МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
в. о. зав. кафедри канд.техн. наук, доцент
Кунділовська Т. А. ( )

« _____ » _____ 2025 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: « ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ANTICA CANTINA»)»

Виконавець:
Студентка факультету міжнародної економіки
Гипчинська Софія Юріївна _____
(підпис)

Науковий керівник:
канд. техн. наук, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Захарчук Валентина Григорівна _____
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД……. 5

1.1. Аналіз ринку та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в умовах війни…… 5

1.2. Специфіка функціонування ресторанів у кризових умовах…….. 11

1.3. Прогноз розвитку ресторанного бізнесу у довгостроковій перспективі….. 14

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ANTICA CANTINA» …… 21

2.1. Формування диверсифікації послуг в ресторанному бізнесі в сучасних умовах…… 21

2.2. Організаційно-функціональна характеристика ресторану «Antica Cantina»……. 25

2.3. Аналіз методів обслуговування на підприємстві ресторанного господарства «Antica Cantina»з використанням SWOT-аналізу та діаграми Ісікави…… 39

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ANTICA CANTINA» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД…… 47

3.1. Пропозиції з розробки алгоритму визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»…… 47

3.2. Пропозиції на основі вивчення механізмів та інструментів диверсифікації ресторанних послуг……..…….... 57

3.3. Рекомендації щодо соціальноорієнтованих підходів до створення інтерактивних форматів сервісу……...…… 64

ВИСНОВКИ……... 71

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 77

ВСТУП

Актуальність теми. Війна кардинально впливає на економіку та соціум, відчутно обмежуючи звичні формати роботи закладів харчування через скорочення мобільності населення, руйнування інфраструктури та зміну споживчих звичок. В умовах шаленої невизначеності та високих ризиків бізнеси вимушені переглядати стратегії, щоб гарантувати безперервність бізнес-процесів. Ресторани, які раніше працювали за традиційною моделлю обслуговування «за столом», наразі повинні шукати нові способи адаптації до змінних ринкових умов.

Розвиток і диверсифікація ресторанного бізнесу під час воєнного стану в Україні виступає не просто як тимчасовий захід для виживання, а як стратегічна інвестиція у майбутнє. Успіх сучасних підприємств залежить від їхньої здатності впроваджувати інноваційні технології, оперативно реагувати на ринкові зміни та активно брати участь у вирішенні соціально-економічних проблем. Такий підхід дає змогу не лише пом'якшити негативні наслідки кризи, а й відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу після завершення військових дій. На практиці це означає, що адаптація до нових реалій має стати ключовим елементом бізнес-стратегії. Аналіз успішного досвіду використання сучасних технологій, розширення цифрових платформ та активна взаємодія з місцевими громадами та державними структурами здатні створити фундамент для сталого економічного зростання. Цей досвід може служити важливим орієнтиром для інших підприємств, перетворюючи виклики війни на стимул для інноваційного та стійкого розвитку.

Таким чином, актуальність дослідження перспектив розвитку ресторанного бізнесу та диверсифікації послуг під час воєнного стану обумовлена необхідністю формування гнучких, інноваційних та соціально відповідальних моделей, які здатні не тільки вижити в умовах кризи, але й бути рушійною силою економічного та соціального відновлення України.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у аналізі та розробленні заходів щодо диверсифікації послуг на підприємстві ресторанного господарства на прикладі ресторану «Antica Cantina».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні ***завдання:***

- провести аналіз ринку та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в умовах війни;
- розглянути специфіку функціонування ресторанів у кризових умовах;
- визначити особливості формування диверсифікації послуг в ресторанному бізнесі;
- надати організаційно-функціональну характеристику ресторанного закладу «Antica Cantina»;
- провести аналіз методів обслуговування ресторанного закладу «Antica Cantina» з використанням SWOT-аналізу та діаграми Ісікави;
- розробити алгоритм визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»;
- розробити пропозиції на основі вивчення механізмів та інструментів диверсифікації ресторанних послуг;
- запропонувати інтерактивні підходи до створення нових форматів сервісу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес обслуговування відвідувачів ресторанного закладу «Antica Cantina».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні положення щодо диверсифікації послуг ресторанного закладу «Antica Cantina».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використовували такі методи: загальнонаукові: системний аналіз; логічної абстракції: аналіз і синтез; економіко-математичні: системно-структурного аналізу; економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, групування, класифікації; маркетингові: SWOT-аналіз, діаграма Ісікави, спостереження.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи: законодавство України та чинні нормативні документи, національні стандарти, науково-методичні публікації і монографії вітчизняних та зарубіжних вчених та спеціалістів, матеріали наукових конференцій, дані звітності підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 11 таблиць, 19 рисунків.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опублікована стаття у збірнику ОНЕУ: Гипчинська С.Ю. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с. С. 56-60 [16].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Аналіз ринку та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в умовах війни

Криза, що виникла через повномасштабну війну в Україні, стала найбільшим випробуванням для ресторанного сектору за всю історію його існування. Це призвело до масових банкрутств та закриття закладів, а також створило системні проблеми для тих підприємств, що продовжують працювати, зокрема, втрату доступу до ринків. В умовах, що склалися, українські ресторанні компанії активно шукають і знаходять нові підходи до адаптації та подолання кризи [36]. Галузь ресторанів на сьогодні належить до тих секторів економіки, які найбільше постраждали від військових дій, і досі перебуває в стані невизначеності та повної залежності від зовнішніх факторів. Така ситуація спонукає бізнес до переходу на новий формат функціонування, який враховує не тільки потреби клієнтів та працівників, поточні тренди в сфері гостинності, але й усі можливі ризики та загрози, що можуть посилитися через війну.

Одним з ключових векторів розвитку галузі є забезпечення підприємств орієнтацією на досягнення поставлених цілей та пошуку шляхів їх реалізації. Глибокий техніко-економічний аналіз ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку набувають особливої важливості при розробці стратегічних планів, що мають значний вплив на функціонування окремих компаній та загальний розвиток туристичної галузі в умовах воєнного стану. Керування бізнесом в умовах війни – надзвичайно важке завдання, але критично важливе для багатьох підприємців. Галузь гостинності, зокрема, представляє собою один з найперспективніших шляхів для відновлення та оздоровлення національної економіки. Відтак, вона мусить працювати і поступово відновлюватися навіть під час воєнних дій. Необхідно не лише дотримуватися поточних стандартів

обслуговування, але й впроваджувати інноваційні підходи, які здатні реагувати на нові виклики та вимоги ринку. Збереження робочих місць та забезпечення стабільності в цій сфері – ключові кроки до економічної стабільності та подальшого розвитку держави.

На початку 2022 року велика кількість закладів громадського харчування припинила роботу в регіонах, де відбувалися прямі військові дії та регулярні обстріли – це стосувалося переважно центральних, східних, південних та окремих північних областей України. Внаслідок широкомасштабного вторгнення, за даними ринкових експертів, майже 7000 закладів харчування було змушено закритися по всій країні, при цьому найбільший спад, понад 50%, зафіксовано у Харківській, Миколаївській, Запорізькій та Донецькій областях. Однак поступове відновлення та зміни в географічному розподілі бізнесу сприяли відкриттю нових підприємств: за останні два роки започатковано близько 2000 нових закладів, причому найбільше зростання спостерігалося у Львові й Львівській області, на Закарпатті, а також у Чернівецькій та Івано-Франківській областях, куди переселилась значна кількість внутрішньо переміщених осіб.

Протягом 2022–2023 років український ринок зазнав значних втрат через діючі заклади на тимчасово окупованих територіях або ті, що були зруйновані внаслідок обстрілів [36]. Загроза постійних обстрілів залишається актуальною для більшості областей, що призводить до пошкодження та руйнування інфраструктурних об’єктів, зокрема закладів харчування та готельно-ресторанного бізнесу. Міграційні процеси та мобілізація населення спричинили відтік як кваліфікованих кадрів, так і відвідувачів. Представники бізнесу та експерти ринку відзначають, що по всіх регіонах спостерігається висока плинність персоналу та нестача спеціалістів. Для збереження позицій на ринку та надання допомоги постраждалому населенню більшість підприємств скорегували свою діяльність: вони відмовилися від традиційних вишуканих страв і перейшли на формати casual dining, орієнтовані на масового споживача.

Ринок HoReCa розглядався загально для закладів громадського харчування, що включають в себе ресторани (у тому числі при готелях), кафе, кав'ярні та бари, заклади фаст-фуду та інші аналогічні заклади [36]. Дослідження охоплює український ринок із спеціальним акцентом на міста-мільйонники (Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро), з метою виявлення регіональних особливостей та тенденцій. Дослідження охоплює часовий період 2021–2023 років і враховує останні показники та тенденції, актуальні на етапі підготовки роботи (квітень–травень 2024 року). Прогноз розвитку ринку формується із розрахунком на 2024–2025 роки.

При проведенні дослідження були проаналізовані:

- статистичні відомості про чисельність закладів в Україні, подані YouControl та Державною службою статистики України, а також відомості щодо зайнятості у сфері та обсягів наданих послуг, отримані Державною службою статистики та аналітичними оглядами інших консалтингових компаній, як-от Poster. Зміни у споживчих цінах на харчові продукти фіксує Мінфін, а показник оплати праці аналізується через сайти працевлаштування work.ua, robota.ua та Державну службу зайнятості;
- профільні джерела (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України);
- публікації та думки лідерів щодо сучасної ситуації в ресторанному бізнесі України, рівня залученості працівників тощо.

З метою аналізу тенденцій споживання послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні, відстеження змін ринкових показників, оцінки кадрової ситуації та загального сприйняття динаміки ринку було проведено кількісне опитування споживачів. Під час телефонного опитування, організованого за методом CATI (Computer Assisted Telephone Interview), було перевірено місця проживання респондентів у досліджуваних містах, що дозволило забезпечити географічну валідність вибірки [6].

В результаті досліджень сформульовано кілька гіпотез щодо стану готельно-ресторанного ринку в Україні. Ці припущення були перевірені шляхом проведення інтерв'ю з експертами галузі - власниками та керівниками закладів, а також

консультантами, які спеціалізуються на питаннях готельно-ресторанного сектора. На основі отриманих даних від експертів сформульовано висновки про поточний стан ринку та розроблено рекомендації для розвитку кадрового потенціалу. Ці дані можна розглянути на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Рівень згоди респондентів з основними твердженнями про українську кухню та українські продукти

Джерело: [6]

Упродовж 2022–2023 років український ринок відчутно постраждав. Це сталося внаслідок втрати закладів, котрі розміщувалися на територіях, що опинилися під тимчасовою окупацією, або були зруйновані внаслідок обстрілів. Станом на квітень 2024 року, базуючись на доступних відомостях, в Україні було зафіксовано пошкодження 157 готелів та ресторанів. Переважно це пов'язано з окупацією значної частини східних та південних регіонів. Зміни за 2022-2023 роки можна побачити на рис. 1.2.

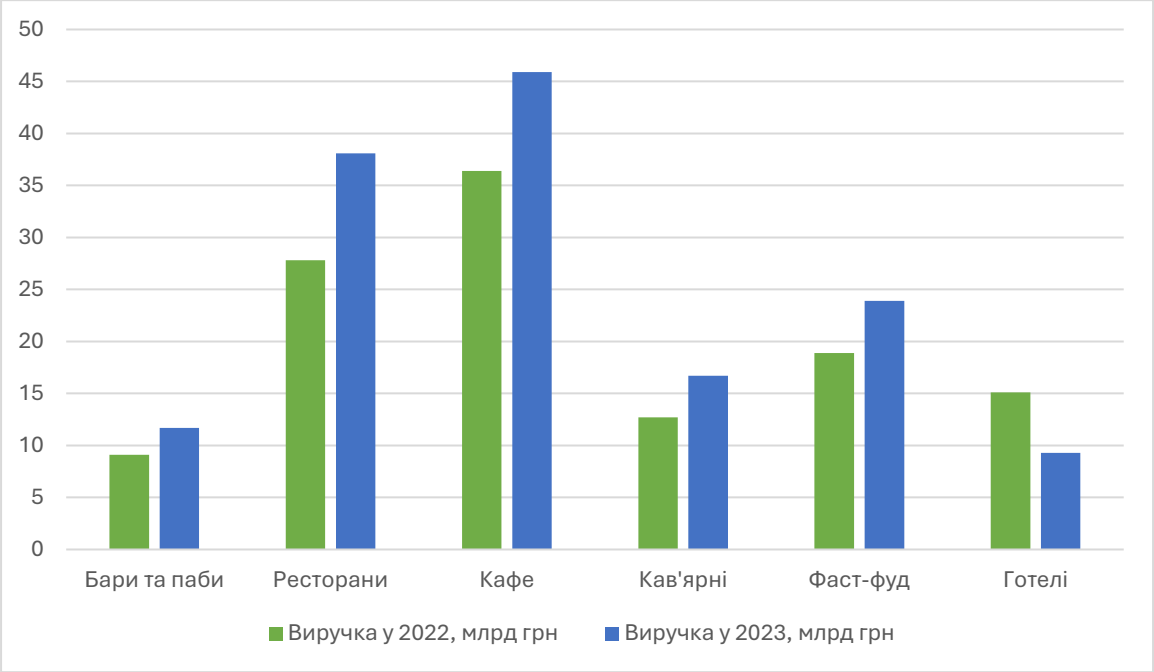


Рис. 1.2. Виручка закладів за 2022-2023 рр.

Джерело: [11]

Відповідно до опитування українських рестораторів, найбільше постраждали від початку повномасштабного вторгнення заклади громадського харчування середнього цінового сегменту. Заклади, що орієнтовані на споживачів з низьким та нижче середнього доходом, активно розвиваються завдяки збільшеному попиту на швидку та доступну їжу, як-от шаурма та фаст-фуд. У той же час заклади формату «люкс» продовжують стабільно працювати, опираючись на вже сформовану цільову аудиторію та постійних клієнтів.

За даними опитування компанії Pro-Consulting після початку повномасштабної війни представники готельно-ресторанного сектору зіткнулися з серйозними кадровими проблемами – навіть великим мережевим закладам довелося боротися з дефіцитом персоналу. Значна частина співробітників, переважно жінок, була змушена виїхати за кордон або переїхати до безпечніших регіонів, що створило гострі складнощі при відновленні роботи підприємств. Це значною мірою ускладнило завдання готелів і ресторанів щодо збереження та залучення кваліфікованих кадрів для сталого функціонування. Наразі найбільший брак спостерігається на позиціях кухарів, а також серед рядового персоналу, зокрема офіціантів, прибиральників та посудомийників.

Одночасно ринок демонструє тенденцію: зростає кількість кваліфікованих фахівців, які шукають можливості працевлаштування у більш безпечних регіонах України, особливо на заході країни. Плинність кадрів можна побачити на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Статистика кваліфікованих фахівців

Джерело: [7]

Через швидкі зміни трендів і непередбачуваність зовнішніх факторів, таких як пандемія та війна, важливо організовувати тренінги та заходи для підвищення кваліфікації працівників, які вже тривалий час працюють у галузі. Це є ключовим кроком у розвитку сфери гостинності та ресторанного бізнесу. Наприклад, регулярне проведення денних або дводенних семінарів з підвищення кваліфікації для кухарів та барменів різних закладів громадського харчування може значно покращити професійні навички й знання персоналу, підвищити якість обслуговування і конкурентоспроможність закладів.

1.2. Специфіка функціонування ресторанів у кризових умовах

Робота ресторанів в умовах кризи вимагає глибоких змін у бізнес-моделі, що включає як внутрішню перебудову процесів, так і зовнішнє пристосування до нових ринкових викликів і очікувань клієнтів. Внаслідок викликів, спричинених пандемією COVID-19 та воєнними подіями в Україні, власникам ресторанів доводиться переглядати свої бізнес-процеси. Це включає переосмислення стратегії взаємодії з цільовою аудиторією, оптимізацію використання внутрішнього простору та модернізацію дизайну закладу, оновлення меню, удосконалення систем доставки, а також активну діджиталізацію контактів з клієнтами [23].

У періоди кризи ресторатори активно шукають нові форми співпраці з іншими організаціями, що дозволяє їм підвищити стійкість та адаптивність до швидкоплинних умов. Наприклад, партнерство з компаніями електронної комерції сприяло запуску QR-кодів для безпечного перегляду меню, а також створенню платформ для підтримки лояльності споживачів під час пандемії. Співробітництво з банківськими установами не лише відкриває нові ринкові можливості, але й покращує якість сервісу для клієнтів цих банків. Водночас, пандемія стимулювала активну інтеграцію ресторанів з платформами доставки, новими постачальниками безпечної продукції та логістичними компаніями.

Проаналізуємо тенденції, які матимуть значний вплив на ресторанний бізнес у найближчі роки, і розглянемо, які маркетингові стратегії варто приймати, враховуючи ці зміни:

1. Сервіс доставки їжі та можливість замовлення страв з собою.

Цей соціальний феномен почав формуватися з моменту виникнення пандемії, коли більшість населення світу, включно з громадянами України, дотримувалася норм самоізоляції. Хоча карантинні заходи поступово слабшали, ця тенденція залишається актуальною. Експерти прогнозують, що вона збережеться в найближчій перспективі, і цьому сприятимуть такі чинники, як стрімкий розвиток цифрових технологій, що значно

спрощують процес оформлення замовлень. Споживачі мають можливість замовляти їжу через соціальні мережі, за допомогою чат-ботів або навіть через навігаційні системи автомобілів. Додатково, сучасне молоде покоління високо цінує свій час і віддає перевагу замовленню готових страв. Їхні очікування зростають, і вони готові платити більше за миттєву доставку, включення ігрофікаційних елементів, можливість відстеження процесу доставки та індивідуальний підхід до обслуговування. Нижче наведено таблицю 1.1., яка ілюструє основні переваги та недоліки доставки страв ресторанних підприємств:

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки доставки страв ресторанних підприємств

Переваги доставки страв	Недоліки доставки страв
Розширення на ринку. Доставка дозволяє залучати клієнтів з нових регіонів і збільшувати базу постійних споживачів.	Зростання логістичних витрат. Організація доставки пов'язана із додатковими витратами на транспорт, паливо, оплату сервісу кур'єрів або партнерів-платформ.
Зручність для клієнтів. Можливість замовити страви онлайн економить час і створює додатковий комфорт для споживачів.	Ризик погіршення якості страв. При неправильному транспортуванні, або затримках, доставка може негативно вплинути на температуру, текстуру та смак їжі.
Додаткове джерело доходів. В умовах кризи та зниження відвідуваності закладів доставка може стати стабільною лінією прибутку.	Залежність від партнерських платформ. Використання зовнішніх сервісів доставки може призводити до втрати контролю за якістю обслуговування та впливати на імідж бренду.
Впровадження діджиталізації. Переорієнтація на онлайн-замовлення стимулює розвиток нових технологій та інтеграцію CRM-систем, покращує збір даних про клієнтів.	Складнощі в контролі за сервісом. Ресторани не завжди мають змогу впливати на оперативність і якість доставки, якщо вона здійснюється сторонніми постачальниками.
Оптимізація використання простору закладу. Завдяки доставці ресторатори можуть скоротити витрати на утримання великих приміщень для традиційного обслуговування.	Конкуренція серед платформ. Багато сервісів доставки борються за клієнтів, що може зумовлювати високі комісійні збори та ускладнювати довгострокову співпрацю.

Джерело: розроблено автором

Хоча ця тенденція найбільш характерна для великих міст, експерти передбачають її поширення в майбутньому незалежно від розмірів населеного пункту. Ресторани при ухваленні рішення щодо організації доставки стикаються з вибором: організовувати

доставку власними силами або користуватися послугами кур'єрських служб та агрегаторів доставки.

2. Діджиталізація та автоматизація.

Розвиваючийся тренд, який спостерігається не лише в Україні, а й на глобальному рівні, свідчить про впровадження цифрових технологій у ресторанному бізнесі. Пандемія COVID-19 стала значним каталізатором цього процесу, проте навіть після ослаблення її впливу багато рестораторів активно продовжують інтеграцію сучасних технологій. Це сприяє підвищенню швидкості обслуговування, поліпшення контролю бізнес-процесів та оптимізації витрат на заробітну плату працівникам [46].

3. Ресторани звужують свій асортимент.

Зосереджуючись на вузькій спеціалізації продуктів, замінюючи імпортні товари на місцеві аналоги. Водночас вони оптимізують обсяги запасів та відмовляються від експлуатації надмірно великих приміщень, що сприяє підвищенню економічної ефективності.

У кризові періоди заклади, що спеціалізуються на вузьких категоріях та володіють унікальною атмосферою, набувають особливої популярності. Невеликі ресторани, які не відзначаються дорогим ремонтом, але вражають затишним та теплим інтер'єром, стають улюбленими для багатьох відвідувачів завдяки індивідуальному підходу до кожного гостя та створенню середовища, що викликає прихильність. Особливості роботи ресторанів в умовах кризи полягають не лише в оперативному пристосуванні до нових реалій та скороченні витрат, але й в активному впровадженні сучасних технологій та стратегічному переосмисленні бізнес-моделі [46] . Такі зміни вимагають від власників прийняття як фінансових, так і управлінських рішень, спрямованих на збереження довіри споживачів і підтримання стійкості підприємства в умовах мінливого ринку.

Перехід до інноваційних технологій, реорганізація виробничих процесів та впровадження нових форматів спілкування з клієнтами може стати основою для формування стійких бізнес-моделей. Це, в свою чергу, сприяє тому, що традиційні заклади переходять від суто фізичного обслуговування до комбінованих цифрових

платформ. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, розширення можливостей онлайн-сервісів і вдосконалення систем управління стануть ключем до забезпечення подальшої життєздатності і розвитку бізнесу навіть після кризи.

Кризова ситуація не обов'язково є знаком занепаду чи руйнування - це також можливість для нового етапу розвитку. Під час пандемії COVID-19 та військових дій виживають ті підприємці, які здатні мислити нестандартно і знаходити інноваційні підходи. Скрутні умови спонукають рестораторів шукати альтернативні форми співпраці, зміцнювати зв'язки з партнерами та обмінюватися ресурсами для досягнення спільної вигоди і конкурентних переваг.

Щоб зберегти роботу в кризових умовах, власники ресторанів використовують весь свій підприємницький досвід, застосовують дизайнерське мислення і демонструють винахідливість та гнучкість. Вони усвідомлюють, що державна фінансова підтримка недоступна, адже кошти спрямовуються на військові потреби і соціальні проекти, тому вся відповідальність покладається на самих підприємців. Найстійкіші з них реагують на кризу креативними рішеннями та впровадженням нових послуг. Подальші дослідження цієї теми зосередяться на антикризовому менеджменті, який допоможе ресторанним підприємствам подолати складні періоди та вийти з них ще сильнішими.

1.3. Прогноз розвитку ресторанного бізнесу у довгостроковій перспективі

Останнім часом у сфері гостинності спостерігаються системні трансформації, які торкаються організаційних аспектів, безпеки та здатності адаптуватися до нових викликів. Невпинно оновлювані стандарти і вимоги щодо безпеки в туризмі та готельно-ресторанному господарстві набули критичного значення, що зумовлено складною соціально-економічною ситуацією і глобальними загрозами. Варто зазначити, що галузі подорожей і туризму є надзвичайно вразливими до зовнішніх нефінансових факторів — війни, природних катаклізмів, епідемій, які кардинально впливають на їхній розвиток. Незважаючи на складні воєнно-політичні, економічні та демографічні умови в Україні,

туристична індустрія демонструє поступове зростання й зберігає перспективу стрімкого розвитку у післявоєнний період.

У відповідь на ці виклики Україна спрямовує зусилля на розвиток туристичної сфери за європейським вектором, адаптуючи її до безпечних норм та стандартів Європейського Союзу. У сучасних умовах туризм і готельно-ресторанний бізнес змушені впроваджувати передові технології та інноваційні підходи, що надає поштовх до ретельного аналізу світових досягнень у цій сфері, визначення актуальних тенденцій і розробки стратегій для її вдосконалення [16].

Особливу нагальність має інтеграція інноваційних методів у роботу готельних та ресторанних підприємств, оскільки модернізація послуг і внутрішніх процесів дозволить оперативно реагувати на мінливий ринок. До ключових чинників, що стримують впровадження новітніх технологій у галузь гостинності, відносяться несприятливі макроекономічні умови, фінансові ризики, обмеженість власних ресурсів та низький рівень інноваційної активності у сфері послуг в Україні.

У контексті триваючої війни в Україні, сектор ресторанного бізнесу зазнає суттєвих випробувань, проте це також сприяє появі нових можливостей для його трансформації та адаптації [51]. Однією з ключових змін є зменшення традиційних форм обслуговування в закладах через обмеження, пов'язані з безпекою, що активізує перехід до більш гнучких схем роботи. Численні заклади ресторанного бізнесу опинилися безпосередньо в епіцентрах бойових дій, тому багато з них змушені були переїхати до більш безпечних регіонів. Війна наклала серйозний вплив на індустрію громадського харчування, що спонукає шукати нові підходи до розвитку та організації роботи. Для подолання кризи необхідно впроваджувати інноваційні методи та збільшувати активність у діяльності закладів. Це можна реалізувати різними шляхами, однак ключовими чинниками залишаються державна підтримка, підвищення якості послуг та посилення інформаційних кампаній, особливо у цифровому просторі. Сьогодні ситуація на ринку України набуває різних відтінків залежно від регіону: ефективність роботи закладів і

рівень їх відкритості значною мірою залежать від географічного розташування та віддаленості від областей, де тривають бойові дії.

Сучасна ресторанна індустрія активно використовує цифрові інновації у всіх своїх сферах, формуючи майбутнє за допомогою онлайн-замовлень, мобільних додатків та CRM-систем, що дають змогу точно відслідковувати попит і адаптувати пропозиції під конкретного клієнта. Автоматизація кухонних процесів із застосуванням робототехніки та інтелектуальних систем управління стає дедалі популярнішою, обіцяючи скорочення часу обслуговування, зменшення витрат і підтримання постійної якості страв [22].

Сучасні споживачі, зокрема представники молодих поколінь, очікують не лише смаку, а й створення особливої атмосфери, використання екологічно чистих продуктів та підтримку місцевих виробників. Вони прагнуть отримати унікальний досвід, де інтерактивне меню, персоналізований сервіс та простори, що поєднують харчування із соціальними активностями (наприклад, коворкінги чи тематичні події), додають додаткову цінність відвідуванню закладу. Це стимулює ресторани експериментувати з новими концепціями та дизайном інтер’єру.

Наголос на сталому розвитку набирає значення, адже споживачі все більше цінують ініціативи щодо екологічності – від використання органічної сировини до впровадження біорозкладної упаковки. У довгостроковій перспективі галузь спрямовується на впровадження технологій, що знижують споживання енергії, із переходом на відновлювані джерела, що не лише відповідає очікуванням клієнтів, а й створює конкурентні переваги. Нестабільність цін на сировину та енергоносії, поряд із економічною невизначеністю, створюють додаткові ризики для ресторанного бізнесу. Підприємці шукають вихід шляхом розширення бізнес-моделей, диверсифікуючи спектр послуг, укладаючи партнерські угоди з численними постачальниками та впроваджуючи гнучке ціноутворення. Використання аналітичних інструментів і систем управління ресурсами допомагає мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників і підвищити стійкість бізнесу [22].

Новітні технологічні рішення відкривають можливості для впровадження нових форматів, таких як «ghost kitchens», зорієнтовані виключно на доставку, а також створення мультифункціональних просторів, що комбінують ресторани, кафе, робочі зони та культурні платформи. Такий підхід дозволяє охопити різні сегменти споживачів і ефективно використовувати різні джерела доходу, реагуючи на змінні вподобання клієнтів. Завдяки інструментам аналізу великих даних та алгоритмам штучного інтелекту ресторани отримують можливість точно прогнозувати попит, оптимізувати операційні процеси та швидко пристосовуватися до ринкових змін. Це дозволяє краще планувати асортимент продукції та вдосконалювати внутрішні процеси, що позитивно впливає на конкурентоспроможність і якість сервісу.

У контексті економічного відновлення та державної підтримки особлива значимість надається врахуванню локальних особливостей. Ресторани, які гармонійно інтегрують глобальні тенденції з урахуванням культурних та регіональних характеристик українського ринку, можуть закріпити свої позиції. Тісна співпраця з місцевими постачальниками та збереження традиційних рецептів сприяє формуванню унікального іміджу і посиленню бренду. Сучасна ресторанна галузь перебуває в періоді значних трансформацій. Швидке впровадження цифрових технологій, посилений акцент на екологічних ініціативах і адаптація до економічної нестабільності стимулюють створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на потреби споживачів і стійких до зовнішніх змін. Інвестиції в інновації, постійне підвищення кваліфікації персоналу та швидке реагування на ринкові виклики відкривають широкі перспективи для подальшого розвитку ресторанного бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Сьогодні спостерігається явний розподіл розвитку ресторанного бізнесу в Україні за регіонами. Заклади в окупованих зонах переважно закрилися, лише деякі намагаються продовжувати діяльність. Є міста, які постраждали значніше, як-от Харків, відомий своїми ресторанами. Там ресторанна сфера практично завмерла. У Києві після початку широкомасштабної війни близько третини ресторанів зачинено, оскільки багато мешканців ще не повернулися до столиці, не дивлячись на відступ російських військ з-

під міста. Попри це, масове перенесення ресторанного бізнесу до західних областей України не відбулося. Причина у тому, що жителі Одеси та Харкова прагнуть відновлення своєї діяльності саме у рідних містах. Наразі в умовах воєнного стану стають актуальними нові тенденції ресторанного бізнесу:

- збереження попиту на традиційні домашні страви, швидку їжу з напівфабрикатів, а також на відвідування закладів громадського харчування для оперативної трапези;
- вплив воєнних правил: дотримання комендантської години та необхідність реагувати на сигнали повітряної тривоги;
- необхідність впровадження ефективної системи швидкої доставки;
- вплив місця розташування ресторанного бізнесу: близькість до районів, де ведуться бойові дії, а також розташування внутрішньо переміщених осіб та інші фактори.

Незважаючи на численні кризи та труднощі, що супроводжували ресторанну галузь з червня 2022 року, можна відзначити поступове відновлення її активності. Протягом цього періоду заклади громадського харчування не лише знову почали приймати гостей у Києві, а й активно відновили свою роботу в західних регіонах України, відкривши майже 2000 нових об’єктів. Зокрема, у Львові та околицях за півроку заснували понад 500 нових ресторанів, кафе та кав’ярень, і за оцінками експертів саме Львів у 2022 році очолив список міст Західної України за відвідуваністю [7].

Сучасна ринкова ситуація вимагає від усіх представників сфери гостинності високого рівня гнучкості, готовності до швидкого прийняття інноваційних рішень та рішучих кроків. Ресторатори переглядають концепції своїх закладів, шукають нові аудиторії та оптимізують меню, змінюючи склад страв через недостатню наявність певних продуктів. У нинішніх умовах військових дій основним ресурсом для підприємств залишається кваліфікований персонал. Чимало працівників галузі бере участь у захисті країни на фронті, а окремі особи, у вільний час, засвоюють навички військового ремесла. При цьому у сфері маркетингу домінує жіночий фактор, оскільки багато представниць

цієї професії виїхали за кордон із дітьми. Це змушує заклади адаптувати свої організаційні процеси і налагоджувати взаємодію для забезпечення ефективної роботи. Вирішення потреб клієнтів залишається пріоритетом для кожного ресторанного бізнесу. Сучасні цифрові технології значно сприяють оптимізації процесів обслуговування, а зниження часу приготування страв і обслуговування клієнтів дозволяє мінімізувати витрати на персонал та збільшити прибуток через розширення клієнтської бази [7].

Післявоєнна Україна має всі шанси стати впізнаваною туристичною локацією, зокрема в галузі гастрономічного туризму. Українська кухня набирає популярності на світовій арені, на прихід значних іноземних інвестицій у ресторанний сектор. Повернення українців із-за кордону, які привозять із собою нові навички та знання, може ще більше посилити розвиток галузі. Українські заклади харчування мають потенціал для потрапляння до світових рейтингів ресторанів, а угода про асоційоване членство в ЄС відкриє нові економічні можливості, спрямовані на інвестиції в економічне відновлення, зокрема у розвиток сфери гостинності.

Висновки до Розділу 1

Воєнний період створює умови для радикального перегляду традиційних бізнес-моделей. Ресторанний бізнес, стикаючись із зниженням відвідуваності, обмеженням ресурсів та безпековими викликами, змушений активно шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Цифровізація та впровадження сучасних технологій (онлайн-сервіси, мобільні додатки, CRM-системи) стають основою для адаптивної модифікації операцій та комунікації з клієнтами.

Незважаючи на всі зовнішні виклики, вагомою перевагою залишається наявність кваліфікованого персоналу, здатного швидко адаптуватися до нових умов. Гнучке управління, що включає оперативне переглядання концепцій, оптимізацію меню та

впровадження інноваційних технологій, сприяє стабілізації діяльності закладів навіть у нестабільних умовах.

Аналіз зовнішніх факторів (військово-політичних, економічних, демографічних) підкреслює, що успішна адаптація можлива за умови впровадження європейських стандартів безпеки та організації послуг при збереженні локальних особливостей. Державна підтримка та партнерство з міжнародними організаціями сприяють створенню стабільної платформи для подальшого розвитку ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ANTICA CANTINA»

2.1. Формування диверсифікації послуг в ресторанному бізнесі в сучасних умовах

Ресторанний бізнес сьогодні виступає однією з найбільш перспективних і швидко зростаючих сфер економіки, що має вирішальне значення для індустрії гостинності. Щороку спостерігається зростання попиту на послуги закладів харчування, тому у розвинених країнах великої уваги приділяють модернізації та вдосконаленню ресторанного господарства. Сучасний активний стиль життя вимагає від ресторанів впровадження інноваційних рішень і додаткових послуг, що стимулюватимуть соціально-культурну активність клієнтів. Запровадження новітніх сервісів є ключовим чинником зростання ресторанного бізнесу та підвищення ефективності роботи закладів. За умови впровадження продуманих і якісних механізмів нововведення, здатні значно збільшити кількість відвідувачів, середню вартість замовлення та загальний прибуток. Хоча необхідність поступових змін очевидна, обрана тема з модернізації ресторанного бізнесу залишається надзвичайно актуальною для подальшого дослідження [29].

У сучасних умовах, що характеризуються високою нестабільністю та економічними труднощами, особливо під час військових дій, український ресторанний бізнес змушений швидко адаптуватися і шукати нові шляхи для розвитку. Одним із найефективніших способів забезпечення стабільності та розширення підприємств у цій сфері є диверсифікація сервісів, яка дозволяє залучати ширшу клієнтську аудиторію, зменшувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність закладів громадського харчування. Диверсифікація як відносно новий підхід з'явилася у відповідь на потребу ресторанного сектору адаптуватися до швидких структурних змін, що посилюють конкуренцію на перенасиченому ринку. За таких умов цей підхід відкриває можливості для об’єднання різних напрямків бізнесу та переходу на нові, прибуткові сегменти.

Найголовніше, що завдяки диверсифікації бізнес набуває більшої стабільності: розвиток декількох напрямків (наприклад, створення кейтерингової служби або запуск окремого відділу в межах існуючого закладу) дозволяє компенсувати зниження продажів в одному сегменті за рахунок зростання в іншому. Таким чином, підприємства, що впроваджують різноманіття послуг, демонструють вищий рівень стійкості та конкурентоспроможності, отримуючи можливість швидко перерозподіляти капітал у найбільш рентабельні напрямки. Отже, диверсифікація виступає ключовим організаційно-економічним чинником підвищення ефективності бізнесу.

Застосування цього підходу особливо ефективне для ресторанного бізнесу в Україні в умовах економічної нестабільності. Впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту та географічного покриття, а також активне партнерство дозволяють закладам не лише зберегти свої позиції, але й впевнено розвиватися, пристосовуючись до нових ринкових умов. При виборі стратегії диверсифікації важливо орієнтуватися на практичне втілення сформульованої корпоративної місії, постійно аналізувати актуальну ситуацію та оцінювати як конкурентну позицію, так і привабливість галузі з урахуванням усіх її сильних і слабких сторін.

Сучасний ринок ресторанних послуг відрізняється коротким життєвим циклом - зазвичай від одного до трьох років, а ресторанний бізнес стабільно займає третє або четверте місце з точки зору рівня ризику. Саме тому, для забезпечення стійкого становища та розширення впливу на ринку підприємствам ресторанної індустрії потрібно постійно розвиватися. Найважливішим чинником успішного розвитку залучається впровадження інноваційних рішень. Щоб не лише вижити, але й зростати в умовах жорсткої конкуренції, суб’єкти ринку мають формувати свої унікальні конкурентні переваги, що здебільшого досягаються завдяки нововведенням. Слід відзначити, що інновації повинні сприяти підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню конкурентоспроможності закладу та, як наслідок, зростанню його прибутковості. Це пояснюється тим, що інновації є результатом наукових досягнень, втілених у конкретних продуктах і процесах, що дозволяють переходити на новий, більш високий рівень розвитку та існування.

У ресторанному бізнесі диверсифікація означає розширення асортименту як послуг, так і страв, що пропонуються, з метою залучення ширшої аудиторії та забезпечення стабільності прибутку. Це може включати впровадження нових форматів обслуговування, зміну концепції закладу, освоєння нових ринкових сегментів і інтеграцію сучасних технологій. Детальний опис механізмів диверсифікації представлено в таблиці 2.1. нижче.

Таблиця 2.1.

Основні механізми диверсифікації ресторанних послуг

Тип диверсифікації	Опис	Приклади
Продуктова	Розширення асортименту страв і напоїв відповідно до змін у попиті	Введення веганських, безглютенових меню, використання локальних продуктів
Форматна	Зміна або розширення форматів обслуговування	Доставка їжі, фудтраки, кейтеринг, гібридні формати (кав'ярня-коворкінг)
Технологічна	Використання інноваційних технологій для покращення сервісу	Електронні меню, мобільні застосунки, системи самообслуговування
Географічна	Вихід на нові ринки або розширення географії обслуговування	Відкриття нових точок, франчайзинг, співпраця з туристичними компаніями
Кооперaційна	Партнерство з іншими бізнесами для створення спільних проектів	Співпраця з місцевими виробниками, pop-up ресторани, гастрономічні події

Джерело: розроблено автором

Війна радикально змінює соціально-економічне середовище, в якому функціонує ресторанний бізнес. Під впливом воєнних дій та супутніх економічних, логістичних і безпекових труднощів заклади громадського харчування змушені швидко адаптуватися до нових умов. Через зниження купівельної спроможності населення, регулярні проблеми з доставкою та посилення вимог безпеки традиційна система роботи ресторанів втрачає свою ефективність. Таким чином, розширення асортименту послуг та впровадження сучасних технологій стають ключовими стратегіями для збереження бізнесу в умовах

кризи. Під час війни ресторанний бізнес змушений швидко пристосовуватися до нових умов, адже економічна нестабільність, логістичні труднощі та безпекові виклики ставлять під сумнів ефективність традиційних моделей ведення справ. У таких умовах диверсифікація послуг дає можливість:

- Зменшення ризиків. Розширення каналів збуту за допомогою впровадження темних кухонь, фудтраків і кейтерингових послуг забезпечує стабільність доходів навіть за умов зменшення відвідуваності традиційних закладів.
- Посилення конкурентоспроможності. Застосування сучасних технологій, цифровізація робочих процесів і персоналізація послуг створюють додаткову цінність для клієнтів, що є ключовим чинником у період змін.
- Зміцнити місцеву економіку. Через партнерство з місцевими виробниками та реалізацію соціальних ініціатив, що сприяють єдності громад і підкріплюють економічний потенціал регіонів, можна зміцнити економіку.
- Створення бази для майбутнього розвитку. Заклади, що інвестують у сучасні технології, зберігають адаптивність і конкурентоспроможність, що стає запорукою успіху в повоєнний період.

Створення різноманітності сервісів у ресторанній індустрії є стратегічною задачею, що включає комплексний ринковий аналіз, впровадження інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів та адаптацію до мінливих зовнішніх умов. Ресторани, які оперативно інтегрують новітні технології, розширюють асортимент своїх послуг та враховують індивідуальні потреби клієнтів, можуть сформувати унікальну пропозицію та зберегти конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Іншим напрямком диверсифікації є акцент на організації спеціалізованих заходів – від проведення кулінарних майстер-класів до організації корпоративних і сімейних свят. Такий підхід не лише сприяє залученню нової аудиторії, а й допомагає формувати лояльність постійних клієнтів, що є вагомим чинником довгострокового зростання бізнесу. Ця стратегія потребує активного маркетингу, глибокого аналізу споживчих вподобань та гнучкого управління ресурсами, що визначають успіх сучасного

ресторанного ринку. Інноваційні моделі обслуговування дозволяють зробити послугу максимально ближчою до споживача, забезпечуючи прискорення процесу обслуговування та підвищення зацікавленості до нього. Це, своєю чергою, стимулює залучення нових клієнтів і сприяє зростанню прибутковості ресторанних закладів.

2.2. Організаційно-функціональна характеристика ресторану «Antica Cantina»

Ресторанний заклад «Antica Cantina» 2021 року будівництва знаходиться в історичному районі Одеси – Приморський район, Грецька, 33. Знаходиться в самому серці міста, недалеко від Дерибасівської та Оперного театру.

«Antica Cantina» – це більше, ніж ресторан, це частина історії Одеси. Архітектурні та дизайнерські рішення надають ресторанному закладу неповторних рис. Будівля розташована на вулиці Грецькій, була зведена ще в 1840 році італійцем Георгісом Торрічеллі. Визначними творами архітектурного мистецтва Торрічеллі стали Сабанеев міст, Англійський клуб (нині Музей морського флоту України, 1842), гостиний двір Пале-Рояль, Свято Покровський собор (1836), Свято-Успенський монастир. В різні часи тут жили відомі одесити, зокрема батько відомого художника Василя Кандинського. Вони зберегли автентичність будівлі під час реставрації та відновили її оригінальний вигляд, дбайливо відтворюючи кожну деталь, щоб клієнти мали можливість насолоджуватися магічною атмосферою. Заклад розташували на першому та нульовому поверхах будинку. У ресторанному закладі «Antica Cantina» є два зали: кафе на першому поверсі, яке може трансформуватися під особливу подію у другий зал ресторану, та на нульовому поверсі зала ресторану. Також є літня тераса. На нульовому поверсі зустрічає адміністратор, або офіціант, та супроводжує гостя до вільного столика, допомагають з речами та подають меню. Є меню ресторану та винна карта. Меню можуть змінювати під якесь свято. Наразі нещодавно в ресторані впроваджували нові блюда в меню або прибирали ті, що не користуються попитом серед клієнтів.



Рис. 2.1. Ресторанний заклад «Antica Cantina»

«Antica Cantina» - це ресторан, який передає справжню атмосферу італійської кухні в самому серці Одеси. Завдяки затишному інтер'єру та вишуканому меню, що включає автентичні італійські страви, заклад створює унікальний гастрономічний досвід для своїх гостей. Ідеальне місце як для романтичних вечерь, так і для невимушених зустрічей у

сімейному колі. Загальна характеристика ресторанного закладу «Antica Cantina» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика ресторану «Antica Cantina»

Назва показника	Характеристика
Тип і клас підприємства	Ресторан
Спеціалізація закладу ресторанного господасртва	Ресторан з автентичними стравами італійської кухні
Місткість залу ресторану та літньої тераси	20 осіб на першому поверсі та 50 особи на нульовому поверсі, літня тераса - 40 осіб
Контактний телефон	+38(073)-377-3799
Адреса	м. Одеса, вул. Грецька, 33, 65026
Електронна адреса	anticacantina.od@gmail.com
Офіційний сайт	https://antica-cantina.choiceqr.com/
Сторінка в соціальній мережі	https://www.facebook.com/antica.cantina.od/
Час роботи	пн-пт: 11:00-22:00 сб-нд: 11:00-22:30
Способи оплати	Готівка та банківські картки

Джерело: розроблене автором на основі даних про підприємство

Основу меню складають популярні страви італійської кухні, які готують за авторськими рецептами шеф-повара, а також є список алергенів. Акцент зроблений на асортименті блюд з м’яса і морепродуктів. Барна карта пропонує широкий вибір різних європейських та ново-зеландських вин, та різних алкогольних коктейлів і напоїв.

Ресторан «Antica Cantina» пропонує своїм гостям комплексне обслуговування з офіціантами, зосереджуючись на всіх аспектах кулінарного досвіду. Цей підхід гарантує комфортне перебування для кожного відвідувача, а також підкреслює високий статус та конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанного бізнесу.

Перелік послуг які надаються рестораном:

– послуги харчування в ресторані;

- список алергенів;
- послуги із приготування змішаних напоїв: безалкогольних та алкогольних;
- послуги з виготовлення кулінарних та кондитерських виробів;
- послуги з організації обслуговування та споживання;
- кейтеринг;
- бронювання місць у залі ресторану;
- інформаційно-консультативні послуги;
- організація та обслуговування святкових заходів, сімейних обідів, бенкетів;
- послуги з організації дозвілля та просвітницьких заходів (майстер-класів для дітей та дорослих тощо);
- послуги з організації музичного обслуговування – концерти живої музики;

Кухня ресторану «Antica Cantina» відзначається автентичністю італійських гастрономічних традицій, де класичні рецепти гармонійно поєднуються із сучасними технологіями приготування. Меню базується на натуральних, свіжих продуктах – від відбірної муки та оливкової олії до високоякісних сирів і делікатесного м'яса. Серед страв ви знайдете різноманітні пасти, піци, різотто та вишукані десерти, кожна з яких відзначається насиченими ароматами та смаковими експериментами, що дарують справжній смак Італії.

Така ретельно підібрана комбінація інгредієнтів і увага до деталей створює неповторну атмосферу, в якій кожен гість може насолодитися затишною та смачною трапезою. Сировина відбирається з особливою увагою до якості, а її кожен компонент насичений спадщиною традицій та відкритістю до сучасних підходів. Створюється відчуття, що кожен гостя стає частиною великої та дружньої спільноти, де автентичність і простота мають першорядне значення над формальними нормами. Кожна страва є окремим кулінарним твором, розробленим із ретельним дотриманням класичних рецептів та індивідуальних секретів майстерності. Наразі в ресторані діє сезонне меню зі спаржі. Сезон локальної спаржі у «Antica Cantina». Шеф Роберто Армаролі. та шеф Анна

Гречана створили нове сезонне меню, що передають вишуканість та соковитість свіжої спаржі.

Структура меню ресторану «Antica Cantina» представлена у відсотковому значенні на діаграмі (рис. 2.3.) та в таблиці 2.3. за такими групами страв: меню локальної спаржі, антіпасті, салати, перші страви, паста та різотто, піца та пінца, основні страви, м'ясо з печі Josper, десерти.



Рис. 2.3. Структура меню ресторану кожної асортиментної групи у відсотках

Джерело: розробка автора за даними підприємства

З італійської кухні в ресторані «Antica Cantina» представлено 65 позицій страв, такі як антіпасті, салати, перші страви, паста та різотто, піца та пінца, основні страви, м'ясо з печі Josper і десерти. Ціни на страви від 70 до 2700 гривень. В ресторані готують закуску із спаржі зі страчателлою, пармезаном та крихтою з анчоусу - 295 гривень, піца зі спаржею, цілою бурратою та прошутто крудо - 630 гривень, тартар із яловичини з морозивом пармезан - 445 гривень, пінца з грушею, трюфельним медом та мигдалем -310 гривень.

Таблиця 2.3.

Структура меню ресторану «Antica Cantina» за групами страв

	Страва	Складові рецептури	Вага порції, г	Ціна порції, грн
	Меню Локальної Спаржі			
1	Закуска із спаржі зі страчателлою, пармезаном та крихтою з анчоусу	Бланшована спаржа, ніжна страчателла, хрусткі чипси із пармезану, крихтки анчоусу, гріссіні, вершкове масло, петрушка, лимонна цедра.	140 г	295 грн
2	Равіолі зі шпинатом, спаржею, креветками та шафраном	Равіолі з класичного тіста з начинкою з рікоти, шпинату, пармезану й мускатного горіха. Подаються з соусом на основі бульйону зі спаржі, обсмажених креветок, білого вина, шафрану та вершкового масла.	280 г	445 грн
3	Піца зі спаржею, цілою бурратою та прошутто крудо	Основа з фірмового тіста, томатний соус, бланшована спаржа, прошутто крудо, пармезан, руккола та ціла буррата.	500 г	630 грн
4	Різотто зі спаржею, сиром таледжіо та чорним трюфелем	Італійське різото на бульйоні зі спаржі з додаванням бланшованої спаржі, сиру таледжо, вершкового масла, пармезану, трюфельної пасти та чорного трюфеля.	330 г	530 грн
5	Спаржа на грилі	Спаржа, обсмажена на грилі з оливковою олією та сіллю.	100 г	190 грн
6	Панна котта зі спаржею	Панна котта зі смаком спаржі. Подається з пісочною крихтою, пінкою зі спаржі та карамелізованими шматочками спаржі з білим вином і тростинним цукром.	150 г	230 грн
	Антіпасті			
1	Вітелло тоннато	Традиційна закуска з П’ємонту. Тонко нарізаний яловичий ростбіф, приготований методом су-вид, подається під соусом тоннато (з маринованим тунцем та анчоусом) та каперсами.	170 г	272 грн

Продовження табл. 2.3.

2	Тартар із яловичини з морозивом пармезан	Заправка містить червону цибулю, корнішони (невеликі хрусткі мариновані огірки), ворчестер, оливкову олію та діжонську гірчицю. Подається з грінками з чіабати, перепелиним жовтком та морозивом пармезан власного виробництва.	170 г	445 грн
3	Тартар із тунця з авокадо, страчателлою та чорною ікрою	Тунець із соєвим соусом, ворчестером та оливковою олією подається на подушці зі страчателли з устричним соусом. Доповнює страву авокадо з лимонним фрешем і сіллю, а завершальний штрих – чорна ікра.	160 г	750 грн.
4	Тріо Тартарів з морепродуктами	Перший тартар готується з ніжної сьомги, приправленої червоною цибулею, ворчестером, оливковою олією, діжонською гірчицею та дрібкою солі. Другий тартар — з креветки, зі свіжим лаймовим соком і цедрою, злегка підсоленою та оливковою олією. Третій тартар створений з тунця, м’ятою, анчоусом, каперсами, чилі й оливковою олією.	130 г	395 грн
5	Карпаччо із яловичини зі страчателлою «Nonna Letizia»	Для приготування карпаччо тонкі слайси яловичиними попередньо коптиться на ароматних травах (чебрець та розмарин). Потім маринується у соусі ворчестер, трюфельній пасті, трюфельній та оливковій олії, додавши дрібку солі й перцю. Подається на крем-страчателлі, декор із чорнила каракатиці.	140 г	512 грн
6	Буррата з креветками, восьминогом та соусом Біск	Буррата подається на випареному соусі біск, насиченому вершками для максимального смаку. Викладаються обсмажені хвости креветок і шматочки восьминога. Все це прикрашається соусом Песто.	160 г	530 грн
7	Тепла закуска із гребінця та креветки з чорною ікрою	Креветка та ніжний гребінець, обсмажені на часниковій олії, подаються з витонченим соусом на основі крему з гребінця, біска, вершкового масла та бренді. Завершує страву чорна ікра.	70 г	530 грн

	Салати			
1	Капрезе буррата з соусом Песто	Половинка буррати щедро поливається оливковою олією, подається з соковитими помідорами черрі, заправленими ароматним соусом песто.	160 г	295 грн
2	Салат з овочами гриль, артишоками та пармезаном	Свіжий мікс зелені з обжареними в хоспері болгарським перцем, кабачками та шампіньйонами, які надають салату насиченості. Заправка на основі оливкової олії, ворчестера, соєвого соусу та білого винного оцту. Завершує композицію маринований артишок, а також пармезан.	200 г	290 грн
3	Зелений салат з авокадо та артишоками	На дно тарілки викладається ніжний крем з філадельфії, м'яти та крему з гороху. На нього розкладається мікс салатів з додаванням бобів едамаме, грильованих артишоків та авокадо. Заправка вінегрет. Завершує композицію тертий пармезан.	200 г	295 грн
4	Салат з качкою, пряною грушею та сиром горгондзола	Мікс салатів із горгонзолою, мигдальними пластівцями, карамелізованою грушею та соковитою качиною грудкою. Заправляється ароматним соусом із меду, лайма, оливкової олії, соєвого соусу та діжонської гірчиці.	200 г	350 грн
5	Салат «Not Olivier» з тигровою креветкою	Ніжний айсберг, який доповнюється обсмаженими креветками. Томати черрі конфі, свіжий огірок, картопля, приготована в хоспері, корнішони та відварне яйце створюють цікаву текстуру. Соус та трюфельна паста завершують страву.	340 г	360 грн
6	Теплий салат з морепродуктами, айсбергом гриль та соусом Песто	Каракатиця, восьминіг та мідії обсмажуються з додаванням часнику, білого вина та рибного бульйону, збагачені вершковим маслом і трюфельною пастою. Обсмажений на хоспері айсберг та кабачок нуазет. Соус Песто та в'ялені томати завершують страву.	280 г	685 грн
	Десерти			
1	Яблучний пиріг «Nonna Letizia»	Домашній десерт за рецептом бабусі Летиції. Подається з солоною карамеллю та кулькою ванільного морозива, що створює ідеальний баланс смаків.	140 г	195 грн

	Продовження табл. 2.3.			
2	Мигдалевий семіфредо з апельсином та мальдонською сіллю	Ніжний десерт, приготований на основі збитих вершків, яєць та цукру. Мигдалевий семіфредо, цитрусова нотка апельсина, солоність мальдонської солі.	150 г	195 грн
3	Біньє з бельгійським шоколадом та мальдонською сіллю	Італійське заварне тістечко з кремом Пастічера всередині. Подається з бельгійським шоколадом та мальдонською сіллю.	150 г	195 грн
4	Трюфель	Чорний шоколад, трюфельна паста, мус і ароматний трюфель зверху.	100 г	330 грн
5	Sacher з бельгійським шоколадом Antica Cantina	Шоколадні коржі на основі мигдального борошна, какао та темного шоколаду, просочені бренді, доповнюються домашнім абрикосовим джемом. Завершує десерт шоколадний ганаш із білого та чорного шоколаду.	160 г	270 грн
6	Канолі з білим шоколадом, фісташками, ягодами та фісташковим морозивом	Сицилійський десерт, який складається з хрусткої вафельної трубочки, заповненої фісташковою начинкою на основі риккоти, фісташкової пасти, білого шоколаду та цукрової пудри. Для завершення, канноли обкачується в подрібнені фісташки, а поруч подаємо кульку фісташкового морозива та свіжі ягоди.	150 г	195 грн

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Ресторан «Antica Cantina» впровадили цехову організацію роботи, де виробничий процес розподілено на заготівельні, доготівельні та спеціалізовані підрозділи. Кожен із цих цехів обладнаний окремими технологічними лініями, а всі операції забезпечені необхідним обладнанням відповідно до стадій виробництва. Підготовка до робочого процесу розпочинається зі складання та затвердження плану-меню директором і бухгалтером. Наступним етапом є оцінка готовності персоналу, яка включає організацію зборів перед зміною, обговорення актуальних робочих питань і чіткий розподіл обов’язків між співробітниками. Далі виконується розрахунок необхідного обсягу сировини та продуктів, їх замовлення, отримання зі складу та передача відповідальним

фахівцям, що готує основу для виконання виробничих завдань та своєчасного постачання інгредієнтів на робочі місця.

Сучасне обладнання, якісна сировина, напівфабрикати, посуд та виробничий інвентар, а також наявність технічних карт і таблиць нормативів відходів створюють сприятливі умови для роботи. Кожне робоче місце має бути просторим, щоб забезпечити вільний доступ до устаткування під час експлуатації та ремонту. До того ж, для дотримання норм техніки безпеки встановлюють захисні пристрої та щити, а за необхідності організовують подачу холодної й гарячої води, газу, електроенергії та забезпечують додаткове освітлення.

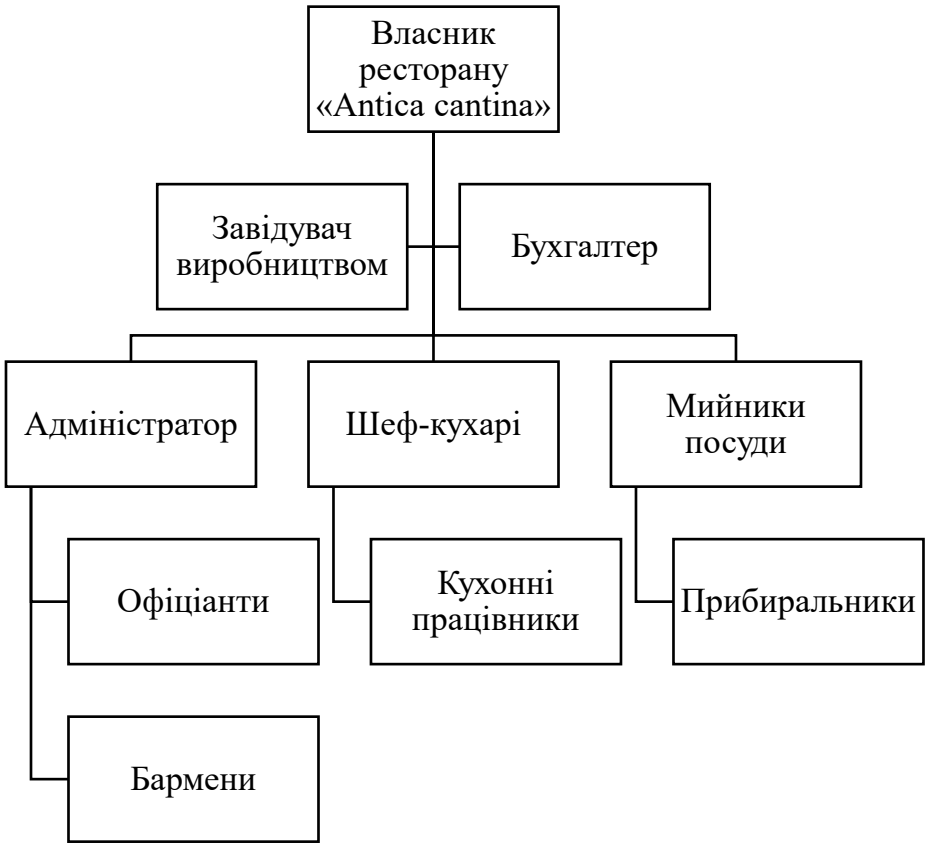
У закладі функціонує система контролю якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Продукти з терміном придатності, що минув, не приймаються, а вся інформація про сировину та продукти вноситься до «Журналу контролю за якістю харчових продуктів» із зазначенням дати надходження, переліку сировини та граничного терміну її придатності. Крім того, проводиться перевірка якості напівфабрикатів, результати якої заносяться у виробничий журнал із вказанням дати перевірки, назви продукту, ваги брутто і нетто, а також маси й відсотка відходів. Контроль якості готових страв здійснюється за участю кухаря-виробника. Він перевіряє фактичний вихід страви, записує температурні показники та оцінює її органолептичні властивості. Усі результати дегустації разом із загальною оцінкою страви реєструються в спеціальному журналі.

Щодня проводиться ретельне санітарно-гігієнічне прибирання всіх приміщень як на початку, так і в кінці робочого дня. Очищуються поверхні столів, обладнання, стелажів та підлога із застосуванням безпечних миючих засобів. Особлива увага приділяється дотриманню належних санітарних стандартів та створенню комфортних і безпечних умов праці в межах закладу ресторанного господарства.

Основні документи, що регламентують діяльність закладів ресторанного господарства, включають збірники рецептур страв і кулінарних виробів, а також чинні нормативні документи, зокрема державні стандарти та технічні умови, що утворюють основу нормативно-технологічної бази ресторанного бізнесу.

У збірниках рецептур містяться не лише конкретні рецепти, але й технології приготування страв, тоді як додаткові таблиці містять встановлені норми споживання сировини, визначення виходу напівфабрикатів та готової продукції, а також рекомендації щодо взаємозамінності окремих компонентів. Рецептури детально зазначають назви інгредієнтів, норми їхнього масового вкладення у форматах брутто та нетто, а також обсяг готової продукції як окремих виробів, так і страв загалом. Додатки до збірника містять таблиці розрахунку витрат сировини, обсягу виробництва напівфабрикатів і готових страв, враховуючи показники втрат при тепловій обробці страв та кулінарних виробів, а також норми взаємозамінності продуктів у процесі приготування. Ці збірники використовуються при складанні калькуляційних карток, де фіксуються норми використання сировини, виробничий вихід та розрахункова ціна готової страви, а також формуються техніко-технологічні карти.

Структура ресторану побудована за лінійним принципом, що забезпечує прямий і ясний взаємозв'язок між відділами та сприяє ефективній командній роботі (Рис. 2.4.). У зв'язку з цим керівник стикається з високими вимогами, які охоплюють не лише ґрунтовне знання управлінських процесів, але й значний досвід як у сфері менеджменту, так і в професійних аспектах діяльності. Лінійній структурі управління властиві простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість при адаптації до мінливого ринку.



Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Рис. 2.4. Організаційна структура ресторану «Antica Cantina»

Ефективна організаційна структура - це ключовий чинник успішного функціонування будь-якого ресторану. Вона сприяє встановленню порядку, оптимізації робочих процесів і покращенню зв’язку між співробітниками. Поглянемо, якою має бути ідеальна структура в ресторанному бізнесі.

Наступний крок із вивчення господарської діяльності ресторану «Antica Cantina» є вивчення динаміки його завантаження протягом робочого дня. Крім того, важлива для аналізу інформація отримана при розгляді завантаження ресторанного підприємства по буднях та у вихідні (святкові) дні. Більш детальний огляд завантаження ресторану можна побачити в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Завантаження кафе «Antica Cantina» протягом робочого дня

«Високий сезон» (червень-вересень)					
Період часу	11:00 - 13:00	13:00 - 15:00	15:00 - 17:00	17:00 - 19:00	19:00 - 22:00
Рівень завантаження по буднях, %	20 - 35	60 - 78	78 - 85	60 - 78	55 - 60
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	35 - 55	77 - 98	77 - 98	85 - 96	65 - 82
«Низький сезон» (січень-квітень; жовтень-березень)					
Період часу	11:00 - 13:00	13:00 - 15:00	15:00 - 17:00	17:00 - 19:00	19:00 - 22:00
Рівень завантаження по буднях, %	15 - 20	45 - 60	50 - 70	20 - 40	45 - 60
Рівень завантаження по вихідних та святкових днях, %	20 - 40	65 - 80	85 - 95	65 - 80	55 - 68

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У таблиці 2.5. наведено показники, що характеризують динаміку основних економічних параметрів кафе «Antica Cantina». Дані таблиці демонструють, що завантаження кафе чітко залежить від часу доби, дня тижня та сезону. Зосередження ресурсів на пікових годинах сприятиме покращенню роботи закладу, а розуміння сезонних коливань дозволить ефективніше планувати робочі зміни та маркетингові заходи для збільшення доходів. Також корисно враховувати різницю між завантаженням у будні та вихідні дні, що підкреслює важливість гнучкого підходу до управління ресурсами.

Цей аналіз може слугувати основою для розробки стратегії підвищення доходів за рахунок більш ефективного розподілу навантаження та оптимізації роботи кафе «Antica Cantina». Якщо цікаво, можна також дослідити вплив зовнішніх факторів, таких як погодні умови чи маркетингові кампанії, на динаміку відвідуваності.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури та динаміки основних економічних показників ресторану «Antica Cantina» у 2023-2024 рр.

	Показник	Роки		Відхилення 2024/2023	
1	2	2023	2024	+/-	%
		3	4	5	6
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів та послуг), тис. грн.	17 945 000	18 525 000	580 000	3,1%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5 742 400	6 083 068	340 668	5,6%
3	Зарплата персоналу, грн.	3 589 000	3 686 708	97 708	2,7%
4	Інші операційні витрати, грн.	3 947 900	4 055 379	107 479	2,7%
5	Фінансовий результат до оподаткування прибуток / збиток, грн.	4 665 700	4 699 846	34 146	0,7%
6	Податок на прибуток, грн. (18%)	839 826	845 972	6146	0,7%
7	Чистий прибуток, грн.	3 825 874	3 853 874	28 000	0,7%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2024 році ресторан «Antica Cantina» демонструє помірне зростання фінансових результатів у порівнянні з попереднім роком. Основні висновки аналізу: виручка зросла на 580 000 грн (+3,1 %) – позитивна динаміка свідчить про збереження та незначне розширення клієнтської бази. Це досягнуто завдяки розширенню меню (наприклад, введено групу страв під назвою «Меню Локальної Спаржі») та сезонному зростанню попиту.

Витрати за основними статтями (собівартість, зарплата, операційні) зросли в межах 2,7–5,6 %, що свідчить про помірну, але ефективну політику витрат, яка дозволила зберегти фінансову стійкість.

Чистий прибуток зріс на 28 000 грн (+0,726 %) – незначне, але позитивне зростання, яке демонструє здатність ресторану «Antica Cantina» зберігати прибутковість, незважаючи на підвищення витрат, зокрема на сировину та оплату праці.

Рентабельність чистого прибутку залишилася майже на тому ж рівні (~20,8%), що вказує на стабільну ефективність операційної діяльності. При цьому зберігається потенціал для подальшого зростання, особливо за умови оптимізації комунальних та операційних витрат. Ресторан «Antica Cantina» утримує фінансову стабільність і помірне зростання прибутку, що свідчить про ефективну модель управління.

2.3. Аналіз методів обслуговування на підприємстві ресторанного господарства «Antica Cantina» з використанням SWOT-аналізу та діаграми Ісікави

Заклад ресторанного бізнесу, який працює в умовах сучасної економічної системи, має обов'язок для підвищення рівня обслуговування та ефективності своєї роботи постійно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, включаючи активність конкурентів, а також вивчати і прогнозувати потреби клієнтів. Відповідно, завданням даної дипломної роботи є проведення аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Antica Cantina» з метою визначення його сильних і слабких сторін, дослідження особливостей цільової аудиторії міста Одеси та оцінки конкурентного середовища.

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє всебічно дослідити внутрішнє і зовнішнє середовище. Підсумком такого глибокого аналізу, спрямованого на систематизацію отриманої інформації, повинні стати обґрунтовані управлінські рішення, які сприятимуть удосконаленню якості послуг і покращенню робочих показників [9].

Розширене застосування даного підходу до SWOT-аналізу в умовах ресторанного бізнесу передбачає:

- Формування структури. Побудова аналізу базується на принципах системного дослідження, що означає пріоритетне вивчення характеристик як зовнішнього, так і внутрішнього середовища з урахуванням їх динаміки та географічного розподілу.

- Визначення базових факторів. Формування ключового набору факторів зовнішнього та внутрішнього контексту, які стануть основою для функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери.

Сильні сторони ресторанного бізнесу спрямовані на оптимізацію досягнення стратегічних цілей, проте його слабкі сторони можуть припиняти позитивну динаміку зростання. Крім того, для об’єктивного прогнозування сценарію розвитку даної сфери обов’язково потрібно враховувати як можливості, так і загрози зовнішнього середовища. Незважаючи на потенціал досягнення стратегічних завдань, внутрішні недоліки роботи ресторану виступають як негативний чинник, що створює перешкоди на шляху до їх реалізації. Цей ефект посилюється, коли невідповідність у внутрішній структурі поєднується з серйозною зовнішньою загрозою – війною в нашій країні, яка на сьогодні є найзначнішою ланкою ризиків. Оскільки загрози походять із зовнішнього оточення, відсутність ефективних коригувальних заходів може призвести до суттєвого погіршення процесу виконання організаційних планів.

Висновки дослідження SWOT-аналізу ресторану «Antica Cantina» табл. 2.6, будуть такими: сильні сторони підприємства – це непересічне розташування ресторану у самому центрі міста, в унікальному історичному районі, багатому на цікаві місця для відвідування. Меню вражає автентичними італійськими стравами, а для клієнтів з алергіями за запитом передбачено спеціальний перелік алергенів. Витончений класичний дизайн інтер'єру та екстер'єру створює атмосферу комфорту, а додаткові послуги виступають суттєвою складовою конкурентних переваг закладу.

Таблиця 2.6.

SWOT- аналіз ресторану «Antica Cantina»

Сильні сторони (S) Strengths	Слабкі сторони (W) Weaknesses
- Розташування закладу у самому центрі міста; - Меню, що містить справжні страви традиційної італійської кухні; - Наявність унікальних історичних елементів, які підкреслюють атмосферу закладу; - Елегантний дизайн інтер'єру та екстер'єру, виконаний у середземноморському стилі; - Організація майстер-класів; - Надання додаткових сервісних послуг.	- Фактичний спад доходів серед населення; - Затримки подачі страв під час пікових навантажень ресторану; - Надто високі ціни на окремі авторські страви; - Відсутність усталеної системи знижок та бонусних програм; - Сезонні коливання відвідуваності; - Веб-сайт не отримує регулярних оновлень; - Послаблена активність рекламних кампаній;
Можливості (O) Opportunities	**Загрози (T) Threats**
- Оновлення інформаційного наповнення та розширення контенту про заклад на веб-сайті та в соціальних мережах; - Підвищення рівня впізнаваності ресторану серед широкої аудиторії; - Диверсифікація та розширення спектру наданих послуг; - Покращення організації та якості сервісу з організації дозвілля гостей; - Вихід на нові сегменти споживачів і розширення цільової аудиторії; - Інтеграція інноваційних цифрових технологій і сучасних стратегій цифрового маркетингу; - Модернізація технологічних процесів через впровадження системи забезпечення безпечності харчових продуктів за стандартами HACCP;	- Обмеження купівельної спроможності громадян, спричинене воєнними діями; - Поступове зростання вартості продуктів харчування та інших використовуваних ресурсів; - Посилення податкового тиску на бізнес; - Збільшення витрат на впровадження сучасних інформаційних технологій; - Втрата основної цільової аудиторії; - Фінансові збитки; - Присутність потужних конкурентів поруч, які активно працюють над залученням та утриманням клієнтів;

Джерело: розроблено автором

Визначили можливості ресторану «Antica Cantina»: можливості розвитку ресторану передбачають впровадження спеціалізованого дієтичного меню, яке може охоплювати пропозиції для вегетаріанців, споживачів Halal і Kosher, що здійснюється за запитом. Одним із завдань є також регулярне оновлення та збагачення інформації про заклад як на офіційному вебсайті, так і у соціальних мережах, що сприятиме підвищенню впізнаваності серед цільової аудиторії. До того ж, розширення переліку послуг, удосконалення організації дозвілля для клієнтів, робота з новими групами споживачів та

активне застосування цифрових технологій і стратегій цифрового маркетингу відкривають перспективні напрямки для зростання. Перспективним є і подальше удосконалення технологічних процесів з інтеграцією системи забезпечення безпечності харчових продуктів, заснованої на принципах ХАССП. Це включає приведення діяльності підприємства у відповідність з сучасними нормативними вимогами та чинним законодавством України.

Проте поряд із сильними сторонами та можливостями, вкрай важливо зосередитися на виявлених слабких сторонах і зовнішніх загрозах. Серед негативних чинників слід відзначити зниження доходів населення, яке позначається на купівельній спроможності, а також тривалі строки очікування страв зі спеціалізованих секторів (наприклад, мангал чи піч) у години пікового навантаження. Крім того, існує проблема завищених цін на окремі авторські страви, відсутність налагодженої системи знижок та бонусів, сезонна плинність, неоновлення інформації на сайті в низький сезон і зниження активності рекламних кампаній.

Діаграма Ісікави, яку ще називають діаграмою риб'ячої кістки або діаграмою причинно-наслідкових зв’язків, є графічним засобом, що використовується для виявлення та демонстрації потенційних причин виникнення певної проблеми або наслідку. Завдяки своїй візуальній привабливості діаграма стає потужним засобом спілкування в командах та організаціях, що стимулює спільну роботу для вирішення проблем. Діаграми Ісікави широко застосовують у сфері управління якістю, оптимізації процесів та реалізації ініціатив з усунення проблем у різних галузях промисловості.

Діаграма Ісікави в ресторані може стати потужним інструментом для виявлення та аналізу причин виникнення проблем, які впливають як на якість страв, так і на обслуговування клієнтів. Вона дозволяє структурувати проблеми за категоріями та визначити слабкі місця у роботі закладу [10]. Наприклад, якщо ресторан отримує негативні відгуки через низьку якість приготування страв або затримки з обслуговуванням, діаграма дозволяє розбити проблему на кілька категорій, таких як:

- Процеси. Аналізуються методи приготування, стандарти кухонної роботи та організація робочого процесу;

- Обладнання. Оцінюється стан кухонної техніки, інструментів та технологічних засобів;

- Інгредієнти та постачання. Розглядається якість сировини, надійність постачальників та умови зберігання продуктів;

- Середовище та атмосфера. Враховуються умови роботи на кухні, санітарія та загальна організація простору закладу;

- Система контролю якості. Оцінюється процес моніторингу та зворотного зв’язку щодо якості послуг і продукції.

Такий підхід дозволяє керівництву ресторану не лише отримати повну картину поточних проблем, але й зорієнтувати зусилля команди на усунення ключових причин неполадок. Крім того, завдяки візуальному оформленню діаграми Ісікави, весь колектив може спільно брати участь у пошуку та обговоренні рішень. Це сприяє більш об’єктивному аналізу ситуації та стимулює конструктивну комунікацію всередині команди, що в кінцевому підсумку покращує якість обслуговування та ефективність роботи закладу. Детально розписано було діаграму Ісікаву на прикладі ресторану «Antica Cantina» на рис. 2.5.

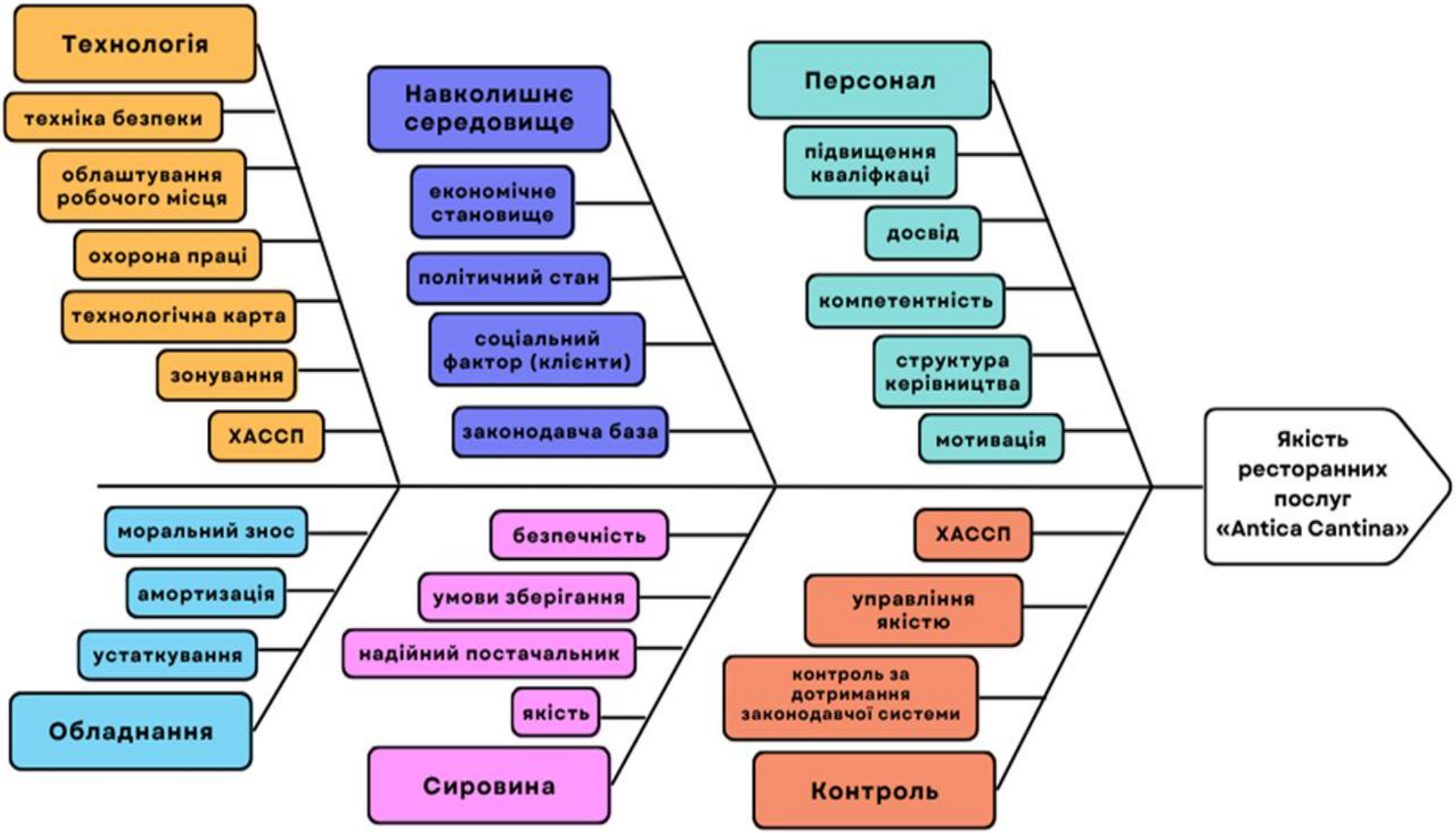
Для «Antica Cantina» діаграма може стати основою стратегічного аналізу та вдосконалення. Наприклад, якщо аналіз покаже, що клієнти незадоволені швидкістю обслуговування, цю проблему можна деталізувати за категоріями «Технологія» і «Персонал»:

- Перевірити чи всі співробітники володіють необхідними навичками

- Переглянути та оптимізувати робочі процедури прийому замовлень

- Впровадити система контролю якості обслуговування на всіх етапах процесу

Таким чином, діаграма Ісікави дає змогу віднайти слабкі ланки в системі якості послуг і сформулювати конкретні заходи для їх усунення.



Джерело: розроблено автором Рис. 2.5. Діаграма Ісікави про якість ресторанних послуг в «Antica Cantina»

Наступні кроки та додаткові рекомендації:

- Провести брифінг із командою, щоб зібрати додаткові ідеї та перевірити гіпотези щодо причин проблем.

- Розглянути можливість застосування цифрових інструментів (CRM-систем, онлайн-опитувань) для регулярного збору зворотного зв’язку від клієнтів.

- Створити план дій із чіткими термінами та відповідальними особами для реалізації коригувальних заходів.

Висновки до Розділу 2

Ресторан «Antica Cantina» демонструє гармонійне поєднання традиційних цінностей з елементами сучасної ресторанної індустрії. Атмосфера закладу, його інтер’єр та рецептурна база створюють унікальний імідж, який дозволяє ефективно позиціювати бренд на ринку. Це сприяє залученню клієнтів, які цінують автентичність та якісний сервіс.

Аналіз діяльності показав, що базові процеси в ресторані організовано досить системно. Проте існують певні виклики, пов’язані з оптимізацією внутрішніх робочих процесів, організацією взаємодії між персоналом і відділами, а також з підтримкою сучасних технологічних рішень. Використання інструментів типу діаграми Ісікави дало змогу ідентифікувати основні фактори, які впливають на якість обслуговування (наприклад, підготовка персоналу, стандарти роботи, системи контролю якості).

Однією з сильних сторін «Antica Cantina» є кваліфікований персонал, здатний надавати високоякісний сервіс. Проте для подальшого підвищення конкурентоспроможності рекомендується впровадити регулярні тренінги, системи мотивації та зворотного зв’язку, що допоможе знизити ймовірність помилок і покращити комунікацію між співробітниками.

Використання сучасних цифрових платформ (CRM-систем, онлайн-замовлень, інтерактивного меню) має суттєвий потенціал для оптимізації операційних процесів. Впровадження новітніх технологій дозволить не лише скоротити час обслуговування, але й покращити збір та аналіз даних про вподобання клієнтів, що сприятиме формуванню більш персоналізованих пропозицій і маркетингових стратегій.

Ефективне управління фінансовими потоками, постійний аналіз витрат і доходів, а також впровадження систем внутрішнього аудиту є ключовими умовами для стабільного зростання бізнесу. Ресторан демонструє значний потенціал для оптимізації витрат через вдосконалення операційних процесів та адаптацію під сучасні ринкові виклики. Для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності «Antica Cantina» доцільно:

- Продовжувати цифровізацію бізнесу шляхом впровадження інноваційних технологій у сфері замовлень та обслуговування.

- Оптимізувати внутрішні процеси і удосконалити систему контролю якості за рахунок регулярного аналізу зворотного зв’язку від клієнтів.

- Інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу та створення мотиваційних програм.

- Розглянути можливості диверсифікації послуг і розширення асортименту, що дозволить краще реагувати на мінливий попит та зовнішні ринкові виклики.

«Antica Cantina» є закладом з високим потенціалом завдяки своєму унікальному бренду, якісному сервісу та відповідальності до традицій. Проте для підтримки сталого зростання ресторані необхідно інвестувати у технологічне оновлення, оптимізацію організаційних процесів і постійне підвищення кваліфікації команди. Системний підхід до вирішення виявлених проблем сприятиме не лише зростанню ефективності роботи, але й зміцненню позицій ресторану на конкурентному ринку гостинності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ANTICA CANTINA» У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Пропозиції з розробки алгоритму визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»

З метою покращення надання послуг рестораном «Antica Cantina», що в перспективі післявоєнного часу вдосконалить ефективність діяльності ресторану нами було розроблено наступні заходи та пропозиції за такими ключовими напрямами: розробка алгоритму визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»; пропозиції на основі механізмів та інструментів диверсифікації ресторанних послуг (ідеї проведення тематичних заходів та майстер-класів для дітей).

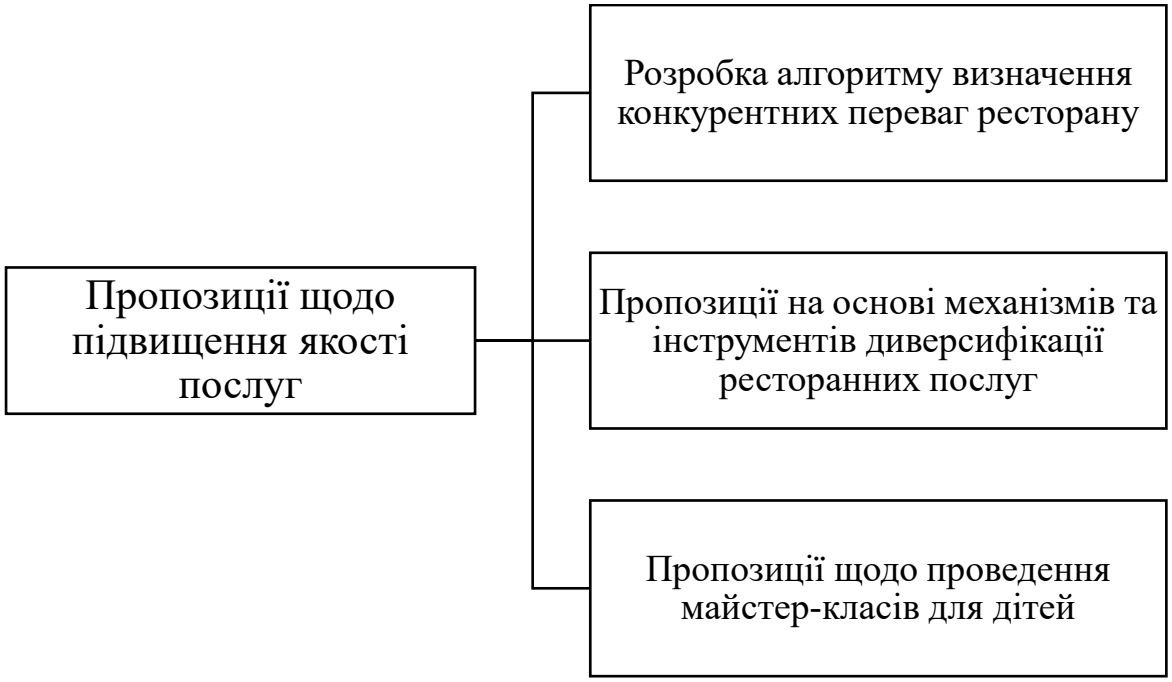


Рис. 3.1. Пропозиції щодо підвищення якості послуг на перспективу розвитку ресторану

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах високої динаміки ринку ресторанного господарства оцінка конкурентного середовища ресторанного підприємства набуває важливого значення. Ринок ресторанних послуг у великих містах, зокрема в м. Одеса, характеризується високою насиченістю, різноманітністю концепцій, а також постійною зміною споживчих запитів. У зв'язку з цим виникає необхідність у науково обґрунтованому підході до аналізу конкурентного середовища, що дозволить сформувати стійку ринкову позицію підприємства.

Одним із ключових напрямків цього аналізу є застосування науково обґрунтованих методик, таких як SWOT-аналіз, які дають змогу систематизувати інформацію про ринкові тенденції, змінні споживчі запити та технологічні нововведення.

Сучасний конкурентний аналіз виходить за межі простого порівняння меню чи цінових позицій. Він включає оцінку якості сервісу, ефективність маркетингових кампаній, використання сучасних цифрових технологій - від автоматизації обліку до впровадження онлайн-замовлень і програм лояльності. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на зміну ринкових умов і адаптувати свої бізнес-процеси, що є критичним фактором у збереженні лідируючих позицій на насиченому ринку ресторанних послуг.

Пропонуємо розробку алгоритму визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina» (рис.3.2), який є важливим аналітичним інструментом, що поєднує в собі як якісні, так і кількісні методи дослідження. Його використання дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й забезпечити гнучкість та адаптивність ресторану в умовах мінливого ринкового середовища. Для закладів, які функціонують у туристично привабливих та конкурентно насичених локаціях, таких як історичний центр м. Одеса, подібна аналітична модель є необхідною умовою стабільного розвитку та довгострокової ринкової присутності.

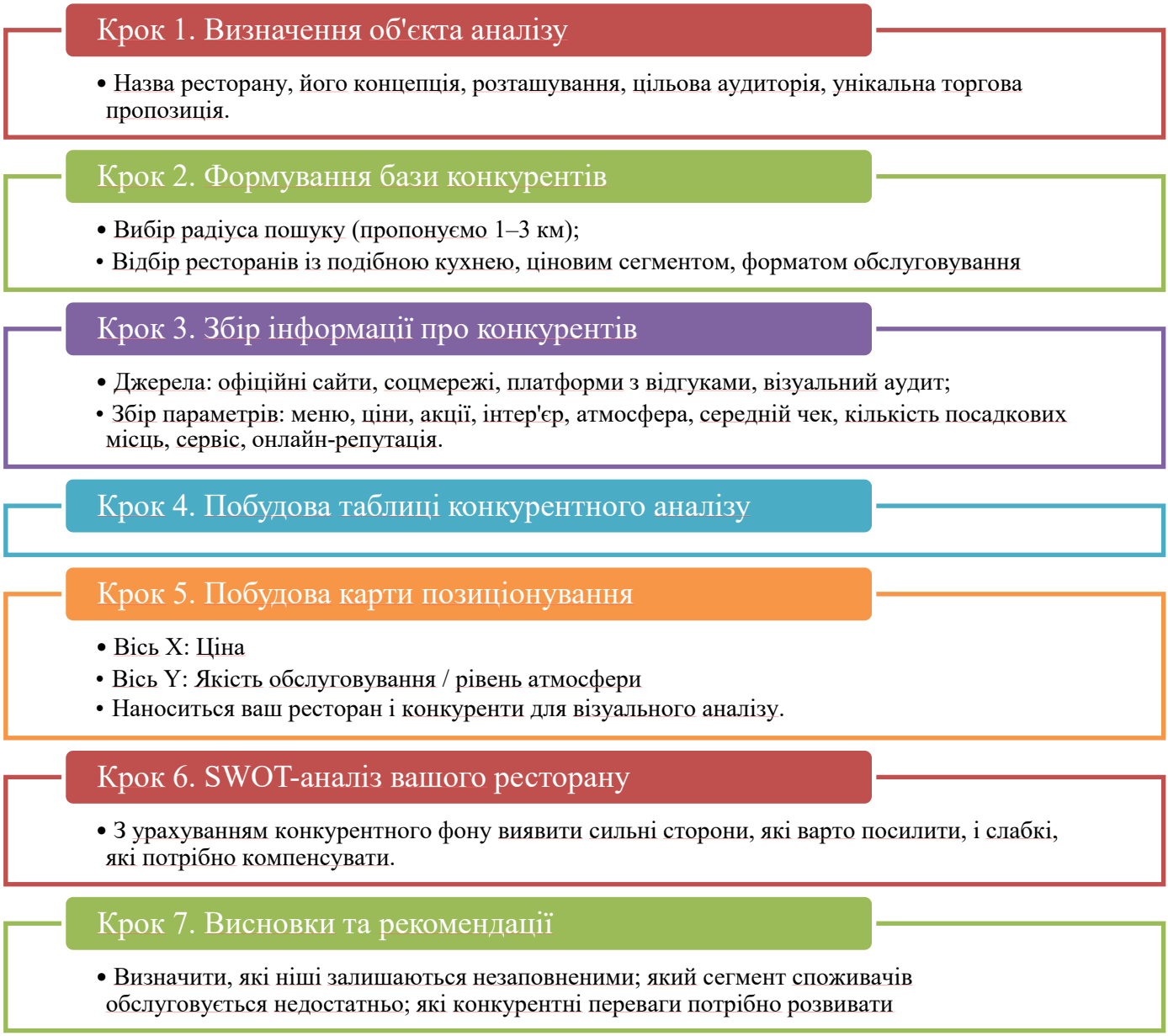


Рис. 3.2. Алгоритм визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»

В місті Одеса конкурентне середовище для ресторану «Antica Cantina» формують такі заклади ресторанного господарства: ресторан «Гамбрінус», ресторан «Fratelli Ristorante & Enoteca» (рис.3.3).



Рис.3.3. Конкуренти ресторану «Antica Cantina»

Пивний дім «Гамбрінус» завжди був притулком для творчих людей -письменників, поетів, журналістів, художників, музикантів. Його кулуарна атмосфера і сьогодні залишається особливою, і його відвідують як представники медіа та політики, так і люди з абсолютно різних професій. За офіційними даними, ресторацію заснували у 1886 році, хоча вперше назва «Гамбрінус» з'явилася в місцевих виданнях ще 20 січня 1866 року. Є також версія, що перший «Гамбрінус» відкрився під вивіскою «Баварська пивна» 24 березня 1864 року в «круглому домі», поруч із Собором. Враховуючи, як неодноразово змінювалося місце розташування пивного, твердження про існування трьох окремих «Гамбрінусів» не відповідає дійсності. Нині «Гамбрінус» розміщується у підвалі старовинної будівлі готелю «Франція» м. Одеса, вул. Дерибасівська, 31 / Віце-Адмірала Жукова, 2 де в другій половині 1920-х років розташовувався бар «Пивний колодязь». Графік роботи з 12:00 до 22:00 години щодня. Заклад відомий своїми алкогольними напоями і закусками до них, також так званою Одеською кухнею. Ціни коливаються від 65 гривень за морс та до 950 гривень за ікру щуки з тостами вагою 140 грам.



Рис. 3.2. Зал пивного ресторану «Гамбрінус»

Гал зала «Гамбрінус» вражає своїм затишним інтер'єром, де історичний шарм гармонійно поєднується з сучасними деталями. Тут немов живе сплав минулого і теперішнього - все створено так, щоб гості могли відчути себе частиною великої культурної історії Одеси, не забуваючи про комфорт і уважне обслуговування. Це місце має особливу атмосферу, завдяки якій елегантність старовинних традицій стає живою і близькою кожному. Атмосфера залу спонукає до невимушеної бесіди, творчого натхнення та приємних зустрічей, залишаючи незабутні враження від часу, проведеного тут.

«Fratelli Ristorante & Enoteca» - приклад ресторану, який поєднує автентичну італійську кухню з високою якістю обслуговування та ретельно продуманим дизайном. Розташований за адресою вул. Грецька, 17 в Одесі, цей заклад вже завоював довіру як місцевої, так і міжнародної аудиторії, стаючи осередком для поціновувачів натуральних смаків та ексклюзивних кулінарних традицій.

Інтер’єр «Fratelli Ristorante & Enoteca» вирізняється стриманою елегантністю: сучасні лінії дизайну гармонійно поєднуються з елементами традиційної італійської культури. Такий підхід створює атмосферу, в якій кожен відчуває себе як в аутентичному італійському ресторані, де важливим є не стільки видовищність, скільки справжність

страв і відчуття затишку. Гостям надається простір для насолоди смаком, де увага приділяється кожній деталі - від освітлення до акустики, що сприяє створенню релаксуючого настрою. «Fratelli Ristorante & Enoteca» демонструє, як чітко визначена концепція, спрямована на автентичність і дбайливе ставлення до традицій, може стати ключовою конкурентною перевагою. Такий підхід не лише задовольняє сучасного споживача, але й створює приклад для подальшої модернізації ресторанного бізнесу в Одесі.



Рис. 3.4. Зал ресторану «Fratelli Ristorante & Enoteca»

Порівняльна характеристика підприємств конкурентного середовища ресторану «Antica Cantina» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика конкурентного середовища ресторану «Antica Cantina»

Параметр	**Ресторан «Antica Cantina»**	**Конкурент 1**	**Конкурент 2**
Назва		Пивний ресторан «Гамбрінус»	Ресторан «Fratelli Ristorante & Enoteca»
Локація	вул. Грецька, 33 (центр міста)	вул. Дерибасівська, 31 (центр міста)	вул. Грецька, 17 (центр міста)
Меню	Автентична італійська кухня, антіпасті, різноманітні салати, пасти, піци та різотто	Класична пабова кухня з акцентом на смачні закуски та ситні основні страви	Класична італійська кухня
Ціни (середній чек)	750 грн.	450 грн.	600 грн.
Години роботи	11:00-22:00	12:00-22:00	12:00-22:00
Особливі пропозиції	При замовленні через певні онлайн-платформи, може знадобитися введення промокоду, який забезпечує додаткові знижки або безкоштовну доставку. А також вечори живої музики, майстер класи, продукція власного виробництва.	Заклад часто організовує спеціальні вечори, промоції на коктейлі чи комбо-пропозиції, що роблять відвідини ще більш приємними. Акції можуть відрізнятись залежно від подій, сезонних змін або спеціальних заходів.	Можливість принести власне улюблене вино, сплативши лише символічний корковий збір. Цей підхід дозволяє гостям насолодитися не тільки вишуканою італійською кухнею, але й особистими уподобаннями.
Обслуговування гостей	Високий рівень	Середній рівень	Високий рівень
Унікальні переваги	Дизайн самого ресторану, цікава історична складова, популярне меню серед молоді та і серед дорослих, присутність в соцмережах, літній майданчик	Цікава історична складова, дизайн залу, зручне розташування	Індивідуальний підхід до кожного гостя, немає зайвих технологічних «шумів»
Слабкі сторони	Затримки подачі страв під час пікових навантажень ресторану	Наявність негативних відгуків на некомпетентність персоналу	Наявність негативних відгуків подачі деяких страв, меню не дуже інформаційне
Можливості	Запуск мобільного додатку для замовлень, організовувати дитячі майстер класи	Розширення меню, контроль роботи з гостями, інтерактивність до історії Одеси	Створення особистого сайту, інтерактив з гостями
Присутність у соціальних мережах	Є сторінки в соцмережах, також є офіційний сайт	Є сторінки в соцмережах, але дуже не зручний сайт, потребує оновлення	Є сторінки в соцмережах

Джерело: розроблено автором

В наступному етапі дослідження для кожного конкурента закладу «Antica Cantina» було обчислено індекс конкурентоспроможності шляхом застосування спеціалізованої формули. (1).

$$К = \Sigma\ i=1\ Wi \times Кi\ , \qquad (1)$$

де **Wi** – вагомість одиничного показника;

Кі – одиничний показник конкурентоспроможності досліджуваних ресторанів.

Визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina» представлено на рис.3.3. та в табл. 3.2.

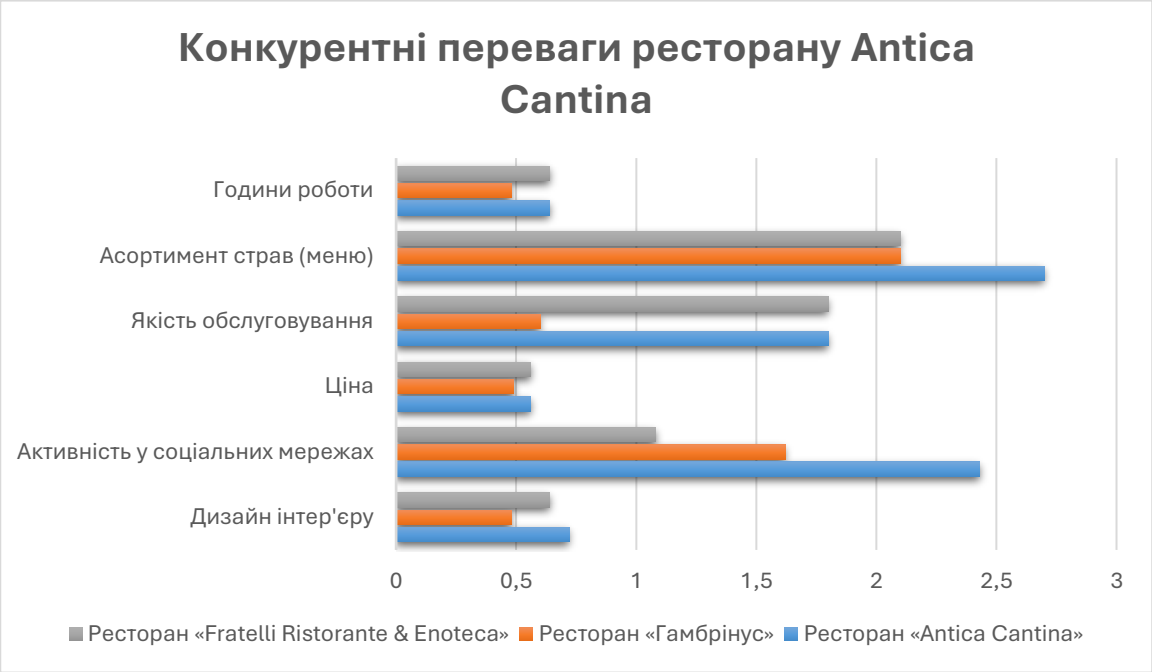


Рис. 3.5. Визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina»

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.2.

Конкурентні переваги ресторану «Antica Cantina»

Параметр для порівняльного аналізу	Коефіцієнт вагомості показника	Ресторан «Antica Cantina»		Найближчі конкуренти			
Назва кафе				Пивний ресторан «Гамбрінус»		Ресторан «Fratelli Ristorante & Enoteca»	
Години роботи	0,08	8	0,64	7	0,56	7	0,56
Асортимент страв (меню)	0,30	9	2,70	7	2,1	9	2,7
Культура та якість обслуговування / стабільність сервісу	0,20	9	1,8	3	0,6	9	1,8
Ціна (середній чек)	0,07	8	0,56	9	0,63	9	0,63
Інформативність (Присутність у соціальних мережах)	0,27	9	2,43	6	1,62	7	1,89
Концепція та дизайн інтер'єру ресторану	0,08	9	0,72	6	0,48	8	0,64
Інтегральний показник	1	8,85		5,99		8,22	

Джерело: розроблено автором

Запропонували параметри, що були взяті для порівняльного аналізу такі:

- Години роботи;
- Асортимент страв;
- Культура та якість обслуговування;
- Ціна;
- Присутність в соціальних мережах;
- Дизайн інтер'єру;

До уваги було більше взято культуру та якість обслуговування в ресторанах. Дана ситуація дає зрозуміти, що в двох конкурентних закладах зустрічалися проблеми в обслуговуванні гостей.

Таким чином, на основі аналізу конкурентного середовища ресторану «Antica Cantina» було встановлено конкретні індикатори конкурентоспроможності. Усі заклади показали високі результати за обраними критеріями, що відобразилося в наступних оцінках: ресторан «Antica Cantina» - 8,85; пивний ресторан «Гамбрінус» - 5,99; ресторан

«Fratelli Ristorante & Enoteca» - 8,22. Лідером дослідження виявився ресторан «Antica Cantina», де найбільш виражені показники асортименту страв (інноваційне меню), естетичного дизайну та інформаційної активності (наявність у соціальних мережах).

Нижче наведенно детальний приклад карти позиціонування для ресторанів «Antica Cantina» та «Fratelli Ristorante & Enoteca». Цей інструмент допомагає не лише оцінити сильні та слабкі сторони закладів за ключовими критеріями, але й зрозуміти, як вони сприймаються споживачами в ринковій конкурентній боротьбі.

Карта позиціонування – це інструмент, що відображає сприйняття закладів споживачами за двома або більше критеріями. Найчастіше традиційно використовують дві осі: ціна (X) та уникальність/естетика (Y). Нижче наведено приклад карти позиціонування на рисунку 3.6.

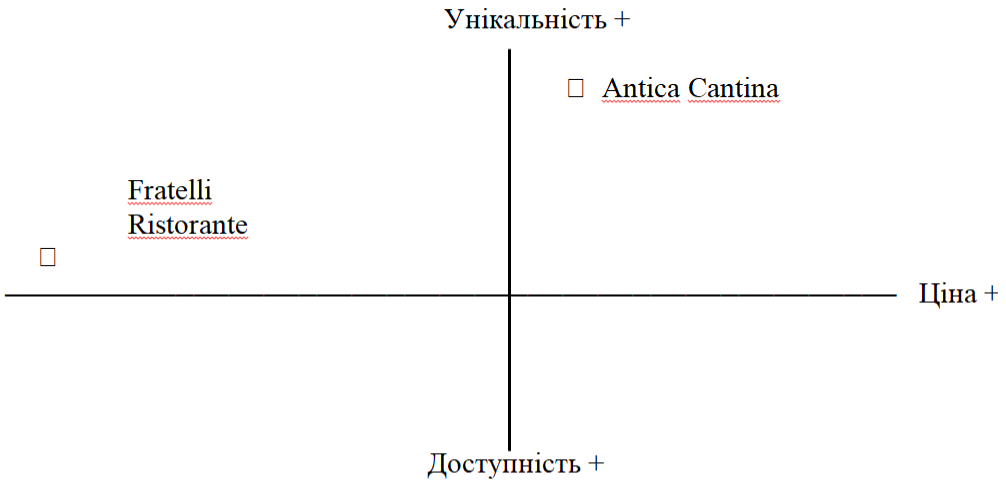


Рис. 3.6. Карта позиціонування

«Antica Cantina» - висока ціна, висока унікальність, вузький сегмент. «Fratelli Ristorante & Enoteca»- нижча ціна, середній рівень унікальності, широка публіка.

Якість їжі: «Antica Cantina» - авторські страви, делікатеси та трюфель, «Fratelli Ristorante & Enoteca» - відмінна класика, але менш інноваційна; Інтер'єр: «Antica Cantina» - камерно і мінімалістично, «Fratelli Ristorante & Enoteca» - стильний, з дитячою кімнатою, терасою; Ціни: «Antica Cantina» - вища (650–2 700 грн.), «Fratelli Ristorante & Enoteca» - помірніша (600–1000 грн.); Вино і сервіс: у «Antica Cantina» - сомельє,

дегустації; «Fratelli Ristorante & Enoteca» - велика карта вина і обслуговування (але не завжди стабільне); Стабільність сервісу: «Antica Cantina» - стабільний преміальний сервіс, часом трохи повільний; «Fratelli Ristorante & Enoteca» - інколи довге очікування, неоднозначні відгуки.

3.2. Пропозиції на основі вивчення механізмів та інструментів диверсифікації ресторанних послуг

Диверсифікацію можна розглядати як стратегічний маркетинговий інструмент, який одночасно розширює асортимент продукції та спектр послуг, а також сприяє зростанню конкурентних позицій закладів ресторанного господарства. У ресторані «Antica Cantina» диверсифікація послуг спрямована не лише на розширення кулінарної пропозиції, а й на створення цілісного культурного досвіду для гостей. Це дозволяє закладу зберігати конкурентоспроможність і задовольняти навіть найвибагливіших клієнтів. Диверсифікація виступає ефективним інструментом для розширення спектру послуг, що сприяє зміцненню позицій готельного підприємства на ринку, підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз світового досвіду у сфері готельної індустрії свідчить, що найвищих результатів вдається досягти завдяки створенню синергічного ефекту. Цей ефект виникає внаслідок інтеграції взаємодоповнюючих елементів, які приносять прибуток і розширюють управлінський потенціал. Водночас важливо здійснити детальний відбір пропонованих послуг та правильно визначити цільовий ринковий сегмент. Було розглянуто декілька інноваційних ідей вдосконалення італійської кухні у ресторані, які допоможуть підвищити авторитет закладу, зберегти його автентичність та водночас впровадити сучасні тенденції:

1. Регіональна диференціація меню

Одним із ключових механізмів диверсифікації є розширення кулінарної пропозиції. Італійський ресторан може працювати за принципом регіональної диференціації: включати до меню страви різних регіонів Італії (наприклад, тосканські, сицилійські,

римські традиції), пропонувати сезонні новинки та авторські інтерпретації класичних рецептів. Таке розширення не лише зберігає автентичність кухні, але й залучає нові аудиторії, які шукають як традиційні, так і сучасні смакові рішення.

2. Сучасна інтерпретація класики

Впровадження сучасних підходів до традиційних рецептів може стати ключем до інноваційності. Наприклад, класичну пасту можна переосмислити за допомогою нових технологій приготування (як-от підсилювання смакових профілів за допомогою вакуумного маринування або Sous-vide) або представлення страв у сучасному, мінімалістичному стилі з оригінальною подачею. Це дозволить зберегти основу традиційної італійської кухні, акцентуючи при цьому увагу на візуальній естетиці.

3. Використання дигітальних технологій для персоналізації досвіду

Впровадження інтерактивного меню, де кожна страва супроводжується відеоматеріалом, історією та рекомендаціями по поєднанню з напоями, може зробити досвід ще більш захоплюючим для гостя. Також аналіз відгуків і уподобань допоможе постійно адаптувати меню до змін смаків аудиторії.

Організаційна диверсифікація та створення унікального досвіду. Ще один механізм полягає у впровадженні тематичних заходів і активностей, які розширюють традиційне поняття ресторанного сервісу. Це можуть бути:

- Тематичні вечори та кулінарні майстер-класи, де гості не лише смакують страви, а й дізнаються про їх історію та технологію приготування.

- Дегустації і спеціальні заходи із презентації італійських вин, сирів чи оливкової олії.

- Культурні події, наприклад, виставки, концертні вечори чи покази документальних фільмів про Італію.

У ресторані «Antica Cantina» тематичні вечори італійської кухні - це можливість зануритися у справжню атмосферу Італії, не залишаючи затишної обстановки міста. Вечори наповнені живою музикою та теплом, що створює відчуття святкового духу. Під

час зустрічей шеф-кухар діляться цікавими історіями про походження страв, розкривають секрети приготування італійських рецептів, від простої, але неймовірно смачної пасти до вишуканих десертів. Приклад постеру до тематичного вечору італійської кухні можна побачити нижче на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Постер до тематичного вечору в ресторані «Antica Cantina»

Джерело: розроблено автором

Гості можуть не лише насолодитися чудовою їжею, а й поспілкуватися, поставити питання та навіть взяти участь у майстер-класах, які роблять вечір живим і пізнавальним. Тут кожна страва, кожен звук і кожна розповідь створюють атмосферу, котра запрошує відчути себе частиною великої італійської родини.

Такий підхід дозволяє перетворити простий прийом їжі на захопливий культурний досвід, що створює емоційний зв’язок з гостями і сприяє позитивному брендингу закладу. Інструменти диверсифікації також включають налагодження співпраці з іншими компаніями та постачальниками. Італійський ресторан може формувати партнерські стосунки із постачальниками автентичних продуктів, виноробними господарствами або

місцевими ремісниками. Підвищення якості страв завдяки використанню справжніх інгредієнтів, а також дає змогу розширити асортимент послуг - організовуючи спільні заходи чи дегустації, що, своєю чергою, укріплює позиції закладу на ринку.

Тематичний вечір, присвячений тосканській кухні - це чудова можливість зануритися в атмосферу справжнього тосканського села, де кожен інгредієнт відіграє свою роль. У Тоскані готують із простотою, але з великою любов'ю до натурального смаку. Тут у меню завжди знайдеться класична паста з томатним соусом, ніжна бістекка по-флорентійськи, свіжий сир з місцевого молока та, звісно, відмінне тосканське вино, яке підкреслює кожну страву. Приклади страв тосканської кухні на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Страви Тосканської кухні

Джерело: [19]

Цікаво відзначити, що тосканська кухня відрізняється від сицилійської, яка вирізняється своїм яскравим смаком і багатогранною історією. У Тоскані страви зазвичай мінімалістичні - використовують якісні, часто місцеві продукти, оливкову олію та трави, щоб розкрити природній смак компонентів. У сицилійській кухні ж багато впливів Близького Сходу, які додають яскраві спеції, цитрусові та морепродукти - тут часто зустрічаються солодко-солоні поєднання і більш експериментальні компоненти.

Цікаві факти про тосканську кухню:

- Простота і якість: Тосканська кухня славиться своєю мінімалістичністю. Страви готують із високоякісних та свіжих продуктів, що дозволяє кожному компоненту розкривати свій природний смак. Наприклад, знаменита «бістекка алла

флорентійська» готується з мінімумом спецій, щоб не приховувати натуральний смак м’яса.

- Pane Toscano: Традиційний тосканський хліб не містить солі. Цей незвичайний факт має історичне підґрунтя, оскільки колись існували релігійні заповідні обмеження в її використанні, а сьогодні він дозволяє підкреслити смак інших страв.
- Оливкова олія: В Тоскані оливкова олія – це не просто інгредієнт, а справжній символ регіону. Її використовують як для приготування, так і як додатковий смаковий акцент до страв.
- Аграрна спадщина: Регіон відомий своїми традиціями фермерства. Місцеві продукти, вирощені на власних фермах, допомагають зберегти автентичність італійської кухні, забезпечуючи свіжість кожної страви.

Також було декілька ідей для тематичних вечорів, які могли б оживити атмосферу «Antica Cantina» і надати відвідувачам нових вражень:

Ніч класичної італійської кухні та музики. Вечір, коли шеф-кухар не тільки готує традиційні страви, а й ділиться маленькими історіями, пов’язаними з кожним рецептом. Під час дегустації страв може звучати жива італійська музика або навіть виконання класичних мелодій у виконанні місцевих музикантів. Це допоможе гостям зануритися в атмосферу Італії, відчути її душу та атмосферу минулих століть.

Кіновечір в італійському стилі. Ще одна ідея - показ класичних італійських фільмів у поєднанні зі спеціальним меню, що відтворює атмосферу епохи чи конкретного регіону Італії. Це дозволить гостям, насолоджуючись стравами, поринути у світ кінематографії, традицій та кіно ікони італійської культури.



Рис. 3.9. «Велика ніч» фільм двох італійських братів, які борються за збереження сімейного ресторану

Джерело: [19]

Застосування сучасних інструментів аналітики, таких як SWOT-аналіз, моніторинг споживчих вподобань і аналіз ринкових трендів, дозволяє визначити нові можливості для розширення послуг. Постійний аналіз дозволяє вчасно реагувати на зміни в уподобаннях клієнтів і впроваджувати інновації, що сприяє максимальному використанню потенціалу ресторану для залучення нових сегментів ринку.

У ресторанному бізнесі використовують чотири основні стратегії диверсифікації рис. 3.7:

1. Стратегія проникнення на ринок: найменш ризикована «залишатися незмінним»: використовувати той самий ринок з тим самим рестораном, збільшувати його;

2. Стратегія розвитку ринку: завоювати новий ринок з тим самим типом ресторану;

3. Стратегія розвитку продукту: відкрити інший тип ресторану на тому самому ринку;

4. Стратегія розвитку продукту: найвищий ризик: відкрити інший тип ресторану на новому ринку.

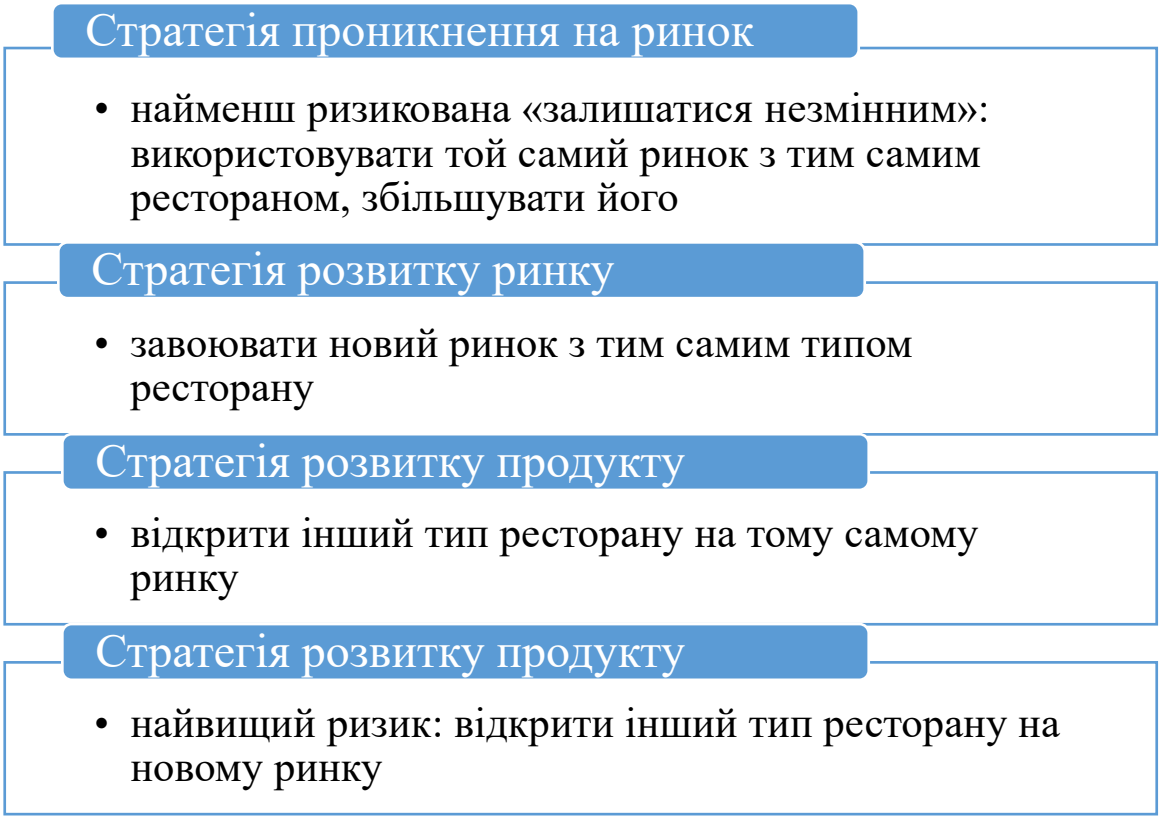


Рис. 3.10. Чотири основні стратегії диверсифікації

Джерело: [26]

Оптимальним варіантом є вибір стратегії, яка гармонійно поєднує знайомі підходи з доведеною ефективністю, дозволяючи підприємцю вивести бізнес на якісно новий рівень при мінімальних витратах. Це забезпечує створення конкурентних переваг та відкриває шлях до перспективного розвитку. Зокрема, диверсифікація надає підприємству широкі можливості для зростання, помітно збільшуючи його шанси на успіх. Однак важливо враховувати, що запровадження нових напрямків, особливо у сфері ресторанного бізнесу, пов’язане з підвищеним рівнем ризику та потенційним тимчасовим скороченням прибутковості у короткостроковій перспективі. Водночас досягнуті результати можуть цілком виправдати такі інвестиції та зусилля.

Диверсифікація сервісу - це впровадження інноваційного підходу, який активізує участь як офіціантів, так і гостей і кухарів. Подавання страв перетворюється на видовищний ритуал, що дивує, приносить елемент несподіванки та створює «Вау» ефект.

Офіціанти більше не виконують лише стандартні дії, а інтегрують у свою роботу унікальні елементи, що виходять за рамки традиційного обслуговування. Диверсифікація в ресторанній індустрії дозволяє модернізувати меню, впроваджуючи сучасні акценти, що приємно дивують гостей, і одночасно сприяє просуванню інформації про заклади харчування в соціальних мережах. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу цей підхід стає надзвичайно важливим. Креативні шеф-кухарі, інноваційні ресторатори та талановиті менеджери з обслуговування активно використовують диверсифікацію, щоб відмовитись від традиційних схем і створити унікальну авторську кухню, що формує неповторний стиль їхнього закладу.

3.3. Рекомендації щодо соціальноорієнтованих підходів до створення інтерактивних форматів сервісу

Інноваційні підходи до створення нових форматів сервісу в ресторані охоплюють комплекс стратегічних рішень, спрямованих на трансформацію традиційних моделей обслуговування у більш сучасні, інтерактивні, клієнто- та соціальноорієнтовані. Сучасні ресторани вже давно виходять за рамки простої подачі страв і стають місцями, де кожен елемент атмосфери - від оформлення залу до комунікації персоналу - створює унікальний досвід для гостей. На сьогоднішній день ресторанна індустрія переживає процес глибинних змін. Сучасні інноваційні підходи, технологічне впровадження та зрушення в споживчих звичках радикально перетворюють традиційні правила гри. Ті, хто не адаптується до цих нових умов, ризикують зайняти невигідні позиції на ринку.

В ресторані «Antica Cantina» організовують майстер-класи, які дарують гостям унікальну можливість зануритися у світ італійської кухні та дізнатися її секрети безпосередньо від наших досвідчених шеф-кухарів. За участю майстрів приготування страв ви зможете на власних очах побачити, як з простих та високоякісних інгредієнтів народжуються кулінарні шедеври - від ідеальної домашньої пасти до неперевершеної

піци, яка набуває особливого смакового характеру завдяки ретельно підібраним спеціям та методам приготування.

Academy Antica Cantina - це простір для тих, хто захоплюється кулінарією, а також для новачків, які тільки починають знайомство з цим мистецтвом. Тут ви зможете створювати кулінарні шедеври разом із шеф-кухарями ресторану. Пропонується приготувати три страви за спеціально розробленим меню, насолоджуючись чарівною атмосферою та келихом просеко, що зробить ваш вечір ще особливішим. Майстер-клас доступний як для однієї людини, так і для пари, і три години спільної кулінарної творчості у затишному та професійному середовищі дарують вам унікальний досвід. Майстер-класи, які наразі є в ресторані «Antica Cantina», представлені нижче на рис.3.8.



Рис. 3.11. Майстер-класи ресторану «Antica Cantina»

Джерело: [8]

Майстер-класи з шефом Анною Гречаною можуть проходити як на одного учасника, так і на двох. Анна Гречана працювала у кращих ресторанах Одеси. Шеф-кухар ресторанів «Antica Cantina», «Nonna Letizia». Для неї кухня - це простір, де традиції гармонійно переплітаються з сучасністю, а кожна страва має свою особливу історію. Вона із задоволенням експериментує, зберігаючи при цьому любов до справжніх італійських смаків. Ціна майстер-класу з шефом Анною Гречаною на одного учасника - 6000 грн., ціна за двох - 10 000 грн. Шеф Роберто Армаролі - італійський кухар і ресторатор із 40-

річним досвідом, який працював у престижних ресторанах Італії, Аргентини, Туреччини та України. Він є власником ресторанів «Antica Cantina» та «Nonna Letizia», а також активно займається ресторанним консалтингом по всій Україні. Ціна майстер-класу з шефом Роберто Армаролі на одного учасника - 7 000 грн., ціна за двох - 11 000 грн.

Формат майстер-класів орієнтований як на тих, хто тільки знайомиться з італійською кухнею, так і на досвідчених гурманів. За участю майстрів ви не просто дізнаєтеся про історію страв і регіональні традиції, а й відчуєте весь смак і душу справжньої італійської кухні. Антураж закладу, затишна атмосфера та особлива увага до кожного гостя роблять кожен майстер-клас незабутнім. Для отримання актуальної інформації про розклад заходів, умови участі та бронювання місць рекомендується звернутися безпосередньо до закладу через їхні офіційні сторінки в соціальних мережах або за контактним номером, вказаним на офіційному сайті. Таким чином, ви завжди будете в курсі останніх новин і змогли обрати той майстер-клас, який ідеально відповідає вашим інтересам і побажанням.

Ці заходи не тільки дозволяють удосконалити свої навички, а й дарують унікальний досвід творчого занурення у атмосферу, де кожна страва розповідає свою історію та має свою душу. «Ми навчаємо філософії та культурі гастрономії! Повага до продуктів та процесів - це наш основний принцип. Ми зібрали найкращих Шеф-кухарів, які із задоволенням поділяться своїми знаннями та досвідом!», - як цитує ресторан «Antica Cantina» про свої майстер-класи.

В «Antica Cantina» панує особлива атмосфера тепла та турботи, адже заклад щиро піклується про тих, хто захищає нашу країну. Заклад вважає своєю місією створювати умови, де кожен, хто пов’язаний із військовою службою, відчуває реальну підтримку та увагу. Саме тому в ресторані «Antica Cantina» пропонується безкоштовний дитячий майстер-клас «Кулінарні Герої» для дітей військових. В ресторані «Antica Cantina» буде створений особливий простір для майстер-класу, де діти можуть відчути себе в безпечному та комфортному середовищі. Яскраві декорації, комфортні робочі місця та уважний персонал допомагають сформувати позитивний настрій на весь день заходу.

Майстер-клас проводиться безкоштовно для дітей військових, що підкреслює соціальну відповідальність ресторану та його бажання підтримати сім'ї.

Цей захід не лише надає малим учасникам можливість навчитися основам кулінарного мистецтва під керівництвом досвідчених шеф-кухарів, а й створює унікальну атмосферу, в якій діти відчувають себе невід'ємною частиною великої та дружньої родини закладу. Завдяки цьому проєкту кожен маленький учасник отримує неоціненний досвід, відчуває підтримку та любов, що допомагає формувати відчуття єдності та приналежності до спільноти, яка стоїть на захисті нашої Батьківщини. Розглянемо програму майстер-класу «Кулінарні Герої» табл. 3.4.

Майстер-клас «Кулінарні Герої» у «Antica Cantina» - це не просто навчання готувати, а справжнє святкове дійство, яке дарує радість, нові навички та тепло великої родини закладу. Запрошуємо долучитися до ініціативи та разом створювати незабутні миті для тих, хто захищає наше мирне небо.

Для «Antica Cantina» успіх майстер-класу вимірюється й тим, наскільки активно батьки та діти діляться фотографіями й враженнями в соціальних мережах, публікації та коментарі стають відлунням позитивних змін і підтвердженням того, що ресторан активно працює над створенням безпечного та надихаючого простору, де кожна подія є можливістю для нових відкриттів.

Особливе значення має те, як такі заходи сприяють укріпленню зв'язків із громадами військових сімей. Завдяки участі таких родин, майстер-класи стають не лише кулінарною подією, але й чудовою платформою для соціальної підтримки і взаємодії. Діти отримують неоціненний досвід, а їхні батьки відчувають впевненість у тому, що ресторан піклується про тих, хто служить країні, створюючи атмосферу взаємоповаги та турботи, наскільки зростає довіра до ресторану як до соціально відповідального простору та наскільки міцніше закріплюються зв'язки з громадами військових сімей. Адже саме через такі події «Antica Cantina» прагне стати не просто закладом харчування, а справжнім осередком підтримки й натхнення для кожної дитини.

Таблиця 3.3.

Ідея програми майстер-класу

Програма майстер-класу «Кулінарні Герої»	
Формат і тривалість	- Вік учасників: 6–12 років; - Тривалість заняття: 2 години; - Локація: сімейна зона «Antica Cantina» (окремий просторий зал із дитячими станціями); - Частота: один раз на місяць (суботній ранок)
Вітальна частина і знайомство (10 хв)	Коротка презентація італійської кухні, знайомство з шеф-кухарями та адміністрацією
Блок 1 «Секрети тіста» (30 хв)	Діти вчаться місити тісто для міні-піци й круглих хлібців, формувати свої пиріжки
Блок 2 «Декор і розмальовка» (25 хв)	Прикрашають випічку натуральними соусами та кольоровими глазурями, створюють власні кулінарні «штампи» й наклейки
Перерва-вікторина (10 хв)	Веселі кулінарні запитання з призами — ілюстровані картки-розмальовки на тему італійської кухні
Блок 3 «Паста під пильним оком шефа» (30 хв)	Приготування простої домашньої пасти (трубочки або бантики), знайомство з особливостями соусів «маринара» і «песто»
Завершальна дегустація та вручення сертифікатів (15 хв)	Діти презентують свої страви, отримують пам’ятні дипломи й корисні подарунки (фартушки, рецепт-буклети)
Атмосфера і безпека	- Декор у стилі «італійської тераси»: зелень, ліхтарики, дитячі лавочки; - Фото-зона з прапорами України та плакатом «Кулінарні Герої»; - Безпечне обладнання: індивідуальні робочі місця з пластмасовим посудом і дитячими ножиками з тупим лезом; - Супровід аніматора-психолога та волонтерів для емоційної підтримки;
Логістика та участь	- Кількість місць: від 5 до 15 дітей (реєстрація обов’язкова); - Вартість: безкоштовно для дітей військових та внутрішньо переселених; - Реєстрація за телефоном: +38 0XX YYY ZZZZ чи через сайт antica-cantina.ua/culinary-heroes; - Час проведення: 10:00–12:00

Джерело: розроблено автором

Нижче наведено орієнтований прорахунок підготовки до майстер-класу для дітей у ресторані «Antica Cantina», який включає приготування піци, пасти, друк сертифікатів про закінчення заходу та придбання фартухів для дітей. Підрахунок вівся орієнтовано на 10 дітей. Прорахунок наведений нижче на таблиці 3.5.

Таблиця 3.4.

Прорахунок підготовки до майстер-класу для дітей у ресторані «Antica Cantina»

Продукти для приготування страв		Кількість		Одинична вартість, грн.		Загальна вартість, грн.	
Інгредієнти для піци	Інгредієнти для пасти	10 порцій	10 порцій	300	420	3000	4200
Друк сертифікатів		10 шт.		13,8		138	
Придбання фартухів для дітей		10 шт.		603		6030	
Загальний підсумок витрат		-		-		13 368	

Після проходження майстер-класу «Кулінарні Герої» організатори прагнуть побачити, як кожна дитина з відчуттям гордості тримає власноруч приготовану страву, зростає вміння працювати з інгредієнтами та засвоює прості кулінарні техніки, що дадуть старт подальшому зацікавленню в готуванні й самостійному експериментуванні на кухні. Водночас увага до безпеки та чистоти під час роботи формує в дітей усвідомлене ставлення до процесу приготування їжі й виховує відповідальність за результат.

Не менш важливим є емоційний ефект: через гру, спільну творчість і дружню атмосферу маленькі учасники відчувають підтримку та розуміння, що особливо цінно для родин військових. Цей момент радості й взаємної довіри допомагає зняти стрес, відкриває в дітях нові грані креативності та дарує впевненість у власних силах.

Висновки до Розділу 3

Встановлено, що споживчий попит на послуги ресторану «Antica Cantina» формується в умовах конкуренції, де діяльність конкурентів, таких як «Гамбрінус» та «Fratelli Ristorante & Enoteca», вимагає постійного аналізу та адаптації стратегії.

Визначено, що диверсифікація ресторанних послуг може бути досягнута через впровадження механізмів і інструментів, орієнтованих на розширення асортименту та підвищення якості сервісу, включаючи інтеграцію цифрових технологій і вдосконалення комунікаційних процесів із споживачами. У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу цей підхід набуває критичного значення. Творчі шеф-кухарі, інноваційні ресторатори та майстерні менеджери з обслуговування активно застосовують диверсифікацію, відмовляючись від традиційних схем та створюючи унікальну авторську кухню, що задає особливий стиль їхнього закладу.

Доведено, що інтерактивні підходи до створення нових форматів сервісу є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності, покращення взаємодії з клієнтами та стабільного зростання ресторану в умовах мінливого ринку. Також було запропоновано впровадити новий майстер-клас для дітей військових та внутрішньо переселених дітей.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна виділити наступні основні висновки:

1. За результатами дослідження ринку послуг ресторанного бізнесу в Україні встановлено, що під час воєнного стану розширення та диверсифікація ресторанного бізнесу не просто допомагають підприємствам вижити в кризових умовах, а слугують стратегічним вкладенням у майбутнє галузі. Сучасні ресторани повинні інтегрувати новітні технології, адаптуватися до швидкоплинних змін ринку та активно співпрацювати з місцевими громадами та державними структурами. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й створити міцну основу для сталого економічного зростання після завершення військових дій. Отже, здатність адаптуватися та впроваджувати інновації стає ключовим елементом бізнес-стратегії, перетворюючи виклики воєнного часу на можливість для подальшого розвитку галузі.

2. Визначено, що впровадження інноваційних технологій, трансформація виробничих процесів і нові методи взаємодії з клієнтами створюють основу для стабільних бізнес-моделей. Це дозволяє перейти від традиційного офлайн-обслуговування до гібридних цифрових платформ завдяки інвестиціям у цифрову інфраструктуру, розширенню онлайн-сервісів і вдосконаленню управлінських систем. Такий підхід забезпечує життєздатність бізнесу навіть після кризи, підвищує якість обслуговування і створює нові можливості для максимального задоволення гостей.

Було встановлено, що у довгостроковій перспективі розвиток ресторанного бізнесу обіцяє стати результатом синергії інновацій, цифровізації та глибокого аналізу споживчих уподобань. Основна тенденція полягає у переході до більш адаптивних і персоналізованих бізнес-моделей, які здатні враховувати коливання ринкового середовища та швидко реагувати на зміни економічних умов. Сучасні технології, зокрема аналітика великих даних і штучний інтелект, дозволять значно покращити процес

прийняття управлінських рішень, оптимізувати операційну діяльність та підвищити якість обслуговування клієнтів. Крім того, інтеграція інноваційних сервісних форматів і розвиток партнерських екосистем сприятимуть стабільному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи ресторанам ефективно долати можливі виклики майбутнього. Таким чином, прогноз розвитку ресторанного бізнесу вказує на перспективу трансформації галузі за рахунок активного використання сучасних технологічних рішень, що утримають інтерес клієнтів і сформують нові стандарти у сфері гостинності.

3. За результатами досліджень було встановлено особливості формування диверсифікації послуг в ресторанному бізнесі в сучасних умовах, розширення асортименту та територіального охоплення разом із активною партнерською співпрацею дозволяють закладам не просто утримувати свої позиції, а й стабільно розвиватися, адаптуючись до нових умов ринку. Водночас, обираючи стратегію диверсифікації, слід зосередитися на реальному впровадженні сформульованої корпоративної місії, регулярно аналізувати поточну ситуацію та оцінювати і конкурентоспроможність, і привабливість галузі з урахуванням усіх її сильних і слабких сторін.

Надали характеристику досліджуваному підприємству ресторанного господарства. Ресторан «Antica Cantina» - заснований у 2021 році, розташований у самому серці історичного Приморського району Одеси, на вулиці Грецькій, 33. У ресторані «Antica Cantina» запроваджено цехову систему організації роботи, девиробничий процес структуровано на заготівельні, договірні та спеціалізовані секції. Кожен з цих підрозділів оснащений окремими технологічними лініями, а всі етапи забезпечують приготування необхідним обладнанням відповідно до вимог виробництва.

Ресторан «Antica Cantina» працює за лінійною структурою, що забезпечує чітку взаємодію між відділами та підвищення ефективності командної роботи. Такий формат управління вимагає від керівника не лише глибокого розуміння бізнес-процесів, а й досвіду у сфері менеджменту та професійних нюансах закладу. Лінійна система

організації відрізняється простотою, узгодженістю дії та оперативністю, проте має обмежену гнучкість, що може ускладнити адаптацію до ринкових змін.

У 2024 році ресторан «Antica Cantina» демонструє помірне зростання фінансових результатів у порівнянні з попереднім роком. Основні висновки аналізу: виручка зросла на 580 000 грн (+3,1 %) – позитивна динаміка свідчить про збереження та незначне розширення клієнтської бази. Це досягнуто завдяки розширенню меню (наприклад, введено групу страв під назвою «Меню Локальної Спаржі») та сезонному зростанню попиту. Витрати за основними статтями (собівартість, зарплата, операційні) зросли в межах 2,7–5,6 %, що свідчить про помірну, але ефективну політику витрат, яка дозволила зберегти фінансову стійкість. Чистий прибуток зріс на 28 000 грн (+0,726 %) – незначне, але позитивне зростання, яке демонструє здатність ресторану «Antica Cantina» зберігати прибутковість, незважаючи на підвищення витрат, зокрема на сировину та оплату праці. Рентабельність чистого прибутку залишилася майже на тому ж рівні (~20,8%), що вказує на стабільну ефективність операційної діяльності. При цьому зберігається потенціал для подальшого зростання, особливо за умови оптимізації комунальних та операційних витрат. Ресторан «Antica Cantina» утримує фінансову стабільність і помірне зростання прибутку, що свідчить про ефективну модель управління.

4. Висновки дослідження SWOT-аналізу ресторану «Antica Cantina»: сильні сторони підприємства – це унікальне розташування ресторану у самому центрі міста, в унікальному історичному районі, багатому на цікаві місця для відвідування. Меню вражає автентичними італійськими стравами, а для клієнтів з алергіями за запитом передбачено спеціальний перелік алергенів. Витончений класичний дизайн інтер'єру та екстер'єру створює атмосферу комфорту, а додаткові послуги виступають суттєвою складовою конкурентних переваг закладу. Для «Antica Cantina» діаграма Ісікави може стати основою стратегічного аналізу та вдосконалення. Наприклад, якщо аналіз покаже, що клієнти незадоволені швидкістю обслуговування, цю проблему можна деталізувати за категоріями «Технологія» і «Персонал»: перевірити чи всі співробітники володіють необхідними навичками; переглянути та оптимізувати робочі процедури прийому

замовлень; впровадити система контролю якості обслуговування на всіх етапах процесу. Таким чином, діаграма Ісікави дає змогу віднайти слабкі ланки в системі якості послуг і сформулювати конкретні заходи для їх усунення.

5. Визначили можливості ресторану «Antica Cantina»: перспективним буде підвищення рівня впізнаваності ресторану серед широкої аудиторії; завжди оновлювати інформаційне наповнення та розширення контенту про заклад на веб-сайті та в соціальних мережах. Актуальним буде зростання пізнаваності ресторану серед громади; покращення організації та якості сервісу з організації дозвілля гостей; диверсифікація та розширення спектру наданих послуг. Разом з можливостями та сильними сторонами ресторану «Antica Cantina», також треба приділити особливу увагу загрозам і слабким сторонам. Слабкі сторони для ресторану «Antica Cantina» наступні: зниження доходів населення; тривалі строки очікування страв зі спеціалізованих секторів (наприклад, мангал чи піч) у години пікового навантаження; існує проблема завищених цін на окремі авторські страви, сезонна плинність, неоновлення інформації на сайті в низький сезон і зниження активності рекламних кампаній.

6. Пропонуємо створення алгоритму для визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina», який виступає як потужний аналітичний інструмент, що інтегрує у собі як кількісні, так і якісні методи дослідження. Його застосування не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й забезпечує гнучкість та адаптивність ресторану в умовах постійно змінного ринкового середовища. Було зазначено 7 кроків алгоритму для визначення конкурентних переваг ресторану «Antica Cantina». Крім описаних кроків, варто враховувати можливість подальшого розширення алгоритму з використанням сучасних технологій, таких як аналітика великих даних та штучний інтелект, які можуть забезпечити більш точну і гнучку адаптацію стратегії до змін ринку. Це дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й краще передбачати розвиток конкурентного середовища, що стане суттєвою перевагою для «Antica Cantina».

7. Встановили, що в місті Одеса конкурентне середовище ресторану «Antica Cantina» формують такі заклади ресторанного господарства: ресторан «Гамбрінус», ресторан «Fratelli Ristorante & Enoteca».

За результатами аналізу конкурентного середовища ресторану «Antica Cantina» були визначені показники конкурентоспроможності. Два заклади отримали гарні значення обраних показників та отримали наступні результати аналізу: ресторан «Antica Cantina» - 8,85; пивний ресторан «Гамбрінус» - 5,99; ресторан «Fratelli Ristorante & Enoteca» - 8,22. Лідером дослідження виявився ресторан «Antica Cantina», де найбільш виражені показники асортименту страв (інноваційне меню), естетичного дизайну та інформаційної активності (наявність у соціальних мережах).

8. Визначили, що диверсифікацію можна розглядати як стратегічний маркетинговий інструмент, який одночасно розширює асортимент продукції та спектр послуг, а також сприяє зростанню конкурентних позицій закладів ресторанного господарства. У ресторані «Antica Cantina» диверсифікація послуг спрямована не лише на розширення кулінарної пропозиції, а й на створення цілісного культурного досвіду для гостей. Впровадження можливих тематичних вечорів в ресторані «Antica Cantina» на тему італійської кухні. Ресторан «Antica Cantina» вже має сильний акцент на італійських кухнях, тому тематичні вечори можуть більше підкреслити автентичність атмосфери та залучити гостей до гастрономічних традицій. Такі заходи можуть не лише залучити нових гостей, а й створити унікальний досвід для постійних відвідувачів, підкреслюючи атмосферу справжньої Італії.

9. Пропонуємо ідею впровадження безкоштовного дитячого майстер-класу для ресторану «Antica Cantina» - на цьому майстер-класі буде створений особливий простір для майстер-класу, де діти можуть відчути себе в безпечному та комфортному середовищі. Яскраві декорації, комфортні робочі місця та уважний персонал допомагають сформувати позитивний настрій на весь день заходу.

В межах розробки пропозиції було опрацьовано наступні складові: підготовка до самого майстер-класу, створення програми на день для дітей, підрахунок витрат на усі складові для майстер-класу, врахування емоційної складової дітей на майстер-класі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства» (в редакції від 31.03.2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/conv#Text
2. Закон України «Про підприємництво», (Документ 698-XII, чинний, поточна редакція – Редакція від 11.02.2022, підстава – 1953-IX URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text).
3. ДСТУ 3862-99 Громадське харчування. Терміни та визначення. Зі Зміною № 1 (ІПС № 10-2003) [Чинний від 1999-03-26]
4. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства (класифікація) [Чинний від 2004-09-02]. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 16 с. (Національний стандарт України)
5. ISO 22000 : 2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain.
6. HoReCa. Україна – інтернет-ресурс Індустрії гостинності та харчування. URL: https://horeca-ukraine.com/
7. HoReCa. Україна. URL: https://horeca-ukraine.com/
8. State of the Restaurant Industry 2025. URL: https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/
9. SWOT-аналіз для ресторану: повний посібник. URL: https://www.mindonmap.com/uk/blog/swot-analysis-for-restaurant/
10. Taste Tomorrow by Puratos - Food trends & Innovation in 2025. URL: https://www.tastetomorrow.com/inspiration?type=news&root=/content/corporate-taste-tomorrow/en/inspiration&limit=15.0&
11. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. URL:https://www.researchgate.net/publication/372055335_Analiz_dialnosti_zakladiv_restorannogo_biznesu_v_Ukraini_pid_cas_vijni/fulltext/64a367e2b9ed6874a5f438aa/Analiz-dialnosti-zakladiv-restorannogo-biznesu-v-Ukraini-pid-cas-vijni.pdf

12. Бебко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: https://womo.ua/yakvidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyimerezhi-rose-family/.
13. Безконтактне меню ресторану «Antica Cantina». URL: https://antica-cantina.choiceqr.com/section:menu-restaurant-academy/menu-speciale-by-italian-classic-cafe
14. Бізнес-план ресторану: чому важливо скласти. URL: https://business-broker.com.ua/blog/chy-varto-vidkryvaty-restoran-ta-iak-porakhuvaty-rentabelnist/
15. Виживання ресторанного бізнесу під час повномасштабної війни. URL: https://nashkiev.ua/eat/zakladi-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozvivaetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viini
16. Гипчинська С.Ю. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ // Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с. С. 56-60.
17. Диверсифікація ресторанних доходів сьогодні. URL: https://www.hotelyearbook.com/article/122000202/diversification-of-restaurant-revenue-today.html
18. Довга ніч. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B0_%D0%BD%D1%96%D1%87
19. Єгупова І.М. Порівняльний аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні // Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції: тези круглого столу (5 березня 2021 р.; Одеса). Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 25-26.
20. Завадинська О.Ю., Кінчур А.А., Деревицький Є.В. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип.25. С.54-59. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska3.htm
21. Захарчук В. Г., Кунділовська Т. А., Гайдукович Г. Є. Технологія продукції ресторанного господарства: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, Атлант ВОІ СОІУ, 2016. 479 с.

22. Івашина, Л., & Бишовець, Л. (2022). ВОЄННИЙ СТАН: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЧЕРКАЩИНІ. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (2 (6), 5-8. https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.1
23. Інструменти розвитку ресторанного бізнесу та бренду в кризових умовах. URL: https://speka.media/instrumenti-rozvitku-restorannogo-biznesu-ta-brendu-v-krizovix-umovax-p6m70z
24. Італійська кухня. Історія та особливості. URL: https://navkolosvitu.net.ua/italian-kitchen/
25. Кунділовська Т.А. Аналіз впливу факторів макросередовища на ресторанний бізнес в Україні // Глобалізаційні процеси: виклики та рішення: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 листопада 2024 р.). Одеса: МГУ, 2024. С. 217-219.
26. Лихолат О.А., Вишнікіна О.В., Апалькова Д.К. Диверсифікація діяльності готельно-ресторанного підприємства як спосіб підвищення конкурентноздатності. Системи та технології. 2023. №65(1). С. 141-146. https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.17
27. Меню ресторану: приклади та поради. URL: https://antica-cantina.choiceqr.com/section:menu-restaurant-academy/menyu-lokalnoyi-sparzhi
28. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. 2022. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf. (дата звернення: 09.04.2025)
29. Перспективні технології для ресторанів. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/innovaczijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023
30. Приклади диверсифікації: визначення та стратегії. URL: https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/diversification-examples
31. Програма для ресторану. URL: https://joinposter.com/ua/business/restaurant

32. Ресторанна диверсифікація: альтернативні стратегії зростання. URL: https://www.thinkhospitality.co.uk/post/restaurant-diversification-alternative-growth-strategies
33. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник МП Мальська, ОМ Гаталяк, НМ Ганич - К.: ЦУЛ, 2013.304
34. Ресторанний бізнес в кризі? Які заклади мають перспективу у 2025 році. URL: https://kosht.media/restorannyy-biznes-v-kryzi-yaki-zaklady-maiut-perspektyvu-u-2025-rotsi-dumka-ekspertky/
35. Ресторанний бізнес у воєнний час. URL: https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/
36. Ринок HoReCa в умовах повномасштабної війни. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny
37. Сицилійська кухня: цікаві смаки Італії. URL: https://gastrotravel.club/ua/blog/sicily-food
38. Стан ресторанного ринку в Україні. URL: https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/
39. Стратегія управління якістю продукції ресторанного господарства. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf
40. Тосканська кухня: смаки Італії. URL: https://gastrotravel.club/ua/blog/toscana-food
41. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (Одеса, 9 квітня 2025 року). Одеса: ОНЕУ, 2025. 272 с.
42. Управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства. URL: https://esu.com.ua/article-24218
43. Формування системи безпеки харчових продуктів на основі принципів HACCP. URL: https://lindstromgroup.com/ua/articles/vymogy-haccp-scho-treba-znaty/

44. Чинники впливу на розвиток ресторанного бізнесу в Україні. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/45.pdf
45. Чинники успіху ресторанного бізнесу в умовах сучасної економіки. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf
46. Шебанова М. Сучасні проблеми та стратегії розвитку готельноресторанного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану. 2024. URL: http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/13_shebanova.pdf.
47. Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. URL: https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/55/53/
48. Що з бізнесом? Головне про стан економіки та компаній за січень 2024 URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-golovne-pro-stan-ekonomiki-ta-kompanij-za-sichen-2024
49. Як використовувати діаграму Ішікава. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/ishikawa-diagram-example/
50. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL: https://usionline.com/iak-ukrainskyj-restorannyj-biznesadaptuietsia-do-vyklykiv-vijny-doslidzhennia/
51. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yashyna.htm.