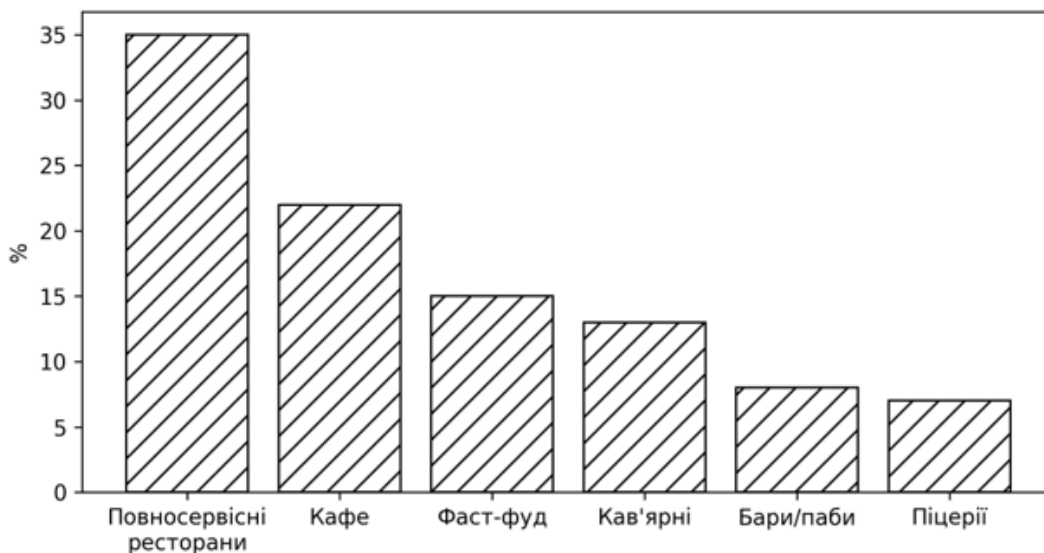


Рис. 1.5. Структура закладів ресторанного господарства м. Одеси за типами закладів у 2025 р., %

Джерело: сформовано автором на основі даних Google Maps, TripAdvisor та Restaurant Guru (станом на 2025 р.).

Як свідчать дані рисунка 1.5, найбільшу частку ринку займають класичні повносервісні ресторани (в абсолютному значенні – біля 420 закладів у загальній

кількості біля 1215 од. ЗРГ в м.Одеса), що підтверджує їх провідну роль у структурі ресторанного господарства м. Одеси. Значною також є частка кафе та закладів швидкого обслуговування, які орієнтовані на масового споживача. Водночас на ринку представлені спеціалізовані заклади, зокрема кав'ярні, бари та гастропаби, що свідчить про диверсифікацію ресторанної пропозиції та зростання різноманітності форматів обслуговування.

Одеса традиційно характеризується мультикультурністю та різноманітністю гастрономічних традицій, що знайшло відображення у структурі ресторанного ринку міста (див.рис.1.6). Для визначення особливостей гастрономічної спеціалізації доцільно проаналізувати розподіл закладів ресторанного господарства за національними кухнями.



Рис. 1.6. Структура ринку закладів ресторанного господарства м. Одеси за національною ознакою у 2025 р., %

Джерело: сформовано автором на основі даних Google Maps, TripAdvisor та Restaurant Guru (станом на 2025 р.).

Дані рисунка 1.6 демонструють, що основу ресторанного ринку Одеси становлять заклади української, європейської та італійської кухні. Водночас суттєво представлені ресторани кавказької, японської та азійської кухонь, що відображає сучасні гастрономічні вподобання споживачів.

Разом з тим, на розвиток ресторанного господарства України, зокрема, Одеського регіону, суттєво вплинули пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, які спричинили скорочення кількості закладів у низці регіонів, зміни у структурі попиту та необхідність адаптації бізнес-моделей. Попри складні умови функціонування, ресторанний бізнес демонструє достатньо високий рівень стійкості та адаптивності, що проявляється у розвитку нових форматів обслуговування, цифровізації процесів, розширенні послуг доставки та посиленні клієнтоорієнтованості.

Отже, сучасний стан ресторанного бізнесу України, зокрема, Одещини, характеризується регіональною диференціацією, концентрацією закладів у великих містах та туристичних центрах, а також поступовою адаптацією підприємств до нових умов господарювання.

Особливе значення для розвитку ресторанного бізнесу мають сучасні тенденції трансформації індустрії гостинності. Останні роки характеризуються активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів, розвитком доставки, персоналізацією сервісу та зміною моделей споживання.

Суттєвий вплив на функціонування підприємств ресторанного господарства здійснила пандемія COVID-19, яка стала каталізатором цифровізації ресторанного бізнесу. Заклади були змушені адаптуватися до карантинних обмежень шляхом активного розвитку онлайн-замовлень, доставки, використання QR-меню, безконтактних платежів та цифрових платформ взаємодії зі споживачами.

Подальші трансформації були пов'язані з повномасштабною війною в Україні. Як свідчать сучасні дослідження, ресторанний бізнес України зіткнувся із суттєвими викликами, серед яких:

- скорочення платоспроможного попиту;
- руйнування інфраструктури;
- міграція населення;
- дефіцит персоналу;
- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання витрат;

- проблеми енергозабезпечення [26, с.123].

Попри складні умови, підприємства ресторанного господарства демонструють високий рівень адаптивності. Відбувається розвиток мобільних форматів, локальних гастрономічних концепцій, крафтового виробництва, закладів швидкого обслуговування та мультимедійних просторів [25].

У статті науковців Л. Гузар, А. Левчук щодо аналізу діяльності ЗРГ в Україні під час війни зазначається, що важливою тенденцією стала локалізація бізнесу та переорієнтація на внутрішній ринок [26, с.125]. Значна частина підприємств адаптувала концепції закладів відповідно до змін у поведінці споживачів.

Водночас сучасний ресторанний бізнес активно інтегрує світові тренди. У дослідженні щодо закладів ресторанного господарства «третьої хвилі» акцентується увага на розвитку концептуальних форматів, які орієнтовані не лише на харчування, а й на створення емоційного та культурного досвіду споживача [21, с.87].

Важливим аспектом сучасного розвитку ресторанного бізнесу є цифровізація. Сьогодні інформаційні технології охоплюють практично всі бізнес-процеси підприємств ресторанного господарства: автоматизацію обліку, управління запасами, CRM-системи, онлайн-бронювання, цифровий маркетинг, системи доставки, мобільні додатки та аналітику поведінки клієнтів [25].

Активно впроваджуються технології штучного інтелекту, чат-боти, системи прогнозування попиту та автоматизовані системи управління рестораном. Усе це сприяє підвищенню операційної ефективності, оптимізації витрат та покращенню якості обслуговування.

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу також пов'язані з оновленням матеріально-технічної бази підприємств. Як зазначають сучасні дослідники, підвищення ефективності використання обладнання забезпечується впровадженням енергоощадних технологій, автоматизованих систем контролю виробничих процесів, сучасного кухонного устаткування та цифрових інструментів управління ресурсами. Такі заходи сприяють зниженню експлуатаційних витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування

споживачів [32]. Це є вкрай важливим для ЗРГ в умовах частих блекаутів, або перебоїв у постачанні електроенергії.

Суттєвого значення набувають питання енергозбереження та ресурсоефективності. У роботах Т. Лебеденко підкреслюється необхідність впровадження енергозберігаючих технологій у ресторанному господарстві, що дозволяє зменшити витрати ресурсів та підвищити економічну ефективність діяльності підприємств [33].

У сучасних умовах важливого значення набуває концепція сталого розвитку ресторанного бізнесу. Підприємства дедалі активніше впроваджують екологічно відповідальні практики, спрямовані на раціональне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. До найбільш поширених належать:

- сортування та переробка відходів;
- скорочення використання одноразового пластику;
- використання локальних продуктів і сировини;
- впровадження енергоощадного обладнання;
- реалізація концепцій zero waste;
- використання екологічної упаковки.

Дослідники відзначають, що екологічні практики поступово стають важливою складовою конкурентоспроможності сучасних закладів ресторанного господарства. Формування екологічної культури підприємства сприяє зміцненню його репутації, підвищенню лояльності споживачів та створенню додаткових конкурентних переваг [34]. Водночас використання енергозберігаючих технологій дозволяє не лише зменшити навантаження на довкілля, а й забезпечити скорочення операційних витрат підприємства [33].

Особливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства відіграє кадровий потенціал. Ресторанний бізнес характеризується високою трудомісткістю та значною залежністю від професійності персоналу. У сучасних умовах проблема кадрового забезпечення набуває критичного значення.

За результатами досліджень Центру економічної стратегії [35], підприємства ресторанного бізнесу стикаються з дефіцитом кваліфікованих працівників, високим рівнем плинності кадрів та необхідністю постійного навчання персоналу. Це зумовлює потребу у формуванні сучасних систем мотивації, розвитку корпоративної культури та підвищення привабливості праці у сфері HoReCa.

Суттєвий вплив на функціонування підприємств ресторанного господарства здійснює конкурентне середовище. У сучасних умовах конкуренція формується не лише між окремими закладами, але й між різними форматами обслуговування. Конкурентними перевагами стають:

- унікальна концепція;
- якість сервісу;
- гастрономічна ідентичність;
- цифрові рішення;
- швидкість обслуговування;
- персоналізація;
- емоційний досвід клієнта.

У сучасному конкурентному середовищі важливими чинниками успіху стають не лише якість продукції та сервісу, але й здатність підприємства впроваджувати інновації, ефективно використовувати обладнання та адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому інноваційна активність дедалі частіше розглядається як одна з ключових передумов довгострокової конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства [32].

Важливим напрямом підвищення ефективності ресторанів є розвиток гастрономічного туризму. Ресторани дедалі частіше виступають не лише закладами харчування, але й елементами туристичної привабливості територій. Особливого значення набувають національні та етнічні ресторани, які формують гастрономічний імідж регіону.

Сучасні дослідження свідчать, що заклади ресторанного господарства дедалі частіше розглядаються як важливий елемент культурного та туристичного простору території. Ресторани національної та етнічної кухні сприяють збереженню

гастрономічної спадщини, популяризації локальних кулінарних традицій та формуванню унікального туристичного продукту регіону [34]. У цьому контексті значний потенціал має Одеська область, яка історично сформувалася як багатонаціональний регіон. Наявність закладів української, болгарської, грецької, єврейської, грузинської, молдовської, вірменської та інших національних кухонь створює сприятливі умови для розвитку гастрономічного туризму та підвищення туристичної привабливості регіону. Для міста Одеси гастрономія дедалі більше виступає складовою туристичного бренду, а ресторани стають важливими об'єктами культурного досвіду відвідувачів.

Для міста Одеси та Одеського регіону гастрономічний туризм є перспективним напрямом розвитку ресторанного бізнесу. Поєднання мультикультурних кулінарних традицій, туристичного потенціалу та локальної гастрономії створює сприятливі умови для розвитку концептуальних закладів ресторанного господарства.

У дослідженнях, проведених й до війни та й у більш сучасних науковці відзначають, що Одеський регіон та місто Одеса, зокрема, має значний потенціал для розвитку гастрономічного та еногастрономічного туризму завдяки поєднанню багатонаціональних кулінарних традицій, виноробної культури, локальних гастрономічних продуктів та значної кількості закладів різних національних кухонь. Особливістю Одещини є історично сформований мультикультурний простір, у якому поєдналися українські, болгарські, грецькі, молдовські, єврейські та інші кулінарні традиції, що формують унікальну гастрономічну ідентичність регіону [36, 37]. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що розвиток гастрономічних маршрутів, тематичних фестивалів, локальних ресторанів та проєктів на кшталт «Дороги вина і смаку Української Бессарабії» сприяє підвищенню туристичної привабливості Одеської області, а також її центру та формуванню її конкурентних переваг на внутрішньому туристичному ринку [38, с.389].

Для узагальнення основних змін, що відбуваються у сфері ресторанного господарства під впливом технологічних, економічних та соціальних факторів,

доцільно представити ключові тенденції розвитку сучасного ресторанного бізнесу (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Основні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором на основі [21; 25; 26; 31; 33; 34].

Дані рисунка свідчать, що розвиток сучасних ЗРГ відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних тенденцій, серед яких провідне місце займають цифрова трансформація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, розвиток клієнтоорієнтованого сервісу, екологізація діяльності та підвищення ролі кадрового потенціалу. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності функціонування закладів, зміцненню їх конкурентних позицій та формуванню довгострокових переваг на ринку.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило розкрити сутність та особливості діяльності підприємств ресторанного господарства, узагальнити сучасні підходи до оцінювання їх ефективності, а також визначити основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Отримані теоретичні положення, методичні підходи та система показників оцінювання ефективності становлять

основу для подальшого практичного дослідження діяльності конкретного підприємства ресторанного господарства.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні засади ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «ефективність діяльності підприємства», визначено її економічну сутність, основні види та особливості прояву у сфері ресторанного бізнесу. Встановлено, що ефективність діяльності закладів ресторанного господарства формується під впливом фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових і сервісних чинників.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства. Досліджено систему показників оцінювання результативності функціонування закладів ресторанного бізнесу та обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, який поєднує фінансові й нефінансові критерії оцінювання. Визначено, що сучасні системи оцінювання ефективності повинні враховувати не лише економічні результати діяльності, а й якість обслуговування, рівень задоволеності споживачів, кадровий потенціал та інноваційну активність підприємства.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні. Встановлено, що функціонування закладів ресторанного бізнесу відбувається під впливом процесів цифровізації, автоматизації бізнес-процесів, розвитку сервісів доставки, персоналізації обслуговування, екологізації діяльності та впровадження інноваційних технологій. Також визначено місце Одеської області серед провідних регіонів України за розвитком ресторанного господарства та обґрунтовано значення гастрономічного потенціалу Одеси для подальшого розвитку ресторанного бізнесу.

Отримані результати теоретичного дослідження створюють методичну основу для проведення оцінки ефективності функціонування підприємства ресторанного господарства, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «РАНДЕВУ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Рандеву»

Ресторан «Рандеву» є підприємством ресторанного господарства, що функціонує у центральній історичній частині Одеса на перетині вул. Успенської та Олександрівського проспекту (див. Додаток А1) [39]. Важливою особливістю закладу є його розміщення в історичній будівлі, архітектура якої формує особливу атмосферу та підсилює автентичність ресторану (див. Додаток А2). Таке розташування є суттєвою конкурентною перевагою закладу, оскільки забезпечує високу транспортну доступність, значний потік потенційних споживачів та близькість до туристичних, ділових і культурних об'єктів міста.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю – ТОВ «ФОРБАН» (код ЄДРПОУ 14274008). Юридична адреса підприємства: м. Одеса, вул. Успенська, 93. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є «56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Крім основного виду діяльності, підприємство також здійснює діяльність за такими КВЕД: 56.21 «Постачання готових страв для подій», 56.29 «Постачання інших готових страв», 56.30 «Обслуговування напоями», 47.99 «Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами» (в оновленому Статуті тут підкреслено, зокрема, торгівля з використанням торгівельних автоматів). Підприємство здійснює діяльність на основі Статуту (див. Додаток Б), а частки власності між засновниками ТОВ розподілені у співвідношенні 75 % та 25 % [40].

ТОВ «ФОРБАН» було зареєстровано у січні 1995 року, однак у цей період заклад функціонував під іншими назвами. Безпосередньо як ресторан «Рандеву» підприємство працює з 2001 року. За цей період заклад сформував власну концепцію, постійну клієнтську базу та репутацію одного з відомих ресторанів центральної частини Одеса. Ресторан позиціонує себе як заклад для проведення ділових зустрічей, сімейного відпочинку, романтичних вечерів, банкетів та

святкових заходів. Водночас важливою особливістю ресторану є поєднання класичного ресторанного обслуговування з елементами спеціалізації на банкетних послугах, що є характерною тенденцією сучасного ресторанного бізнесу України.

Станом на 2026 рік підприємство має статус зареєстрованого суб'єкта господарювання, не має податкової заборгованості та заборгованості зі сплати ЄСВ, що свідчить про відносно стабільне ведення фінансово-господарської діяльності. Керівником підприємства є Панченко Микола Олексійович. Статутний капітал становить 50 тис. грн.

Загальна характеристика ресторану «Рандеву» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «Рандеву»

Показник	Характеристика
Форма власності	Приватна
Код ЄДРПОУ	14274008
Юридична адреса	65000, м. Одеса, вул. Успенська, 93
Рік реєстрації підприємства	1995 р.
Рік початку діяльності ресторану «Рандеву»	2001 р.
Основний вид діяльності (КВЕД)	56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Тип закладу	Ресторан
Спеціалізація	Угорська та європейська кухня
Клас закладу	Перший клас
Місткість ресторану	близько 150 осіб
Кількість залів	5
Наявність літнього майданчика	Так, на 40 посадкових місць
Загальна площа	близько 320 кв. м
Режим роботи	щоденно з 10:00 до 23:00
Основні види обслуговування	a la carte, банкетне обслуговування, фуршети, кейтеринг
Основні додаткові послуги	організація весіль, ювілеїв, корпоративів, ділових зустрічей, доставка страв
Середній чек	600-800 грн
Середній чек банкетного обслуговування	від 1000 грн на особу
Способи оплати	готівковий та безготівковий розрахунок
Рівень середньорічного завантаження	середньорічний 72%
Загальна чисельність персоналу	30 осіб
Наявність ліцензії на продаж алкогольних напоїв	Наявна
Дата сертифікації (остання відома)	15.06.2023р.
Контактний телефон	+380 (48) 726-77-11
Веб-сайт	https://randevuodessa.com/

Джерело: складено автором за даними сайту, звітності підприємства

Однією з особливостей ресторану є спеціалізація на стравах угорської кухні, що формує його концептуальну відмінність серед конкурентів. До речі, безпосередньо поблизу ресторану «Рандеву» функціонують заклади ресторанного господарства з вираженою національною концепцією – ресторан болгарської кухні «Механа» та ресторан української кухні «Сало», які виступають його конкурентами на локальному ринку ресторанних послуг. Використання елементів національної кухні дозволяє закладу працювати в сегменті гастрономічного туризму, який останніми роками активно розвивається в Одесі. Водночас меню ресторану не обмежується лише угорськими стравами та включає популярні позиції європейської кухні, що розширює цільову аудиторію споживачів.

На сучасному етапі діяльності ресторан активно розвиває декілька напрямів обслуговування:

- банкетне та фуршетне обслуговування;
- проведення весіль, ювілеїв і корпоративних заходів;
- бізнес-ланчі у будні дні;
- доставку готових страв;
- обслуговування туристів у високий сезон.

Важливим фактором діяльності ресторану є його розташування поблизу центральної частини міста, туристичних маршрутів та адміністративних установ. Це забезпечує стабільний попит як з боку мешканців міста, так і внутрішніх туристів, кількість яких поступово зростає навіть в умовах воєнного стану.

Матеріально-технічна база ресторану є достатньо розвиненою та відповідає специфіці закладу. Ресторан має п'ять окремих залів різної місткості та стилістичного оформлення, що дозволяє одночасно обслуговувати декілька груп гостей і проводити різні заходи. Однак, зі слів адміністрації в останній час активно використовується три зали з п'яти. Основні характеристики залів доцільно подати у вигляді окремої таблиці (див. табл.2.2).

Найбільшим є Дзеркальний зал, розрахований приблизно на 50 осіб і призначений переважно для банкетного обслуговування. Окремі зали ресторану мають тематичне оформлення, зокрема два зали угорської кухні, що підкреслює

концепцію закладу. Таке зонування приміщень дозволяє підвищити комфорт споживачів та забезпечує гнучкість у процесі організації обслуговування.

Таблиця 2.2

Характеристика залів ресторану «Рандеву»

Назва залу	Місткість	Стилістика та особливості оформлення	Основне призначення
Дзеркальний зал	до 50 осіб	Класичний інтер'єр у світлих тонах, великі дзеркала, елементи сучасного дизайну	Проведення банкетів, весіль, ювілеїв, урочистих заходів
Зал «Зоряне небо»	до 30 осіб	Романтичний інтер'єр із декоративною стелею у вигляді зоряного неба та підсвічуванням	Романтичні вечери, сімейні свята, ділові зустрічі
Камінний зал	до 25 осіб	Затишний інтер'єр із використанням дерева та натурального каменю, наявність каміну	Приватні заходи, дружні зустрічі, переговори, VIP-обслуговування
Перший зал угорської кухні	до 25 осіб	Оформлення з використанням елементів угорського національного стилю	Обслуговування гостей ресторану, тематичні вечори, дегустації
Другий зал угорської кухні	до 20 осіб	Інтер'єр у стилі угорської кухні, компактний формат залу	Додаткове розміщення гостей, невеликі компанії та сімейні заходи
Літній майданчик	до 40 осіб	Відкрита зона відпочинку у теплий період року	Обслуговування гостей у туристичний сезон, літній відпочинок

Джерело: складено автором за даними сайту

У літній період ресторан додатково використовує літній майданчик (це балкон-тераса, яка виходить на Старобазарний сквер) приблизно на 40 посадкових місць, що особливо важливо в умовах туристичного сезону. Це дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції та частково компенсувати сезонні коливання попиту. План розташування столів в одному з залів ресторану (на прикладі Дзеркального залу) наведено на рис. 2.1. Схеми розташування столів в інших залах наведено в Додатку В.

Інтер'єр ресторану «Рандеву» виконаний у класичному стилі з елементами тематичного оформлення окремих залів. Дизайн приміщень поєднує атмосферу історичної одеської архітектури, затишок та елементи національного угорського колориту, що формує індивідуальний стиль закладу. Для оформлення інтер'єру використовуються декоративне освітлення, дзеркала, натуральні матеріали, елементи дерев'яного декору та тематичні аксесуари. Різноманітність стилістики

залів дозволяє створювати комфортну атмосферу для різних категорій гостей – від романтичних зустрічей до банкетних заходів. Приклади оформлення залів ресторану наведено у Додатку Г.

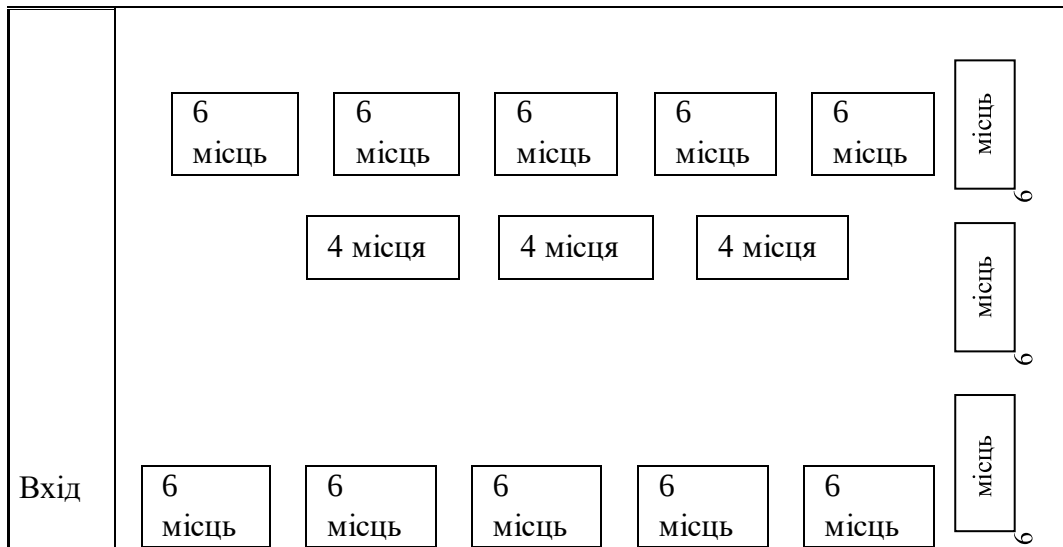


Рис. 2.1. План розташування столів у Дзеркальному залі ресторану «Рандеву» при щоденному обслуговуванні

Джерело: побудовано автором

Виробничі приміщення ресторану організовані відповідно до технологічних вимог ресторанного господарства та включають складські приміщення, заготівельні та доготівельні цехи, мийні, службові й адміністративні приміщення. Функціональна схема приміщень виробничого призначення ресторану «Рандеву» – на рис. 2.2.

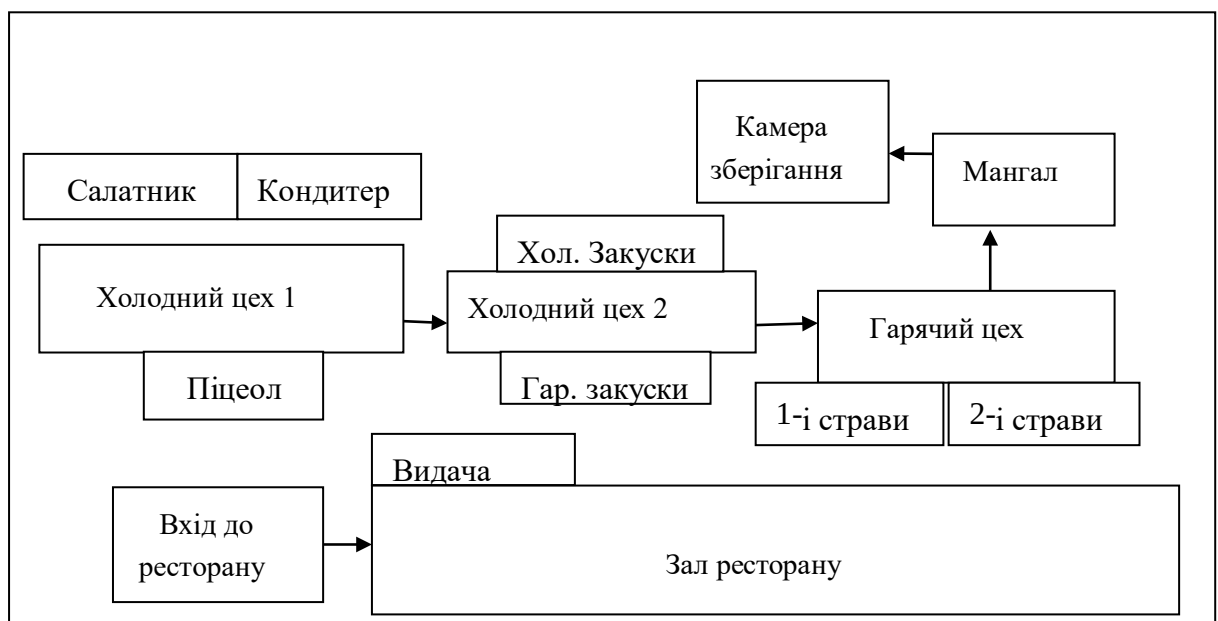
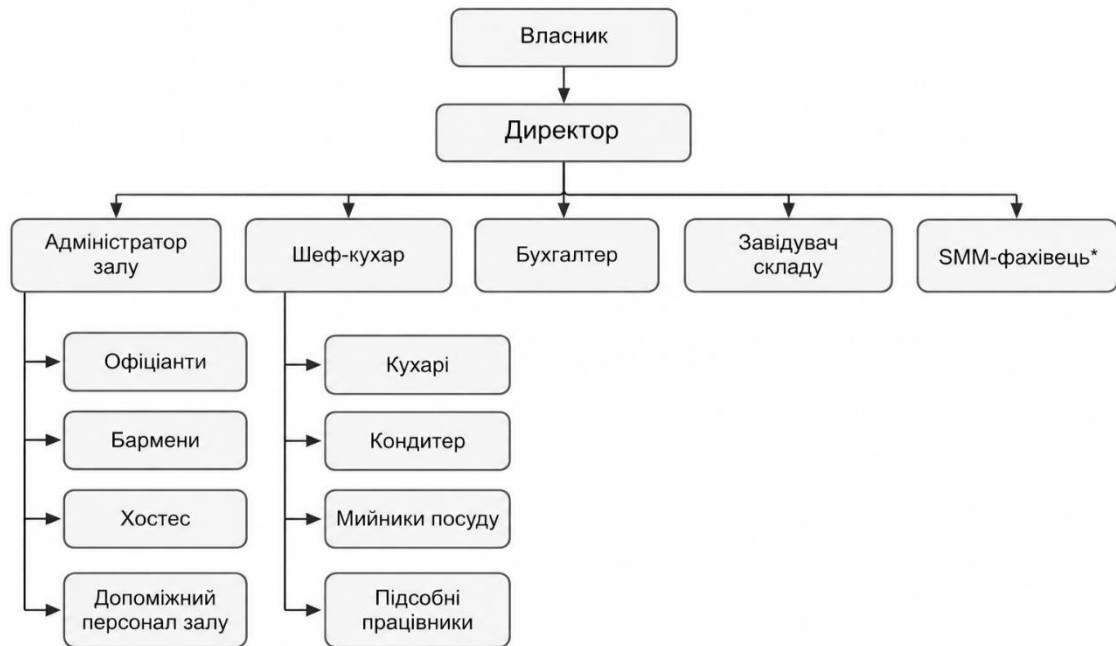


Рис. 2.2. Функціональна схема приміщень виробничого призначення ресторану «Рандеву»

Джерело: побудовано автором

Як можна побачити зі схеми, виробничий процес побудований за принципом потоковості, що сприяє дотриманню санітарно-гігієнічних вимог і підвищує ефективність організації праці.

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною та забезпечує чіткий розподіл функцій між працівниками (див. рис.2.3.).



* SMM-фахівець залучається періодично та не входить до постійного штату ресторану

Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану «Рандеву»

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Управління діяльністю закладу здійснює директор. У структурі управління важливу роль відіграють шеф-кухар, адміністратор залу, бухгалтер та завідувач складу. Функції закупівлі продукції та взаємодії з постачальниками розподілені між директором, шеф-кухарем і завідувачем складу, що дозволяє контролювати якість сировини та забезпечення виробничого процесу. Адміністратор залу здійснює обробку замовлень, координацію обслуговування гостей та контроль за організацією банкетних заходів. Функції рекламного просування та ведення соціальних мереж покладаються на SMM-менеджера, який залучається до роботи за потребою поза штатом, однак у зв'язку з нестабільністю кадрового забезпечення частина цих обов'язків періодично виконується адміністратором залу. Це певною мірою знижує

ефективність маркетингової діяльності підприємства та сучасного цифрового просування послуг ресторану. В цілому, організаційна структура управління рестораном сприяє забезпеченню безперервності виробничого процесу та підтриманню належного рівня обслуговування гостей. Оргструктуру ресторану «Рандеву» наведено на рис.2.3.

Кількісний склад персоналу ресторану «Рандеву» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура персоналу ресторану «Рандеву» за 2023 рік

№ з/п	Категорії	Чисельність, осіб	Питома вага, %
1.	Адміністративно-управлінський персонал	5	16,7
2.	Шеф-кухар та кухарі	8	26,7
3.	Кондитер	1	3,3
4.	Офіціанти	7	23,3
5.	Бармени	3	10,0
6.	Хостес	1	3,3
7.	Допоміжний персонал (мийники, прибиральниці)	3	10,0
8.	Бухгалтерія	2	6,7
9.	Загальна чисельність	30	100

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Найбільшу частку персоналу становлять кухарі та офіціанти, що є типовим для підприємств ресторанного господарства. Загальна чисельність персоналу становить близько 30 осіб.

У ресторані «Рандеву» для кожної категорії працівників розроблені посадові інструкції, у яких визначено права, обов'язки та відповідальність персоналу. Вимоги до кваліфікації працівників відповідають чинним професійним стандартам і Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (див. Додаток Д). Підбір персоналу здійснюється через спеціалізовані сайти пошуку роботи, кадрові агентства та рекомендації працівників. Перевага надається кандидатам із досвідом роботи у сфері ресторанного господарства та профільною освітою.

Слід зазначити, що в сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу ресторан «Рандеву» стикається з високим рівнем конкуренції, особливо серед тематичних закладів центральної частини Одеси. Основними конкурентами закладу є ресторани національної кухні та концептуальні ресторани, які активно

використовують цифрові інструменти просування, соціальні мережі та сучасні маркетингові комунікації. Попри сформовану репутацію та вигідне розташування, ресторан відчуває потребу в удосконаленні маркетингової діяльності та оновленні підходів до просування своїх послуг.

Таким чином, ресторан «Рандеву» є багатофункціональним підприємством ресторанного господарства з розвиненою матеріально-технічною базою, вигідним розташуванням, спеціалізацією на угорській кухні та значним досвідом роботи на ринку ресторанних послуг Одеси. Організаційні та ресурсні характеристики закладу створюють передумови для ефективного функціонування, однак сучасні умови розвитку ресторанного бізнесу потребують подальшого вдосконалення маркетингової діяльності, конкурентної стратегії, підходів до залучення споживачів. Проведемо аналіз поточної операційної діяльності ресторану «Рандеву».

2.2. Аналіз операційної діяльності ресторану «Рандеву»

Операційна діяльність ресторану «Рандеву» охоплює процеси виробництва та реалізації продукції ресторанного господарства, організацію обслуговування споживачів, формування асортиментної політики, управління завантаженням залів, а також забезпечення стабільного рівня доходів підприємства. Аналіз операційної діяльності дозволяє оцінити ефективність функціонування закладу в сучасних умовах, визначити ключові фактори формування доходів та виявити напрями подальшого розвитку підприємства.

Ресторан «Рандеву» спеціалізується на наданні послуг ресторанного обслуговування, організації банкетів, святкових заходів, бізнес-ланчів та частково послуг кейтерингу. Важливою особливістю закладу є поєднання класичного ресторанного обслуговування з банкетною спеціалізацією, що дозволяє формувати доходи як за рахунок поточного потоку гостей, так і за рахунок організації святкових заходів. Крім того, ресторан використовує літній майданчик у теплий сезон, що позитивно впливає на рівень завантаження та виручку підприємства.

Концепція меню ресторану базується на поєднанні страв європейської, угорської та традиційної одеської кухонь, що формує індивідуальну ринкову позицію закладу та дозволяє виділятися серед конкурентів. Меню включає широкий асортимент холодних та гарячих закусок, салатів, супів, гарячих м'ясних і рибних страв, десертів та напоїв. Окреме місце займають страви угорської кухні, які є однією з гастрономічних особливостей ресторану. Асортимент меню та приклади фірмових страв наведені у Додатку Е.

Таблиця 2.4

Аналіз структури меню ресторану «Рандеву» за асортиментними групами

№ з/п	Назва групи страв	Кількість страв	Питома вага, %
1	Холодні закуски	25	20,8
2	Салати	15	12,5
3	Гарячі закуски	8	6,7
4	Супи	10	8,3
5	Гарячі страви з риби	12	10,0
6	Гарячі страви з м'яса	18	15,0
7	Страви угорської кухні	12	10,0
8	Гарніри	8	6,7
9	Десерти	12	10,0
10	Всього	120	100

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури меню свідчить, що найбільшу частку займають холодні закуски та гарячі м'ясні страви, що відповідає попиту цільової аудиторії закладу. Значна увага приділяється також авторським та національним позиціям меню. Популярністю серед гостей користуються салат «Одеський», гуляш по-угорськи та фірмовий десерт «Рандеву». Наявність бізнес-ланчів у будні дні дозволяє залучати офісних працівників центральної частини міста та забезпечувати стабільне денне завантаження ресторану.

Меню ресторану періодично оновлюється з урахуванням сезонності, змін споживчого попиту та сучасних гастрономічних тенденцій. Інформація про діяльність закладу, меню, банкетні послуги та спеціальні пропозиції представлена на

офіційному сайті ресторану «Рандеву», а також у соціальних мережах Facebook-сторінка ресторану [41] та Instagram ресторану [42].

Важливим показником ефективності операційної діяльності підприємства ресторанного господарства є рівень завантаження залів. Для ресторану «Рандеву» характерною є виражена сезонність попиту, що пов'язано зі специфікою туристичного ринку м. Одеси та активізацією внутрішнього туризму у літній період.

Таблиця 2.5

Рівень завантаження ресторану «Рандеву» за 2023 рік

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Середн є
Загальна кількість столів	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	4 0	40
Середньоденна кількість зайнятих столів	1 8	2 0	2 2	2 6	3 2	3 6	3 8	3 8	3 4	2 8	2 4	3 0	28,8
Рівень завантаження, %	4 5	5 0	5 5	6 5	8 0	9 0	9 5	9 5	8 5	7 0	6 0	7 5	72,1

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показує, що найвищий рівень завантаження спостерігається у червні-вересні, коли завантаженість залів сягає 90-95%. Це пояснюється збільшенням туристичного потоку, активним використанням літнього майданчика та зростанням кількості банкетних заходів. Високе завантаження також спостерігається у грудні, що пов'язано з проведенням корпоративних свят та новорічних заходів.

Найнижчий рівень завантаження характерний для січня-лютого, коли відбувається сезонне скорочення попиту після завершення святкового періоду. Середньорічний рівень завантаження ресторану становить близько 72%, що можна вважати достатньо високим показником для підприємства ресторанного господарства в сучасних умовах функціонування.

Для наочності сезонну динаміку завантаження ресторану представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Помісячний рівень завантаження ресторану «Рандеву» у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Для більш детального аналізу доцільно оцінити завантаження ресторану протягом дня у високий та низький сезони.

Таблиця 2.6

Завантаження ресторану «Рандеву» протягом робочого дня

Період часу	Високий сезон (червень-вересень)		Низький сезон (січень-травень; жовтень-грудень)	
	Будні, %	Вихідні, %	Будні, %	Вихідні, %
10:00–12:00	20	25	15	20
12:00–16:00	60	70	45	55
16:00–18:00	40	50	30	40
18:00–23:00	85	95	60	80

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу свідчать, що найбільше завантаження припадає на вечірній період, особливо у вихідні дні високого сезону, коли показник сягає 95%. Високий

рівень денного завантаження у будні дні забезпечують бізнес-ланчі та відвідувачі з числа офісних працівників і туристів. Водночас ранковий період характеризується відносно низьким рівнем попиту, оскільки ресторан не спеціалізується на сніданках.

Для подальшого аналізу скористуємось звітністю ТОВ «Форбан» за 2021-2023рр., яку надано в Додатку Ж. Одним із ключових показників результативності операційної діяльності ресторану є динаміка доходів підприємства. Аналіз доходів ресторану «Рандеву» за 2021-2023рр. свідчить про поступове відновлення діяльності після кризових явищ, спричинених пандемією та військовими подіями в Україні.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів ресторану «Рандеву» у 2021-2023 роках

Обсяг доходів, тис. грн.	Місяці року												Всього за рік	Темп росту, %
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень		
2021	550	580	620	700	800	950	1050	1100	900	750	650	800	8950	-
2022	480	520	570	650	750	880	980	1020	830	680	590	700	8250	92,2
2023	580	620	700	800	950	1150	1250	1300	1050	850	750	950	10150	123

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

У 2022 році відбулося зниження доходів підприємства порівняно з 2021 роком, що було пов'язано зі скороченням туристичного потоку, погіршенням економічної ситуації та зниженням платоспроможності населення у зв'язку з початковим воєнних дій. Проте вже у 2023 році ресторан продемонстрував позитивну динаміку та збільшення доходів, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов господарювання, активізацію внутрішнього туризму та стабілізацію попиту на ресторанні послуги.

Для наочності динаміку доходів ресторану за 2021-2023 роки представлено на рис. 2.5.

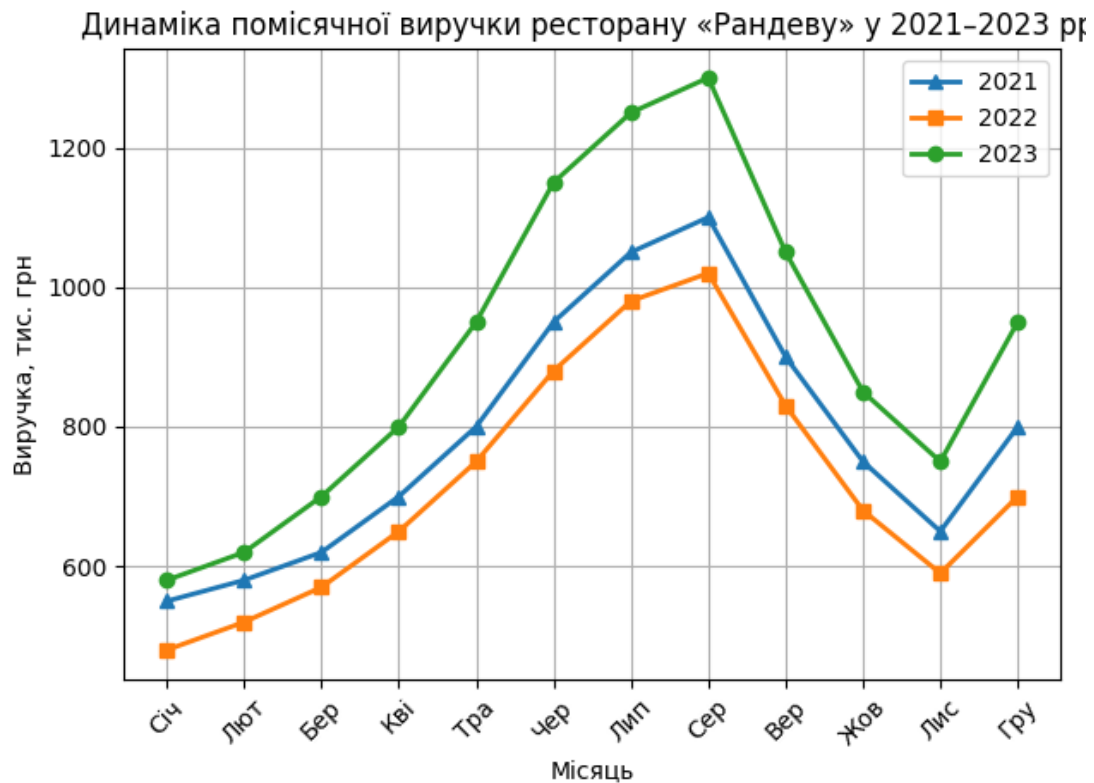


Рис. 2.5. Динаміка помісячної виручки ресторану «Рандеву» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Для більш глибокого аналізу було досліджено структуру доходів ресторану за джерелами їх надходження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури доходів ресторану «Рандеву» за видами діяльності у 2022-2023 рр.

№ з/п	Види доходів	2022 рік (тис. грн.)	Питома вага (%)	2023 рік (тис. грн.)	Питома вага (%)	Відхилення (тис. грн.)	Відхилення (%)
1	Ресторанне обслуговування	4950	60,0	6090	60,0	+1140	+23,0
2	Барне обслуговування	1650	20,0	2030	20,0	+380	+23,0
3	Організація банкетів	1320	16,0	1726	17,0	+406	+30,8
4	Виїзне обслуговування (кейтеринг)	330	4,0	304	3,0	-26	-7,9
5	Інші види доходів	—	—	—	—	—	—
6	Всього	8250	100,0	10150	100,0	+1900	+23,0

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз структури доходів ресторану свідчить, що основним джерелом надходжень є ресторанне обслуговування, яке формує близько 60% усіх доходів підприємства. Значну частку також становлять доходи від барного обслуговування та організації банкетів.

Позитивною тенденцією є зростання частки банкетного обслуговування, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів та конкурентоспроможність ресторану на ринку святкових послуг. Водночас напрям кейтерингового обслуговування розвинений недостатньо та потребує активізації, особливо з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу.

Для оцінки факторів, що вплинули на зміну виручки ресторану, доцільно провести факторний аналіз із використанням методу ланцюгових підстановок. Ми скористалися формулами 1.2. та 1.3, наведеними в п.1.2. першого розділу роботи. Вихідні дані для факторного аналізу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для факторного аналізу виручки ресторану «Рандеву» у 2022-2023 рр.

№ з/п	Показник	Умове позначення	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)
1.	Виручка від ресторанного обслуговування, тис. грн.	В	4950	6090	+1140
2.	Кількість столів, од.	Кс	30	30	0
3.	Кількість чеків (обслугованих груп), од.	Кч	7560	8190	+630
4.	Середня швидкість оборотності столу, оборотів	Ос	2,8	3,0	+0,2
5.	Середній чек на стіл, грн.	Ч	450	520	+70

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Розрахунок впливу факторів методом ланцюгових підстановок наведено в табл. 2.10.

Факторний аналіз показав, що основний вплив на зростання виручки у 2023 році мали підвищення середнього чеку та збільшення оборотності столів. Це свідчить про покращення організації обслуговування, більш ефективного використання посадкових місць, а також зростання середньої вартості замовлення.

Водночас кількість посадкових місць у закритих залах ресторану залишалася незмінною.

Таблиця 2.10

Факторний аналіз виручки ресторану «Рандеву» у 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	Кс (к-сть столів)	Ос (оборот столу)	Ч (сер. чек), грн.	В (виручка), тис. грн.	Вплив чинників (тис. грн.)	Чинники
1.	За 2022 рік	30	2,8	450	4950	х	х
2.	При фактичній кількості столів та минулорічних Ос та Ч	30	2,8	450	4950	0	Зміна місткості ресторану
3.	При фактичних кількості столів та Ос та минулорічному Ч	30	3,0	450	5400	+450	Зміна середньої швидкості оборотності столу
4.	За звітний період (2023)	30	3,0	520	6090	+690	Зміна розміру середнього чеку
5.	Загальний вплив	—	—	—	—	+1140	х

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Таким чином, результати аналізу операційної діяльності ресторану «Рандеву» свідчать про достатньо високий рівень ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. Заклад має сформовану концепцію, стабільний попит, високий рівень завантаження у туристичний сезон та позитивну динаміку доходів. Разом з тим підприємство залежить від сезонності попиту, а також потребує вдосконалення маркетингової діяльності, розвитку сучасних цифрових каналів просування та активізації напрямів доставки й кейтерингового обслуговування.

2.3. Аналіз ефективності використання ресурсів ресторану «Рандеву»

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від рівня забезпеченості матеріально-технічними, трудовими та

фінансовими ресурсами, а також від результативності їх використання. Для ресторану «Рандеву», який функціонує в умовах високої конкуренції та сезонних коливань попиту, особливого значення набуває раціональне управління основними засобами, оборотними коштами та персоналом.

Основні засоби ресторану формують його матеріально-технічну базу та забезпечують можливість здійснення виробничо-торговельної діяльності. До їх складу належать будівля, технологічне обладнання, меблі, холодильна техніка, комп'ютерне обладнання, елементи інтер'єру та ін. засоби, необхідні для організації виробництва і обслуговування гостей. Аналіз складу та структури основних засобів ресторану «Рандеву» наведено у табл. 2.11 (Додаток Ж, Додаток З).

Таблиця 2.11

Склад та структура основних засобів ресторану «Рандеву» на кінець 2023 року

№ з/п	Групи основних засобів	Первісна вартість, тис. грн.	Знос, тис. грн.	Залишкова вартість, тис. грн.	Питома вага, %
1	Будівлі та споруди	8500	2550	5950	58,9
2	Машини та обладнання	3200	1600	1600	15,8
3	Меблі	1800	1080	720	7,1
4	Комп'ютерна техніка	400	280	120	1,2
5	Транспортні засоби	650	390	260	2,6
6	Нематеріальні активи	350	105	245	2,4
7	Інші	600	420	180	1,8
8	Усього	15500	6425	9075	100

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди, що є характерним для підприємств ресторанного господарства, особливо тих, які функціонують у центральній історичній частині міста. Значну частку також становлять машини та обладнання, меблі й елементи оснащення залів. Це свідчить про достатній рівень матеріально-технічного забезпечення закладу та можливість підтримання належного рівня сервісу.

Разом з тим аналіз показує поступове зростання рівня зносу основних засобів, особливо активної їх частини – кухонного обладнання, меблів та комп'ютерної техніки. Загальний коефіцієнт зносу у 2023 році перевищив 40%, що свідчить про необхідність поетапного оновлення матеріально-технічної бази ресторану. Особливо актуальним це є в умовах зростання конкуренції з боку сучасних ЗРГ, які активно інвестують у дизайн приміщень, автоматизацію процесів та оновлення обладнання.

Динаміка руху основних засобів закладу за 2021-2023рр. наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники руху основних засобів ресторану «Рандеву» за 2021-2023 роки

№ зп	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021 (+/-)
1	Первісна вартість на початок року, тис. грн.	14200	14800	15200	+1000
2	Надійшло, тис. грн.	800	700	600	-200
3	Вибуло, тис. грн.	200	300	300	+100
4	Первісна вартість на кінець року, тис. грн.	14800	15200	15500	+700
5	Знос, тис. грн.	5250	5840	6425	+1175
6	Коефіцієнт вибуття (вибуло / на початок)	0,014	0,020	0,020	+0,006
7	Коефіцієнт оновлення (надійшло / на кінець)	0,054	0,046	0,039	-0,015
8	Коефіцієнт зносу на кінець року, %	35,5	38,4	41,5	+6,0
9	Коефіцієнт придатності на кінець року, %	64,5	61,6	58,5	-6,0

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показує, що вартість основних засобів поступово зростає, однак темпи оновлення залишаються недостатніми. Коефіцієнт оновлення має тенденцію до зниження, тоді як коефіцієнт зносу щорічно збільшується. Це свідчить про те, що підприємство переважно підтримує наявну матеріально-технічну базу, але обмежено здійснює її модернізацію.

Водночас ресторан продовжує підтримувати належний технічний стан обладнання та інтер'єрів, що підтверджується стабільним попитом на послуги

закладу, високим рівнем завантаження залів у туристичний сезон та позитивними відгуками відвідувачів у соціальних мережах і на його офіційних інтернет-ресурсах.

Важливим показником ефективності діяльності ресторану є рівень використання оборотних коштів. Аналіз оборотності оборотних коштів ресторану «Рандеву» наведено у табл. 2.13 (Додаток Ж).

Таблиця 2.13

Аналіз оборотності оборотних коштів підприємства ресторанного господарства
«Рандеву» у 2022-2023рр.

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення (+/-)
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	8250	10150	+1900
2	Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн.	1230	1350	+120
3	Коефіцієнт оборотності (ряд.1 / ряд.2), оборотів	6,71	7,52	+0,81
4	Тривалість одного обороту (360 / ряд.3), днів	53,7	47,9	-5,8
5	Коефіцієнт завантаження (ряд.2 / ряд.1)	0,149	0,133	-0,016

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку показників оборотності у 2023 р. порівняно з 2022 р. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 6,71 до 7,52 обороту, а тривалість одного обороту скоротилася з 53,7 до 47,9 дня. Це свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу та прискорення процесу перетворення вкладених коштів у виручку від реалізації продукції та послуг.

Як зазначалося в підрозділі 1.2, економічний ефект від прискорення оборотності оборотних коштів проявляється у їх відносному вивільненні з обороту. Для оцінки такого ефекту розрахуємо суму вивільнених коштів за формулою 1.1.:

$$\Delta OK = (47,9 - 53,7) \times (10150 / 360) = (-5,8) \times 28,19 = -163,5 \text{ тис. грн.}$$

Отримане від'ємне значення свідчить про відносне вивільнення оборотних коштів з обороту внаслідок прискорення їх обігу. Таким чином, скорочення тривалості одного обороту на 5,8 дня забезпечило вивільнення 163,5 тис. грн., які

можуть бути використані для фінансування поточної діяльності, оновлення матеріально-технічної бази, маркетингових заходів або вдосконалення сервісу.

Отже, збільшення обсягів реалізації продукції та зростання доходів ресторану у 2023 р. позитивно вплинули на швидкість обороту оборотних коштів, що сприяло підвищенню ефективності їх використання та покращенню фінансового стану підприємства.

Результати факторного аналізу зміни тривалості обороту оборотних коштів наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз зміни тривалості обороту оборотних коштів у 2022-2023рр.

№ з/п	Показники	СЗОК, тис. грн.	ОР, тис. грн.	Тривалість обороту, днів	Вплив чинників на зміну оборотності	
					днів	чинники
1	За 2022 рік	1230	8250	53,7	х	х
2	При СЗОК звітного року і ОР минулого року	1350	8250	58,9	+5,2	зміна СЗОК
3	За звітний період (2023)	1350	10150	47,9	-11,0	зміна ОР
4	Загальний вплив			-5,8	-5,8	х
5	За 2022 рік	1230	8250	53,7	х	х
6	При СЗОК звітного року і ОР минулого року	1350	8250	58,9	+5,2	зміна СЗОК

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показує, що основним чинником прискорення оборотності стало збільшення обсягу реалізації продукції та послуг ресторану, тоді як зростання середньорічних залишків оборотних коштів мало стримуючий вплив. У підсумку підприємству вдалося забезпечити загальне прискорення обороту ресурсів, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності.

Особливу роль у забезпеченні ефективності діяльності ресторану відіграють трудові ресурси. Саме персонал формує якість обслуговування, рівень сервісу та загальне враження гостей від закладу. Аналіз складу персоналу та фонду оплати праці ресторану «Рандеву» наведено відповідно у табл. 2.15 та 2.16 (Додаток II).

Станом на 2023 рік у ресторані працювало 30 осіб. Найбільшу частку персоналу становлять кухарі та працівники залу, що є типовим для підприємств

ресторанного господарства. Управлінський персонал включає директора, адміністраторів, бухгалтерів.

Таблиця 2.15

Склад та структура персоналу ресторану «Рандеву» за 2023 рік

№ з\п	Посада	Кількість працівників, осіб	Середньомісячна зарплата, грн.	Річний фонд заробітної плати, тис. грн.
1	Директор	1	25000	300
2	Адміністратор	2	18000	432
3	Бухгалтер	2	17000	408
4	Шеф-кухар	1	22000	264
5	Кухарі	8	16000	1536
6	Кондитер	1	15000	180
7	Офіціанти	7	12000	1008
8	Бармени	3	13000	468
9	Хостес	1	11000	132
10	Завідувач складу	1	14000	168
11	Мийники, прибиральниці	3	8000	288
12	Всього	30	9667	3480

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.16

Аналіз динаміки трудових показників ресторану «Рандеву»

№ з\п	Показники	2022	2023	Відхилення (+/-)
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	28	30	+2
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	2850	3480	+630
3	Середньомісячна заробітна плата, грн.	8482	9667	+1185
4	Дохід на 1 працівника, тис. грн.	294,6	338,3	+43,7
5	Середньомісячна зарплата до середнього чеку, %	18,8	18,6	-0,2

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

У 2023 році чисельність персоналу дещо зросла, що було пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності ресторану та підвищенням завантаження у туристичний сезон. Одночасно спостерігалось зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників. Це свідчить про прагнення керівництва підтримувати мотивацію персоналу та зберігати кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів у сфері HoReCa.

Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці. Дохід у розрахунку на одного працівника у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком, причому темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання заробітної плати. Така тенденція свідчить про відносно ефективне використання трудових ресурсів та економічно обґрунтовану кадрову політику підприємства.

Разом з тим для ресторану «Рандеву» залишаються актуальними окремі проблеми у сфері управління персоналом. Зокрема, спостерігається нестабільність у виконанні функцій цифрового маркетингу та просування закладу у соціальних мережах. Частина маркетингових функцій періодично покладається на адміністраторів, однак через високе операційне навантаження ці завдання реалізуються недостатньо системно. В умовах сучасної конкуренції це може негативно впливати на рівень впізнаваності закладу та ефективність залучення нових клієнтів.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ресторан «Рандеву» має достатній рівень ресурсного забезпечення та загалом ефективно використовує наявні ресурси. Позитивними тенденціями є зростання оборотності оборотних коштів, підвищення продуктивності праці та стабільне функціонування матеріально-технічної бази закладу. Водночас підприємство потребує поступового оновлення основних засобів, активізації інвестицій у модернізацію обладнання та вдосконалення системи маркетингового просування, що є важливими умовами підвищення конкурентоспроможності ресторану в сучасних умовах.

2.4. Комплексна оцінка ефективності діяльності ресторану «Рандеву»

Для об'єктивної оцінки ефективності діяльності ресторану «Рандеву» доцільно враховувати не лише фінансові результати, а й нефінансові чинники конкурентоспроможності, зокрема якість сервісу, маркетингову активність, цифровізацію та ринкові позиції закладу [8; 19; 30].

Тому в даному підрозділі поряд з аналізом фінансових результатів і показників рентабельності здійснюється оцінка маркетингової діяльності, сервісної складової, рівня цифровізації та використання потенціалу гастрономічного туризму.

У сучасних умовах господарювання фінансові результати є одним із головних показників ефективності діяльності ЗРГ. Саме прибутковість, рівень рентабельності та здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання доходів характеризують ефективність управління ресурсами, організацію виробничо-обслуговуючих процесів та конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанних послуг. Для оцінки результативності діяльності ресторану «Рандеву» було проведено аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 2022-2023 рр. на підставі даних фінансової звітності підприємства (Додаток Ж). Результати аналізу наведено у табл. 2.17

Таблиця 2.17

Аналіз динаміки фінансових результатів ресторану «Рандеву» (у тис.грн)

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8250	10150	+1900	123,0
2	Собівартість реалізованої продукції	3550	4400	+850	123,9
3	Валовий прибуток	4700	5750	+1050	122,3
4	Адміністративні витрати	820	950	+130	115,9
5	Витрати на збут	520	650	+130	125,0
6	Інші операційні витрати	2800	3350	+550	119,6
7	Прибуток від операційної діяльності	560	800	+240	142,9
8	Інші доходи	50	60	+10	120,0
9	Інші витрати	30	40	+10	133,3
10	Фінансовий результат до оподаткування	580	820	+240	141,4
11	Витрати з податку на прибуток	130	170	+40	130,8
12	Чистий прибуток	450	650	+200	144,4

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників ресторану у 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг зріс з 8250 тис. грн. до 10150 тис. грн., тобто на 1900 тис. грн. або на 23,0%. Таке зростання є наслідком відновлення попиту на

ресторанні послуги, активізації внутрішнього туризму в Одесі, збільшення кількості банкетних заходів, а також поступової адаптації підприємства до складних умов функціонування в період воєнного стану.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році також зросла – з 3550 тис. грн. до 4400 тис. грн. (+23,9%). Основною причиною є підвищення вартості продуктів харчування, напоїв, енергоносіїв та логістичних витрат. Разом з тим темпи зростання доходів підприємства практично відповідали темпам зростання собівартості, що свідчить про відносно стабільну систему управління витратами.

Валовий прибуток ресторану у 2023 році склав 5750 тис. грн., що на 1050 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Позитивна динаміка валового прибутку свідчить про збереження достатнього рівня торговельної націнки та ефективне управління виробничими витратами.

Важливим показником є прибуток від операційної діяльності, який у 2023 році збільшився з 560 тис. грн. до 800 тис. грн., тобто на 42,9%. Слід відзначити, що темпи зростання операційного прибутку значно перевищують темпи зростання чистого доходу, що характеризує підвищення ефективності основної діяльності ресторану та покращення системи контролю операційних витрат.

Чистий прибуток ресторану «Рандеву» у 2023 році склав 650 тис. грн., що на 200 тис. грн. або на 44,4% більше, ніж у попередньому році. Зростання чистого прибутку свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства після кризових явищ 2022 року, пов'язаних із військовими ризиками, скороченням туристичного потоку та загальним погіршенням економічної ситуації в Україні.

Важливим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз показників рентабельності. Розрахунок основних показників рентабельності ресторану наведено у табл. 2.18.

Аналіз показників рентабельності свідчить про позитивні тенденції у діяльності ресторану. Так, рентабельність продукції у 2023 році зросла з 15,8% до 18,2%, що означає збільшення прибутку від операційної діяльності на кожну гривню виробничих витрат. Це свідчить про підвищення ефективності виробничо-технологічних процесів та вдосконалення системи управління витратами.

Таблиця 2.18

Розрахунок показників рентабельності ресторану «Рандеву» за 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення (+/-)
1.	Рентабельність продукції (прибуток від опер. діяльн. / собівартість), %	15,8	18,2	+2,4
2.	Рентабельність продажів (чистий прибуток / чистий дохід), %	5,5	6,4	+0,9
3.	Рентабельність операційної діяльності (прибуток від опер. діяльн. / витрати опер. діяльн.), %	6,3	7,4	+1,1
4.	Рентабельність витрат (чистий прибуток / загальні витрати), %	5,5	6,4	+0,9

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Рентабельність продажів (чиста рентабельність) зросла з 5,5% до 6,4%. Це означає, що у 2023 році підприємство отримувало 6,4 копійки чистого прибутку з кожної гривні реалізованої продукції та послуг. Для ЗРГ в сучасних умовах такий рівень рентабельності можна вважати достатньо позитивним. Також спостерігається зростання рентабельності операційної діяльності – з 6,3% до 7,4%, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства та підвищення результативності основної діяльності ресторану.

Для більш детального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно також врахувати структуру витрат ресторану за елементами, результати якої наведені у табл. 2.19

Таблиця 2.19

Структура витрат ресторану «Рандеву» за елементами за 2022-2023 рр.

№ з/п	Елементи витрат	2022	2023	Відхилення			
		сума, тис. грн.	Питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	%
1.	Матеріальні витрати	3550	43,0	4400	43,4	+850	+23,9
2.	Витрати на оплату праці	2850	34,5	3480	34,3	+630	+22,1
3.	Відрахування на соціальні заходи	627	7,6	765	7,5	+138	+22,0
4.	Амортизація	615	7,5	720	7,1	+105	+17,1
5.	Інші операційні витрати	608	7,4	785	7,7	+177	+29,1
6.	Усього	8250	100	10150	100	+1900	+23,0

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналіз показує, що найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні витрати (43,0-43,4%) та витрати на оплату праці (34,3-34,5%), що є типовим для підприємств ресторанного господарства. При цьому структура витрат упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною.

Для наочного відображення структури витрат доцільно подати рис. 2.6.

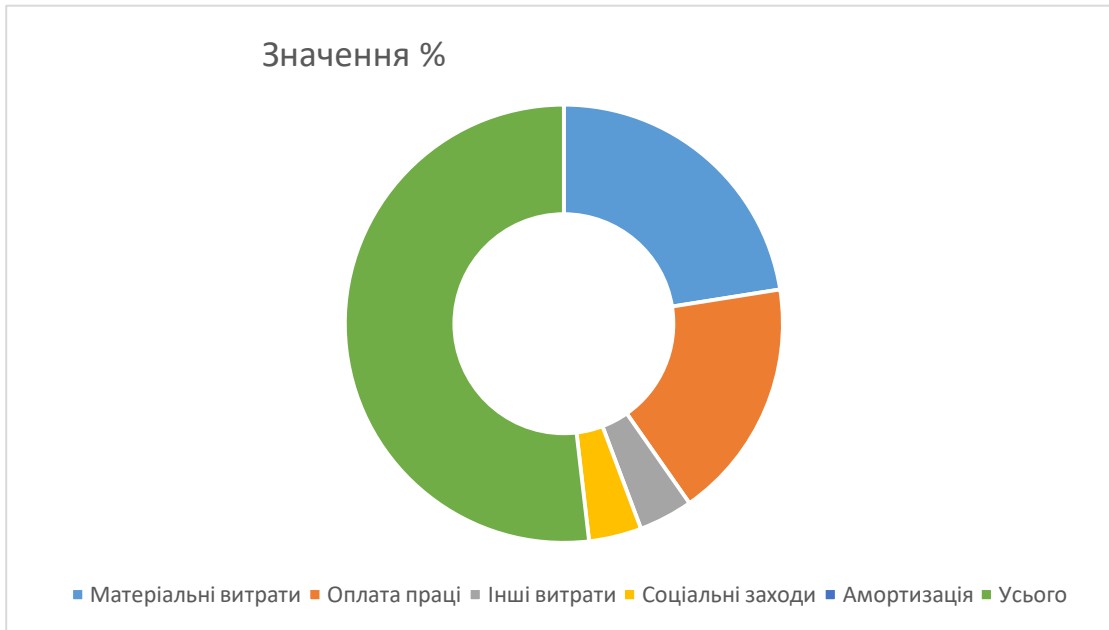


Рис. 2.6. Структура витрат ресторану «Рандеву» у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Крім того, результати аналізу свідчать про те, що ресторан «Рандеву» у 2023 році зміг не лише відновити обсяги діяльності після кризового періоду, але й покращити основні фінансові результати. Позитивна динаміка доходів, прибутку та показників рентабельності свідчить про достатньо ефективну систему управління підприємством, сформовану клієнтську базу, стабільний попит на послуги та адаптивність закладу до складних умов функціонування ресторанного бізнесу в Україні.

Разом із тим, аналіз фінансових результатів дозволяє виявити і певні проблемні аспекти діяльності ресторану. Зокрема, спостерігається зростання інших операційних витрат, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на комунальні послуги, маркетингові заходи, логістику та забезпечення безперебійної роботи

закладу в умовах воєнного стану. Крім того, діяльність ресторану значною мірою залежить від сезонних коливань попиту та туристичної активності в регіоні.

Таким чином, результати аналізу фінансових результатів та рентабельності ресторану «Рандеву» за період 2021-2023рр. свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства в цей період, зростання ефективності господарської діяльності та достатній рівень фінансової стійкості. Заклад був прибутковим, рентабельним та демонстрував здатність адаптуватися до сучасних економічних умов. Водночас для підвищення ефективності діяльності доцільним є вдосконалення системи управління витратами, активізація маркетингової діяльності, розвиток цифрових каналів просування, а також розширення додаткових напрямів обслуговування, зокрема доставки та кейтерингових послуг

Для актуалізації результатів аналізу доцільно також врахувати окремі фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ФОРБАН» за 2024-2025 рр., отримані з аналітичної платформи на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Ж). Це дозволяє оцінити сучасний стан функціонування ресторану «Рандеву» та порівняти його з тенденціями, виявленими під час аналізу діяльності закладу у 2021-2023 рр.

За даними фінансової звітності, у 2024 році чистий дохід підприємства становив 1057,5 тис. грн, що перевищило показник попереднього року. У 2025 році чистий дохід продовжив зростати та досяг 1243,8 тис. грн. Це свідчить про поступове відновлення господарської активності підприємства, збереження попиту на послуги ресторану та адаптацію закладу до складних умов функціонування в період воєнного стану.

Разом із тим поряд зі зростанням доходів підприємство стикається зі збільшенням операційних витрат. Якщо у 2024 році чистий прибуток був мінімальним і становив лише 0,2 тис. грн, то у 2025 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 90,1 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зростанням вартості сировини, енергоносіїв, логістичних витрат, витрат на оплату праці та загальним ускладненням умов ведення ресторанного бізнесу в Україні.

Позитивним фактором є те, що підприємство продовжує здійснювати

господарську діяльність без значного боргового навантаження, підтримує функціонування матеріально-технічної бази та зберігає основні напрями діяльності. Водночас у 2025 році спостерігається скорочення вартості активів підприємства та зростання поточних зобов'язань, що свідчить про необхідність посилення контролю витрат, удосконалення маркетингової політики та підвищення ефективності використання ресурсів.

Отримані результати підтверджують висновки попереднього аналізу щодо залежності ресторану «Рандеву» від сезонності попиту та впливу зовнішніх економічних чинників. Незважаючи на складні умови господарювання, заклад продовжує функціонувати, підтримує стабільний рівень обслуговування та зберігає конкурентні позиції на локальному ринку ресторанних послуг.

Поряд із фінансово-економічними показниками доцільно оцінити окремі нефінансові складові діяльності ресторану «Рандеву», які в сучасних умовах суттєво впливають на ефективність функціонування ЗРГ. До таких складових належать маркетингова діяльність, рівень сервісу, цифровізація бізнес-процесів та використання потенціалу гастрономічного туризму. Результати узагальненого аналізу наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка сучасних складових ефективності діяльності ресторану «Рандеву»

№ з/п	Складова діяльності	Поточний стан ресторану «Рандеву»	Виявлені переваги	Виявлені недоліки
1.	Маркетингова діяльність	Ресторан має офіційний сайт, сторінки у Facebook та Instagram, використовує онлайн-комунікації зі споживачами [39; 41; 42]	Наявність власних цифрових каналів просування, впізнаваність на локальному ринку	Недостатня інтенсивність просування в соціальних мережах, відсутність системної програми лояльності та обмежене використання інструментів цифрового маркетингу
2.	Сервісна складова	Заклад спеціалізується на ресторанному та банкетному обслуговуванні, пропонує широкий асортимент страв і додаткових послуг [39]	Сформована клієнтська база, позитивний імідж закладу, досвід проведення банкетів та урочистих заходів	Відсутність формалізованої системи оцінювання задоволеності клієнтів та обмежене використання механізмів персоналізації обслуговування

№ з/п	Складова діяльності	Поточний стан ресторану «Рандеву»	Виявлені переваги	Виявлені недоліки
3.	Цифровізація діяльності	Функціонує вебсайт із меню та контактною інформацією, здійснюється комунікація через соціальні мережі [39; 41; 42]	Наявність базових цифрових інструментів взаємодії зі споживачами	Відсутність мобільного додатку, онлайн-системи лояльності та розширених цифрових сервісів для клієнтів
4.	Гастрономічний туризм	Концепція ресторану базується на поєднанні угорської, європейської та одеської кухні [39]	Унікальна гастрономічна пропозиція та можливість залучення туристів	Потенціал гастрономічного туризму використовується не повною мірою, відсутні спеціалізовані гастрономічні події та туристичні партнерські програми

Джерело: складено автором на основі [39; 41; 42; 18; 21; 36; 38].

Проведений аналіз засвідчив наявність у ресторану «Рандеву» резервів підвищення ефективності діяльності, пов'язаних із розвитком маркетингової діяльності, удосконаленням сервісу, цифровізацією бізнес-процесів та використанням можливостей гастрономічного туризму. Виявлені резерви слугуватиме основою для обґрунтування подальших практичних рекомендацій.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ресторан «Рандеву» має сформовану концепцію діяльності, стабільні позиції на локальному ринку ресторанних послуг та позитивну динаміку розвитку за окремими напрямками. Проведена комплексна оцінка фінансових і нефінансових показників засвідчила наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності функціонування закладу шляхом удосконалення маркетингової діяльності, розвитку сервісної складової, розширення цифрових інструментів та більш повного використання можливостей гастрономічного туризму. Водночас підприємство продовжує функціонувати в умовах впливу сезонних та економічних чинників, що зумовлює необхідність пошуку додаткових резервів підвищення конкурентоспроможності та результативності діяльності. Це обумовлює доцільність розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву», які будуть обґрунтовані у третьому розділі бакалаврської роботи.

Висновки до розділу 2

Проведено загальну характеристику ресторану «Рандеву» та досліджено особливості його діяльності. Проаналізовано концепцію закладу, асортиментну політику, структуру меню та організацію обслуговування споживачів. Встановлено, що ресторан має сформовану ринкову позицію та поєднує традиції європейської, угорської й одеської кухонь.

Здійснено аналіз операційної діяльності ресторану «Рандеву». Досліджено показники завантаження закладу, сезонні коливання попиту, структуру доходів та фактори формування виручки. Визначено, що діяльність підприємства характеризується сезонністю, а основними чинниками зростання доходів є збільшення середнього чеку та підвищення інтенсивності обслуговування відвідувачів.

Оцінено ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану. Проведено аналіз основних засобів, оборотних коштів, трудових ресурсів та показників продуктивності праці. Встановлено наявність достатньої матеріально-технічної бази та стабільного кадрового забезпечення, а також визначено резерви підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Проведено комплексну оцінку фінансової та нефінансової ефективності діяльності ресторану. Проаналізовано фінансові результати, показники рентабельності, маркетингову діяльність, сервісну складову, рівень цифровізації та використання потенціалу гастрономічного туризму. Встановлено позитивну динаміку доходів і прибутку підприємства, а також виявлено резерви розвитку, пов'язані з удосконаленням маркетингових комунікацій, розширенням цифрових інструментів, підвищенням якості сервісу та активнішим використанням туристичної привабливості закладу.

Отримані результати аналізу дозволили виявити сильні сторони та проблемні аспекти діяльності ресторану «Рандеву» і стали основою для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАНУ «РАНДЕВУ» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності ресторану «Рандеву» в умовах сучасних викликів

На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу забезпечення ефективності діяльності закладів потребує постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інноваційних рішень та удосконалення системи управління. Особливої актуальності це набуває для ЗРГ України, які функціонують в умовах посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань, цифровізації бізнес-процесів та впливу воєнних чинників. З огляду на це доцільним є визначення сучасних напрямів трансформації ресторанного бізнесу та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву».

Для узагальнення основних тенденцій розвитку сучасного ресторанного бізнесу доцільно виділити ключові напрями його трансформації, які найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність та ефективність діяльності ЗРГ.



Рис. 3.1. Напрями трансформації сучасного ресторанного бізнесу
Джерело: складено автором на основі [18; 20-23; 25; 30].

Як свідчать дані рисунка, сучасний розвиток ресторанного бізнесу відбувається під впливом цифрової трансформації, підвищення ролі клієнтоорієнтованості, екологізації діяльності, розвитку інноваційних форматів закладів та активного використання потенціалу гастрономічного туризму. Саме зазначені напрями можуть бути покладені в основу розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву».

Також для визначення перспективних напрямів розвитку ресторану «Рандеву» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ресторану «Рандеву»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий ресторан на локальному ринку	Недостатньо активне просування в цифровому середовищі
Вигідне розташування в м. Одеса	Відсутність мобільного додатку
Поєднання угорської, одеської та європейської кухні	Обмежений розвиток доставки
Наявність банкетного напрямку	Залежність від сезонності попиту
Сформована клієнтська база	Часткове моральне старіння окремого обладнання
Високий рівень сервісу	Відсутність системної програми лояльності
Можливості	Загрози
Розвиток гастрономічного туризму в Одесі	Воєнні ризики
Популяризація локальної гастрономії	Інфляційні процеси
Використання цифрових технологій	Посилення конкуренції
Розвиток кейтерингових послуг	Дефіцит персоналу
Зростання внутрішнього туризму	Зростання цін на продукти
Використання програм лояльності	Перебої енергопостачання

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна дійти висновку, що ресторан «Рандеву» має достатній потенціал для подальшого розвитку завдяки сформованій гастрономічній концепції, вигідному місцю розташування та позитивній репутації серед споживачів. Водночас виявлені слабкі сторони свідчать

про необхідність посилення цифрової присутності закладу, розвитку сучасних каналів комунікації з клієнтами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Також, проведений SWOT-аналіз показав, що поряд із наявними конкурентними перевагами діяльність ресторану «Рандеву» залежить від впливу зовнішніх економічних та ринкових чинників, які можуть негативно позначатися на результатах господарювання. Враховуючи виявлені тенденції зростання витрат і необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, доцільним є впровадження елементів ризик-орієнтованого внутрішнього контролю діяльності. Такий підхід сприятиме своєчасному виявленню проблемних аспектів у роботі підприємства, підвищенню якості управління та зміцненню його фінансової стійкості.

Відповідно до сучасних підходів до управління ризиками та внутрішнього контролю, запропонованих О. Денисюком та Ю. Цаль-Цалко [43, с.19], ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від своєчасного виявлення та контролю ризиків, пов'язаних із використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Для ресторану «Рандеву» доцільно запровадити спрощену систему ризик-орієнтованого контролю (див. рис.3.2.), яка охоплюватиме найбільш важливі напрями діяльності:

- контроль собівартості страв,
- контроль закупівель сировини,
- контроль списання продуктів,
- контроль дебіторської заборгованості
- контроль дотримання стандартів обслуговування.

Запропонована система внутрішнього контролю ризиків охоплює основні напрями діяльності ресторану «Рандеву», які безпосередньо впливають на його фінансові результати та якість обслуговування. Її впровадження сприятиме своєчасному виявленню відхилень у процесах закупівель, формування собівартості страв, використання продуктів, роботи з клієнтами та організації сервісу. У результаті підприємство матиме можливість знизити рівень витрат, підвищити прибутковість діяльності та зміцнити свою конкурентоспроможність.

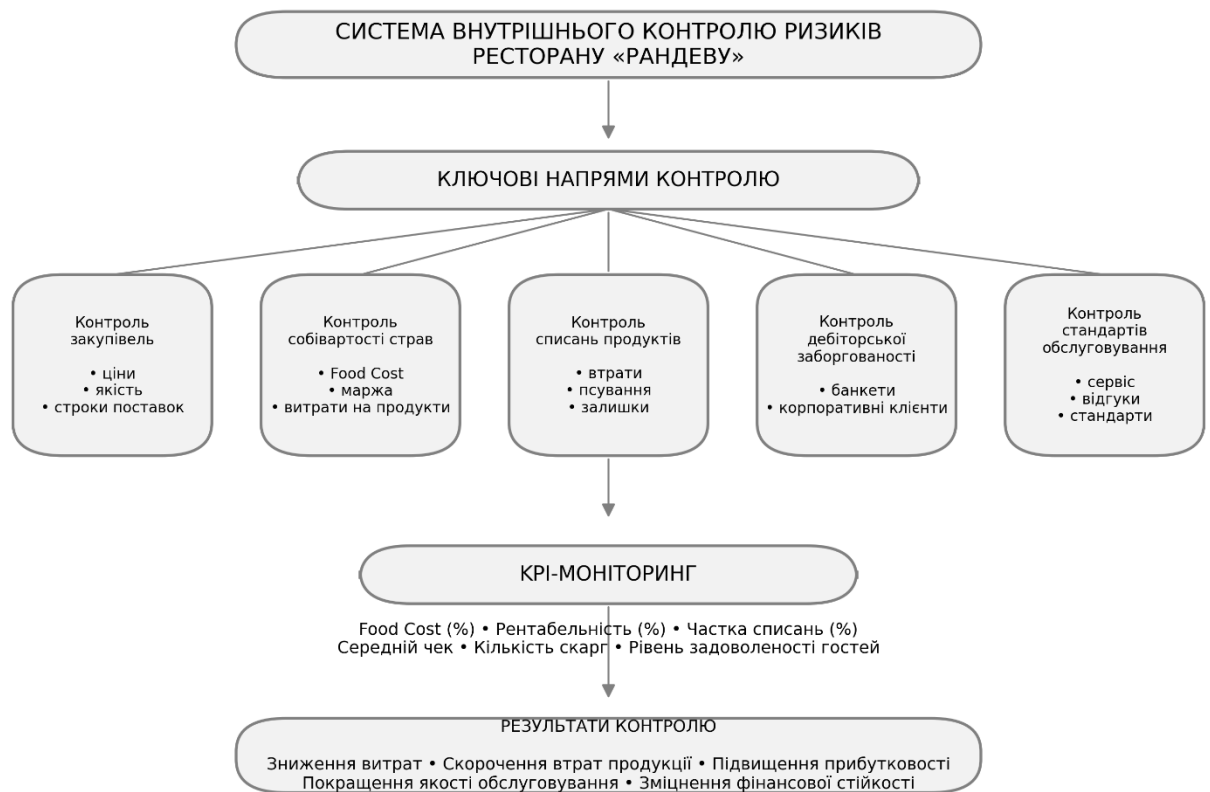


Рис. 3.2. Система внутрішнього контролю ризиків ресторану «Рандеву»

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Після представлення структури системи внутрішнього контролю та її ключових елементів пропонується для керівництва ресторану «Рандеву» запровадити систему ключових показників ефективності (КРІ) як інструменту кількісної оцінки результативності контрольних процесів. Використання КРІ дає можливість регулярно відстежувати ступінь досягнення встановлених стандартів у різних функціональних напрямках діяльності та своєчасно виявляти відхилення для подальшого управлінського реагування.

Нижче в табл.3.2. наведено узагальнену систему КРІ для ресторану «Рандеву».

У систему оцінювання ефективності внутрішнього контролю ресторану «Рандеву» за необхідності можуть бути додатково включені такі КРІ, як *рентабельність продажів* та *рівень задоволеності гостей*, що дозволить розширити аналіз не лише операційної ефективності, а й фінансових результатів та якості сервісу.

Таблиця 3.2.

Рекомендовані КРІ для оцінювання ефективності
системи внутрішнього контролю ресторану «Рандеву»

№ з/п	Напрямок контролю	КРІ (показник)	Формула / джерело розрахунку	Фактичне значення в ресторані	Еталонне значення
1.	Контроль собівартості страв	Food Cost	(Собівартість страв / Виручка від реалізації) $\times 100\%$	34%	28–32%
2.	Контроль закупівель	Частка закупівельних витрат у доході	Закупівлі / Дохід $\times 100\%$	42%	$\leq 35\text{--}38\%$
3.	Контроль списань продуктів	Рівень списань продуктів	Списання / Загальний обсяг закупівель $\times 100\%$	4,8%	$\leq 2\text{--}3\%$
4.	Контроль стандартів обслуговування	Частка повторних клієнтів	Повторні клієнти / Загальна кількість клієнтів $\times 100\%$	38%	$\geq 50\%$
5.	Контроль дебіторської заборгованості	Середній термін погашення заборгованості	Σ (дні оплати $\times$ сума) / Загальна дебіторська заборгованість	18 днів	$\leq 10\text{--}12$ днів

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Подана система КРІ дозволяє оцінити ключові аспекти внутрішнього контролю в ресторані «Рандеву» у розрізі витрат, закупівельної діяльності, управління списаннями, якості операційних процесів та розрахункової дисципліни. Аналіз фактичних показників свідчить про наявність відхилень від еталонних значень у більшості напрямів, зокрема щодо food cost, рівня списань і ефективності роботи з дебіторською заборгованістю. Це вказує на потребу посилення контролю за витратами та оптимізації внутрішніх процесів постачання і обліку. Водночас запропонована система КРІ є достатньо гнучкою та може бути розширена додатковими показниками для більш комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства.

3.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву» та оцінка їх результативності

Поряд із запропонованою системою внутрішнього контролю ризиків ресторану «Рандеву», системою КРІ для закладу як інструменту кількісної оцінки результативності контрольних процесів, а також виходячи з основних трендів ресторанного бізнесу запропонуємо заходи щодо підвищення ефективності функціонування даного ЗРГ та його розвитку. Пропонується реалізація таких заходів:

1. Удосконалення банкетних послуг, бізнес-ланчів та супутніх сервісів

Аналіз діяльності ресторану «Рандеву» засвідчив, що заклад має стабільний попит на банкетне обслуговування, а також потенціал для підвищення завантаженості у міжсезонний період за рахунок розвитку бізнес-ланчів. Враховуючи виявлену сезонність доходів та залежність виручки від періодів святкових заходів, доцільним є впровадження комплексу заходів, орієнтованих на вирівнювання завантаження закладу та підвищення стабільності доходів.

У зв'язку з цим пропонується:

- удосконалення системи бізнес-ланчів шляхом розширення меню, запровадження змінних щотижневих пропозицій та активнішого просування через цифрові канали, що дозволить збільшити відвідуваність у міжсезоння та забезпечити стабільний денний потік гостей;
- розвиток доставки готових страв як окремого операційного напрямку, з акцентом на оптимізацію часу виконання замовлень, стандартизацію пакування та інтеграцію онлайн-замовлень, що сприятиме зростанню обороту поза межами залу;
- удосконалення банкетного обслуговування через впровадження пакетних пропозицій різних цінових рівнів, попередньо сформованих меню для типових заходів, а також системи контролю завантаження залу на основі КРІ (середній чек, оборотність столів, частка банкетних доходів у загальній виручці), що дозволить підвищити ефективність використання наявного клієнтського потоку без суттєвого розширення цільової аудиторії;

- розвиток кейтерингового напрямку як перспективного, але не першочергового виду діяльності, який доцільно впроваджувати поступово після оптимізації внутрішніх процесів доставки та банкетного обслуговування, з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівномірність завантаження ресторану, зменшити вплив сезонних коливань та забезпечити зростання операційної ефективності за рахунок більш раціонального використання наявної інфраструктури та сервісних можливостей.

2. Оптимізація використання ресурсів

В умовах сучасної економічної та соціально-політичної ситуації в Україні питання раціонального використання ресурсів набуває особливої актуальності для підприємств ресторанного бізнесу. Для ресторану «Рандеву» оптимізація витрат і підвищення ефективності використання наявних ресурсів є одним із ключових напрямів забезпечення стабільності діяльності та збереження конкурентоспроможності. Саме тому в роботі запропоновано систему внутрішнього контролю на основі KPI, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення у витратах, закупівлях та використанні ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У межах удосконалення ресурсного забезпечення доцільним є впровадження комплексу практичних заходів, зокрема:

- впровадження елементів енергозбереження, включаючи використання сучасного енергоефективного освітлення, систем автоматичного регулювання споживання електроенергії та оптимізацію режимів роботи обладнання;
- контроль і мінімізація витрат продуктів шляхом удосконалення системи обліку, нормування порцій та посилення контролю за технологічними картами;
- оптимізація закупівельної політики через вибір стабільних постачальників, узгодження графіків поставок та скорочення надлишкових запасів;
- зменшення виробничих втрат на всіх етапах приготування та зберігання продукції;
- поетапне оновлення повністю застарілого обладнання з метою забезпечення стабільної якості страв і дотримання стандартів обслуговування.

Окремої уваги потребує питання впровадження енергоефективних та технологічно адаптованих рішень. Для закладів, що поєднують традиції різних кухонь, зокрема угорської, можливим прикладом може бути використання спеціалізованого теплового обладнання з низьким рівнем енергоспоживання (наприклад, сучасних конвекційних печей або багатофункціональних пароконвектоматів), які дозволяють зберігати автентичність технологій приготування, але водночас суттєво зменшують витрати ресурсів порівняно з класичними способами термічної обробки.

Важливим стратегічним напрямом у межах концепції сталого розвитку закладів ресторанного господарства є також використання локальних продуктів. Для ресторану Рандеву доцільним є розширення співпраці з фермерськими господарствами Одеського регіону, що дозволить не лише зменшити логістичні витрати та підвищити свіжість сировини, але й сприятиме підтримці місцевих виробників та розвитку регіональної економіки.

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стабільної якості продукції та формування довгострокової стійкості діяльності ресторану «Рандеву» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3. Розширення маркетингової діяльності

З метою підвищення конкурентоспроможності та посилення ринкових позицій ресторану «Рандеву» доцільним є поступове формування системної маркетингової політики, орієнтованої на створення впізнаваного бренду закладу в місті Одеса. Враховуючи тривалий період роботи ресторану, його історичну присутність на ринку та сформовану клієнтську базу, перспективним є перехід від базового інформаційного просування до формування цілісної концепції бренду як впізнаваного міського ресторану з власною ідентичністю.

У зв'язку з цим в осяжній перспективі доцільним є включення до штату фахівця з маркетингу та SMM, який відповідатиме за формування та реалізацію маркетингової стратегії, розвиток бренду та цифрових комунікацій. Це дозволить

забезпечити системний підхід до просування ресторану та поступово сформувати його оновлений імідж як концептуального закладу ресторанного господарства.

На поточному етапі основними напрямками маркетингової активності пропонується визначити:

- забезпечення якісного супроводу та регулярного оновлення офіційного сайту ресторану;

- активне ведення та адміністрування сторінок у соціальних мережах Instagram та Facebook із контролем контенту, частоти публікацій та відповідності єдиному стилю комунікації;

- укладання партнерських договорів з електронними довідниками, картографічними сервісами та спеціалізованими гастрономічними платформами, що дозволить підвищити видимість ресторану в онлайн-середовищі;

- залучення професійних гастрономічних блогерів та локальних інфлюенсерів для формування позитивного інформаційного фону та підвищення впізнаваності закладу серед цільової аудиторії.

Важливим елементом підтримки стандартів обслуговування та формування лояльності клієнтів є впровадження накопичувальної програми лояльності. Вона може передбачати нарахування бонусів за відвідування закладу або суму замовлень, можливість обміну накопичених балів на знижки, спеціальні пропозиції або участь у закритих заходах ресторану. Такий підхід дозволить стимулювати повторні візити, підвищити рівень утримання постійних клієнтів та забезпечити більш прогнозовану структуру попиту.

Реалізація запропонованих заходів створить передумови для формування оновленого бренду ресторану Рандеву та поступового переходу до більш концептуальної моделі його позиціонування на ринку ресторанних послуг Одеси.

4. Розвиток гастрономічної складової ресторану

Враховуючи спеціалізацію ресторану на угорській кухні, доцільним є посилення гастрономічної концепції закладу шляхом впровадження тематичних гастрономічних вечорів, дегустаційних сетів, сезонних меню та спеціальних гастрономічних пропозицій.

Перспективним напрямом може стати активніша інтеграція ресторану в подієве життя міста. Зокрема, доцільною є участь у культурних, спортивних, музичних та гастрономічних заходах, що проводяться в Одесі, а також налагодження співпраці з організаторами міських свят і туристичних подій. Крім того, ресторан може виступати партнером невеликих тематичних заходів на відкритих локаціях, зокрема у Старобазарному сквері, пропонуючи дегустаційні програми або презентацію окремих страв угорської кухні.

Для Одеси, яка є одним із провідних центрів гастрономічного туризму України, такі заходи сприятимуть підвищенню впізнаваності ресторану, залученню туристів і розширенню клієнтської аудиторії

Окремо треба зазначити, що однією з ключових проблем ресторанного бізнесу в умовах сучасного ринку праці України є кадровий дефіцит, особливо серед кваліфікованого персоналу. Це суттєво ускладнює процес підбору, навчання та утримання працівників, тому підходи до управління персоналом потребують адаптації до наявних умов.

Для ресторану «Рандеву» у межах оновлення концепції доцільним є формування системного підходу до розвитку кадрового потенціалу. Насамперед пропонується створення кадрового резерву шляхом співпраці зі спеціалізованими навчальними закладами та залучення перспективних випускників.

Важливим напрямом є впровадження системи внутрішнього навчання та наставництва, що дозволить швидше адаптувати нових працівників і забезпечити єдині стандарти обслуговування. Після формування стабільного колективу доцільним є запровадження прозорої системи оплати праці з елементами преміювання за якість роботи та дотримання стандартів сервісу.

Не менш важливим є створення сприятливого внутрішнього клімату в колективі, за якого працівники відчують підтримку керівництва, справедливе ставлення та психологічну безпеку. Це є ключовим фактором утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на формування стабільної та мотивованої команди ресторану «Рандеву» і підвищення довгострокової ефективності його діяльності.

5. Впровадження мобільного додатку та цифрових сервісів

З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації ресторанного бізнесу та результатів наукових досліджень, зокрема щодо впливу цифрових сервісів на поведінку споживачів і зростання частоти повторних візитів [44], доцільним є впровадження мобільного додатку як інструменту підвищення ефективності управління взаємодією з клієнтами.

Для ресторану «Рандеву» такий додаток доцільно розглядати не лише як канал онлайн-замовлень, а як комплексну платформу управління попитом і лояльністю клієнтів. Його практичне застосування може включати:

- онлайн-бронювання столиків із можливістю управління завантаженням залу в реальному часі;
- оформлення замовлень на доставку та самовиніс із оптимізацією часу обслуговування;
- накопичувальну бонусну систему, що стимулює повторні відвідування;
- персоналізовані пропозиції на основі історії замовлень (наприклад, бізнес-ланчі у будні дні або банкетні пропозиції у вихідні);
- збір зворотного зв'язку після відвідування для оперативного контролю якості сервісу.

Очікується, що впровадження мобільного додатку матиме безпосередній вплив на ключові показники ефективності діяльності ресторану, зокрема:

- збільшення частки повторних клієнтів за рахунок бонусної системи;
- зростання середнього чека через персоналізовані пропозиції;
- вирівнювання завантаження залу в міжсезонний період (особливо через просування бізнес-ланчів);
- підвищення ефективності маркетингових витрат за рахунок переходу до прямої цифрової комунікації з клієнтом;
- скорочення витрат на залучення нових відвідувачів.

Таким чином, мобільний додаток виступає інструментом не лише цифровізації сервісу, а й елементом системи внутрішнього контролю, оскільки дозволяє відстежувати поведінкові та операційні КРІ в режимі реального часу.

Далі доцільно перейти до економічного обґрунтування впровадження даного заходу, зокрема до розрахунку витрат на розробку та запуск мобільного додатку (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження мобільного додатку для ресторану «Рандеву»

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Розробка додатку	60000
2.	Інтеграція програми лояльності	15000
3.	Рекламне просування запуску	10000
4.	Навчання персоналу	5000
5.	Разом	90000

Джерело: розраховано автором.

За результатами аналізу діяльності ресторану встановлено, що середньорічний чистий дохід підприємства у 2025 році становив близько 9 млн грн.

За умови збільшення виручки на 5 % очікуваний додатковий дохід складе:

$$\Delta Д = 9000000 \times 0,05 = 450000 \text{ грн}$$

При середньому рівні рентабельності реалізації 20 % додатковий прибуток становитиме:

$$\Delta П = 450000 \times 0,20 = 90000 \text{ грн}$$

Отже, витрати на впровадження мобільного додатку можуть окупитися протягом одного року функціонування.

Зведемо зроблені розрахунки у таблицю 3.4

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту після впровадження мобільного додатку
для ресторану «Рандеву»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Додатковий дохід	450000 грн
2.	Додатковий прибуток	90000 грн
3.	Витрати на впровадження	90000 грн
4.	Термін окупності	1 рік

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованого заходу та його позитивний вплив на результати діяльності ресторану.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву» на основі сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу, результатів SWOT-аналізу та оцінки особливостей діяльності підприємства.

Розроблено систему внутрішнього контролю ризиків ресторану та запропоновано ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу результативності діяльності закладу.

Запропоновано комплекс практичних заходів щодо удосконалення діяльності ресторану, зокрема розвитку бізнес-ланчів, доставки та банкетного обслуговування, оптимізації використання ресурсів, розширення маркетингової діяльності, розвитку гастрономічної концепції, удосконалення системи управління персоналом і впровадження цифрових сервісів.

Проведено економічне обґрунтування впровадження мобільного додатку та програми лояльності, яке підтвердило доцільність реалізації запропонованого заходу та його позитивний вплив на результати діяльності ресторану.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Шляхи підвищення ефективності функціонування ресторанів (на прикладі ресторану «Рандеву»)» було досягнуто поставленої мети та виконано визначені у вступі завдання.

1) Дослідження теоретичних підходів до визначення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства показало, що ефективність є комплексною економічною категорією, яка характеризує рівень результативності використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів підприємства для досягнення стратегічних, економічних, соціальних і сервісних цілей. Встановлено, що ефективність діяльності ресторану проявляється не лише через фінансові результати, а й через рівень задоволеності споживачів, якість обслуговування, конкурентоспроможність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2) У процесі дослідження методів оцінювання ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства встановлено, що традиційні фінансові показники вже не забезпечують повного уявлення про результативність функціонування закладу. Обґрунтовано доцільність використання комплексних підходів до оцінювання, які поєднують фінансові, операційні, кадрові, маркетингові, сервісні та інноваційні показники. Визначено, що найбільш перспективними інструментами сучасного оцінювання ефективності є система ключових показників результативності (KPI), концепція Balanced Scorecard, факторний аналіз, бенчмаркінг та інтегровані системи оцінювання якості послуг.

3) Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку ресторанного бізнесу засвідчило, що підприємства ресторанного господарства України функціонують у складних умовах післякризового відновлення та воєнних викликів. Водночас галузь демонструє високий рівень адаптивності завдяки впровадженню цифрових технологій, розвитку сервісів доставки, автоматизації бізнес-процесів, використанню інструментів цифрового маркетингу та формуванню нових форматів обслуговування.

Встановлено, що ключовими тенденціями розвитку сучасних підприємств ресторанного господарства є цифровізація та автоматизація діяльності, персоналізація сервісу, розвиток концептуальних закладів, впровадження інноваційних технологій, екологізація діяльності, енергоефективність, підвищення ролі кадрового потенціалу та клієнтоорієнтованості. Важливим напрямом розвитку ресторанного бізнесу також є гастрономічний туризм, який сприяє формуванню туристичної привабливості територій та розвитку локальних гастрономічних брендів.

Особливу увагу приділено значенню Одеського регіону як одного з провідних центрів ресторанного бізнесу України. Встановлено, що багатонаціональні кулінарні традиції, значна кількість закладів різних форматів і національних кухонь, а також потужний туристичний потенціал міста Одеси створюють сприятливі передумови для розвитку гастрономічного туризму та підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства регіону.

За результатами комплексного аналізу організаційно-економічної діяльності ресторану «Рандеву» (zareestrowane yak TOB «FORBAN»), з урахуванням особливостей сучасного ресторанного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища, ми дійшли таких висновків.

4) Досліджено концепцію закладу, структуру меню, особливості асортиментної політики та організації обслуговування. Встановлено, що ресторан поєднує елементи європейської, угорської та одеської кухонь, що формує його індивідуальну ринкову позицію та сприяє залученню різних категорій споживачів. Визначено, що найбільшим попитом користуються фірмові страви та банкетне обслуговування, а система бізнес-ланчів забезпечує стабільне завантаження закладу у денний час.

5) У процесі аналізу операційної діяльності ресторану «Рандеву» досліджено показники завантаження залу, сезонну динаміку попиту, структуру доходів та фактори формування виручки. Встановлено, що діяльність закладу характеризується вираженою сезонністю, оскільки найвищий рівень завантаження та доходів спостерігається у літній туристичний сезон і період проведення

святкових заходів. Проведений факторний аналіз виручки показав, що основними чинниками зростання доходів у 2023 році стали збільшення середнього чеку та прискорення оборотності столів. Визначено, що ресторан успішно адаптувався до складних економічних умов після кризового періоду 2022 року та забезпечив позитивну динаміку основних показників діяльності.

Також здійснено аналіз ефективності використання ресурсів ресторану «Рандеву». Оцінено стан, структуру та рівень зносу основних засобів, показники оборотності оборотних коштів, ефективність використання трудових ресурсів і динаміку фонду оплати праці. Встановлено, що підприємство має достатню матеріально-технічну базу та стабільний кадровий потенціал, однак потребує поступового оновлення активної частини основних засобів. Позитивною тенденцією є прискорення оборотності оборотних коштів, зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання персоналу. Водночас виявлено необхідність посилення маркетингової діяльності, удосконалення цифрових каналів просування та активізації кейтерингового й доставочного напрямів.

6) У ході аналізу фінансових результатів та рентабельності встановлено, що у 2023 році ресторан «Рандеву» забезпечив зростання чистого доходу, валового та операційного прибутку, а також покращення показників рентабельності. Підприємство характеризується стабільною структурою витрат, де основну частку займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Додатковий аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ФОРБАН» за 2024-2025 рр. підтвердив тенденцію до зростання доходів підприємства, однак засвідчив посилення впливу зовнішніх економічних факторів на фінансові результати діяльності. Зростання операційних витрат, підвищення вартості ресурсів та зниження прибутковості свідчать про необхідність пошуку нових управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування закладу. Результати аналізу нефінансової ефективності діяльності ресторану «Рандеву» свідчать, що заклад має достатній потенціал для підвищення ефективності діяльності за рахунок розвитку маркетингової активності, удосконалення сервісу, розширення цифрових інструментів взаємодії зі споживачами та більш повного використання можливостей

гастрономічного туризму.

7) Обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування ресторану «Рандеву» на основі сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу, результатів SWOT-аналізу та оцінки особливостей діяльності підприємства. Встановлено, що ключовими чинниками подальшого розвитку закладу є цифровізація бізнес-процесів, посилення клієнтоорієнтованості, удосконалення маркетингової діяльності, раціональне використання ресурсів та розвиток гастрономічної складової.

За результатами SWOT-аналізу визначено, що ресторан має низку конкурентних переваг, зокрема вигідне місце розташування, сформовану клієнтську базу, впізнаваність на локальному ринку та оригінальне поєднання угорської, одеської й європейської кухні. Водночас виявлено необхідність активізації цифрового просування, удосконалення доставки, розвитку програм лояльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

З метою підвищення результативності управління запропоновано впровадження спрощеної системи внутрішнього контролю ризиків та системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять здійснювати постійний моніторинг витрат, закупівельної діяльності, списань продукції, якості обслуговування та роботи з дебіторською заборгованістю.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ресторану «Рандеву», які передбачають удосконалення банкетного обслуговування, бізнес-ланчів і доставки, оптимізацію використання ресурсів, розширення маркетингової діяльності, розвиток гастрономічної концепції закладу, удосконалення системи управління персоналом, а також впровадження мобільного додатку та цифрових сервісів для підвищення рівня лояльності клієнтів.

Проведене економічне обґрунтування впровадження мобільного додатку підтвердило доцільність реалізації даного заходу. Очікуване збільшення доходів та прибутку забезпечує окупність інвестицій протягом одного року, що свідчить про практичну ефективність запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. [Електронний ресурс]. URL: https://dnaop.com/html/40988/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3862-99 (дата звернення: 18.03.2026).
2. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Електронний ресурс]. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004 (дата звернення: 22.03.2026).
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2004. 856 с.
5. Пилипенко С. М. Управління ефективністю діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005. 240 с.
6. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
7. Слюсаренко О. О. Теоретичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств // Економіка та держава. 2018. № 5. С. 87–91.
8. Kaplan S., Norton D. Measuring the strategic readiness of intangible assets // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82, № 2. P. 52–63. URL: <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets> (дата звернення: 27.03.2026).
9. Єгупова І. М. Особливості функціонування закладів ресторанного господарства // Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименка. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с. С. 179–196. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3621de45-7a0a-4e81-9b65-885c75474505/content> (дата звернення: 31.03.2026).
10. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
11. Александрова С. А., Самодай В. П. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 412 с.
12. Кондратюк Н. Організація ресторанного бізнесу : опорний конспект лекцій. Дніпро : ДДУХТ, 2020. URL: <https://foodtechnologies.dp.ua/wp-content/uploads/2021/03/Опорний-конспект-лекцій-Організація-ресторанного-бізнесу.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
13. Єгупов Ю., Бабій О., Єгупова І. Факторний аналіз витратоємності продукції на підприємствах ресторанної індустрії // Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-69> (дата звернення: 07.04.2026).
14. Економіка готелів та ресторанів : конспект лекцій для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання / уклад. Н. В. Якименко-Терещенко, В. О. Александрова. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. 94 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/770116c9-189e-4f41-aef3-7f860fa391ea> (дата звернення: 10.04.2026).

15. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Моделювання управлінських рішень на підприємствах ресторанного бізнесу // Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць. 2023. № 1–2 (302–303). С. 100–107. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/page.php?id=abstract/ukr/100-107> (дата звернення: 13.04.2026).
16. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
17. Kotler P., Keller K. Marketing management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 р.
18. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні // Modern Economics. 2024. № 43. С. 110–117. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-15) (дата звернення: 17.04.2026).
19. Мостова К. А. Формування інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств ресторанного бізнесу : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2025. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/e767180d-e598-4129-82db-ff99c954d5b1> (дата звернення: 21.04.2026).
20. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.
21. Безрученков Ю. В., Щука Г. П. Заклади ресторанного господарства третьої хвилі: стан і перспективи // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 4. С. 84–93. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11374> (дата звернення: 25.04.2026).
22. Талапа С., Поляк М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі: вплив на ефективність управління та якість обслуговування // Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences. 2024. Т. 339, № 4. С. 193–200. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-31> (дата звернення: 29.04.2026).
23. Єгупов Ю., Єгупова І. Планування інновацій як інструмент управління конкурентоспроможністю послуг ресторанних закладів // Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-93> (дата звернення: 02.05.2026).
24. Кравченко О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Одеса, 2016. 25 с. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2876> (дата звернення: 04.05.2026).
25. Аналіз ринку HoReCa в Україні 2021–2024 рр. // Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny> (дата звернення: 06.05.2026).
26. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. С. 122–128. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/0b1ebf43-283b-4e0c-aba6-e23280969deb> (дата звернення: 08.05.2026).
27. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

28. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / за ред. В. І. Бариленка. Київ : Знання, 2011. 399 с.
29. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
30. Русавська В. А., Можаровський Д. О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу // Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-46.
31. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
32. Братіцел М., Даниленко О., Красовський С. Трансформація підходів до забезпечення ефективності використання устаткування в закладах ресторанного бізнесу // Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-37> (дата звернення: 11.05.2026).
33. Лебеденко Т. Є. Енергозберігаючі технології в ресторанному господарстві. [Електронний ресурс]. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/lebedenko.htm (дата звернення: 12.05.2026).
34. Братіцел М. Л. Екокультурні практики ресторанів у контексті українських традицій та світового досвіду : автореф. дис. ... канд. культурології : 26.00.01 Теорія та історія культури. Київ, 2021. URL: <https://surl.li/ysawjx> (дата звернення: 13.05.2026).
35. Насонова О. Економіка ресторанів: чи буде кому працювати? // Центр економічної стратегії. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/ruwufw> (дата звернення: 14.05.2026).
36. Дишкантюк О. В., Харенко Д. О., Івичук Л. М. Потенціал ресторанного господарства Одещини в розвитку гастрономічного туризму // Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, вип. 2. С. 31–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_2_5 (дата звернення: 15.05.2026).
37. Мартинова Н. Перспективи розвитку подієво-гастрономічного туризму в Одесі як туристичної дестинації // Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць. 2019. № 6 (269). С. 121–146. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/269/pdf/121-146.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).
38. Калина Т., Рудніченко Є. Сучасні засади розвитку еногастрономічного туризму в Одеській області // Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 386–391. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-61> (дата звернення: 17.05.2026).
39. Ресторан «Рандеву». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://randevuodessa.com/> (дата звернення: 18.05.2026).
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «Форбан». Аналітична платформа Clarity Project. [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edr/14274008> (дата звернення: 19.05.2026).
41. Ресторан «Рандеву». Сторінка у Facebook. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/people/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD-%D0%A0%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%B2%D1%83->

%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0/100057584494403/?mbextid=b06tZ0 (дата звернення: 20.05.2026).

42. Ресторан «Рандеву». Сторінка у Instagram. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/odessarandevu?igshid=NTc4MTIwNjQ2YQ%3D%3D> (дата звернення: 21.05.2026).
43. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу // Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-17-23](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-17-23) (дата звернення: 23.05.2026).
44. Ткачук В. О., Шестакова А. В. Використання мобільних додатків для цифровізації бізнес-процесів у ресторанному бізнесі та їх оптимізація на основі методу А/В тестування // Вісник Державного університету «Житомирська політехніка». Серія: економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4 (102). С. 27–34. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-28-34) (дата звернення: 25.05.2026).