

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., професор**

**_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Анастасія ЗІРІДІС

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Зірідіс Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління підприємством ресторанного господарства»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація щодо діяльності ФОП Турової Тетяни Ігорівни, фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства
2. Діагностика стану та проблем стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

3. Напрями удосконалення стратегічного управління кав'ярнею «Звичайно буду!»

Висновки та пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні цілі та завдання стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

2. Особливості функціонування підприємств ресторанного господарства

3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на формування стратегії підприємства

4. Взаємоз'язок формату діяльності кав'ярні «Звичайно буду!» та її цільової аудиторії

5. Динаміка показників майнового стану ФОП Турова Т.І.

6. Узагальнення проблем стратегічного управління ФОП Турова Т.І. та напрямів їх вирішення

7. Матриця Ансоффа для кав'ярні «Звичайно буду!»

8. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Напрями удосконалення стратегічного управління кав'ярнею «Звичайно буду!» Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Анастасія ЗІРІДС

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління підприємством	7
1.2. Основні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління	14
1.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії (PEST-, SWOT-аналіз, конкурентне середовище)	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	27
2.1. Організаційна характеристика та особливості діяльності підприємства	27
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка проблем стратегічного управління та визначення напрямів розвитку підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАВ'ЯРНЕЮ «ЗВИЧАЙНО БУДУ!»	43
3.1. Формування стратегії стабілізації та розвитку кав'ярні «Звичайно буду!»	43
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкурентної боротьби та високої динамічності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне стратегічне управління підприємствами. Для підприємств ресторанного господарства питання формування та реалізації ефективної стратегії є одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових результатів діяльності. Сфера ресторанного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих потреб, залежністю від економічних та соціальних факторів, а також необхідністю постійного оновлення форм обслуговування, асортименту продукції та методів управління.

У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства змушені функціонувати в середовищі постійних змін, пов'язаних із розвитком цифрових технологій, трансформацією споживчих переваг, підвищенням вимог до якості обслуговування та необхідністю впровадження інноваційних управлінських рішень. Саме тому стратегічне управління виступає важливим інструментом забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу організації.

Стратегічне управління дозволяє підприємствам ресторанного господарства визначати пріоритетні напрями розвитку, формувати довгострокові цілі діяльності, оцінювати ризики та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективна стратегія розвитку підприємства сприяє підвищенню рівня обслуговування споживачів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню позицій підприємства на ринку ресторанних послуг. Особливої актуальності проблема вдосконалення стратегічного управління набуває в умовах нестабільності

економічного середовища, цифровізації бізнесу, активного розвитку онлайн-сервісів, доставки продукції та зміни моделей споживчої поведінки.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких вагомий внесок зробили І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікланд, Г. Мінцберг, а також українські дослідники у сфері менеджменту, маркетингу та стратегічного розвитку підприємств. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання удосконалення стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління підприємством ресторанного господарства та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, цілі та завдання стратегічного управління підприємством;
- розглянути основні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління;
- визначити особливості функціонування підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії підприємства;
- обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку підприємства;
- розробити та обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства ресторанного господарства;
- дослідити можливості впровадження сучасних інструментів стратегічного управління;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінити ефективність реалізації запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: метод теоретичного узагальнення - для дослідження сутності стратегічного управління; метод системного аналізу - для оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; SWOT-аналіз та PEST-аналіз - для визначення стратегічних можливостей і ризиків; економічний аналіз - для оцінювання ефективності діяльності підприємства; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження; методи логічного узагальнення та порівняння - для формування висновків і рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства, підвищення ефективності його діяльності, покращення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі послідовно розкрито теоретичні основи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства, досліджено сучасні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку, а також запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління в сучасних умовах розвитку економіки є основою забезпечення ефективного функціонування підприємства та його довгострокового розвитку. Високий рівень конкуренції, нестабільність ринкового середовища, швидкі технологічні зміни та трансформація споживчих потреб вимагають від підприємств формування гнучкої системи управління, здатної забезпечити адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та підтримку її конкурентоспроможності. Особливо актуальним це питання є для підприємств ресторанного господарства, діяльність яких безпосередньо залежить від рівня споживчого попиту, якості обслуговування, ефективності маркетингової політики та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації довгострокових напрямів розвитку підприємства, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її стабільного функціонування у майбутньому. Стратегічне управління охоплює комплекс управлінських рішень, пов'язаних із визначенням місії підприємства, аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища, формуванням стратегічних альтернатив, вибором оптимальної стратегії розвитку та контролем результатів її реалізації.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як процес, спрямований на забезпечення відповідності між ресурсними можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Основною особливістю стратегічного управління є його орієнтація на перспективний розвиток організації та здатність передбачати майбутні зміни ринку. На відміну від поточного управління, яке спрямоване на вирішення оперативних завдань,

стратегічне управління забезпечує формування довгострокової моделі розвитку підприємства та визначення його конкурентних переваг [1].

Для підприємств ресторанного господарства стратегічне управління має особливу специфіку, пов'язану з характером функціонування даної сфери. Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних сфер економіки, у якій постійно змінюються споживчі уподобання, формати обслуговування, технології приготування продукції та маркетингові інструменти. У таких умовах підприємства повинні не лише підтримувати стабільність діяльності, а й постійно вдосконалювати власну стратегію розвитку відповідно до нових тенденцій ринку.

Стратегічне управління підприємством ресторанного господарства спрямоване на формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення високого рівня якості послуг та підтримку ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливе значення має також розвиток бренду підприємства, формування позитивного іміджу закладу та підтримка високого рівня клієнтської лояльності. Саме тому стратегічне управління повинно охоплювати всі ключові напрями діяльності підприємства, включаючи виробничу, фінансову, маркетингову та кадрову політику.

Однією з головних цілей стратегічного управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сфері ресторанного господарства конкуренція формується не лише за рахунок цінової політики, а й через якість обслуговування, унікальність концепції закладу, рівень сервісу, асортимент продукції та ефективність комунікації зі споживачами. Підприємства, які не мають чітко сформованої стратегії розвитку, часто втрачають здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та поступово втрачають конкурентні позиції.

Важливою ціллю стратегічного управління є також забезпечення фінансової стійкості підприємства. Для підприємств ресторанного господарства особливе значення має ефективне управління витратами, формування стабільних джерел доходів, контроль прибутковості діяльності та

оптимізація використання ресурсів. Стратегічне управління дозволяє здійснювати прогнозування фінансових результатів, оцінювати економічні ризики та формувати систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства [2].

У сучасних умовах стратегічне управління орієнтується також на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Підприємства ресторанного господарства активно впроваджують цифрові технології, автоматизовані системи обслуговування, онлайн-платформи замовлення продукції, CRM-системи, електронні програми лояльності та сучасні маркетингові інструменти. Саме стратегічне управління дозволяє визначати перспективні напрями інноваційної діяльності та забезпечувати ефективне впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства.

Одним із важливих завдань стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища підприємства. Підприємства ресторанного господарства функціонують під впливом великої кількості зовнішніх факторів, серед яких економічна ситуація, рівень доходів населення, соціальні тенденції, розвиток технологій, державне регулювання та конкурентне середовище. Стратегічне управління передбачає постійний моніторинг таких факторів та оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства.

Важливим завданням є також аналіз внутрішнього середовища підприємства. До внутрішніх факторів належать кадровий потенціал, рівень організації управління, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, корпоративна культура та ефективність бізнес-процесів. Саме оцінювання внутрішнього потенціалу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, сформувавши реалістичну стратегію розвитку та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів [11].

Суттєву роль стратегічне управління відіграє у процесі формування системи управління персоналом. Для підприємств ресторанного господарства персонал виступає одним із головних факторів забезпечення якості обслуговування та формування позитивного іміджу закладу. Саме тому

стратегічне управління повинно охоплювати питання професійного розвитку працівників, формування системи мотивації, підтримки корпоративної культури та розвитку командної взаємодії.

У процесі стратегічного управління важливого значення набуває формування місії підприємства. Місія визначає основне призначення організації, її роль на ринку та принципи взаємодії зі споживачами. Для підприємств ресторанного господарства місія часто пов'язана із забезпеченням високого рівня сервісу, створенням комфортного середовища для клієнтів, підтримкою якості продукції та формуванням позитивних емоцій у споживачів. Саме місія виступає основою формування стратегічних цілей та визначає загальний напрям розвитку підприємства.

Стратегічне управління також передбачає формування системи стратегічного контролю. Контроль реалізації стратегії дозволяє оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень, визначати рівень досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати напрями розвитку підприємства. Для цього використовуються фінансові показники, аналіз рівня обслуговування клієнтів, оцінювання конкурентоспроможності підприємства та моніторинг результатів діяльності окремих структурних підрозділів.

У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства повинні враховувати значний вплив поведінки споживачів на формування стратегічних рішень. Споживчі переваги постійно змінюються під впливом соціальних, економічних та культурних факторів, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення асортименту продукції, сервісу та форм взаємодії з клієнтами. Стратегічне управління дозволяє визначати потреби цільової аудиторії, формувати ефективну маркетингову політику та забезпечувати відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам ринку.

Особливого значення у сфері ресторанного господарства набуває стратегічне управління якістю. Якість продукції та рівень обслуговування є ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства та формування позитивного іміджу закладу. Стратегічний підхід до управління якістю

передбачає впровадження стандартів обслуговування, контроль виробничих процесів, розвиток професійних компетенцій персоналу та постійне вдосконалення сервісу.

Таблиця 1.1

**Основні цілі та завдання стратегічного управління підприємством
ресторанного господарства**

Цілі стратегічного управління	Характеристика	Основні завдання
Забезпечення конкурентоспроможності	Формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства	Аналіз конкурентного середовища, розвиток бренду, підвищення якості послуг
Забезпечення довгострокового розвитку	Формування перспективних напрямів діяльності підприємства	Планування стратегічних цілей та визначення напрямів розвитку
Підвищення ефективності діяльності	Раціональне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів	Контроль витрат, удосконалення організації праці, підвищення продуктивності
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Реагування на зміни ринку та поведінки споживачів	Моніторинг ринкових тенденцій, аналіз ризиків, впровадження інновацій
Забезпечення фінансової стійкості	Підтримка стабільного фінансового стану підприємства	Формування фінансової стратегії, прогнозування прибутковості
Розвиток інноваційної діяльності	Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень	Автоматизація процесів, цифровізація діяльності, розвиток онлайн-сервісів
Підвищення якості обслуговування	Формування високого рівня сервісу та задоволеності клієнтів	Контроль якості продукції та послуг, розвиток клієнтоорієнтованості
Розвиток кадрового потенціалу	Формування ефективної системи управління персоналом	Професійне навчання працівників, мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури
Формування позитивного іміджу підприємства	Підвищення впізнаваності та репутації закладу	Реалізація маркетингових стратегій та підтримка комунікацій зі споживачами
Забезпечення стратегічного контролю	Оцінювання результатів реалізації стратегії підприємства	Моніторинг показників ефективності та коригування управлінських рішень

Високий рівень якості обслуговування сприяє формуванню лояльності клієнтів та забезпечує стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Важливим елементом стратегічного управління є процес стратегічного планування, який передбачає визначення довгострокових орієнтирів діяльності підприємства та розробку механізмів їх досягнення. Для підприємств ресторанного господарства стратегічне планування має особливе значення, оскільки дозволяє прогнозувати зміни ринкової ситуації, оцінювати перспективи розвитку закладу та своєчасно адаптувати діяльність підприємства до нових умов функціонування. Саме завдяки стратегічному плануванню підприємства можуть формувати стабільну систему управління та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу [12].

Стратегічне управління також передбачає необхідність формування ефективної системи прийняття управлінських рішень. У сучасному ресторанному бізнесі керівники повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оцінювати ризики та приймати рішення щодо розвитку нових напрямів діяльності. Для цього використовуються аналітичні інструменти, системи моніторингу ринку, фінансовий аналіз та прогнозування результатів діяльності підприємства.

У процесі стратегічного управління важливу роль відіграє система управління витратами підприємства. Ресторанний бізнес характеризується значними витратами на закупівлю сировини, оплату праці персоналу, оренду приміщень, комунальні послуги та маркетингову діяльність. Ефективне стратегічне управління дозволяє оптимізувати структуру витрат, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити фінансову стабільність підприємства. Для цього використовуються методи бюджетування, фінансового планування та контролю економічної ефективності окремих напрямів діяльності.

Сучасне стратегічне управління підприємством ресторанного господарства неможливе без використання маркетингових інструментів.

Маркетингова діяльність спрямована на формування попиту, залучення нових клієнтів, підтримку лояльності споживачів та розвиток бренду підприємства. Саме стратегічне управління дозволяє формувати ефективну маркетингову стратегію, визначати цільові сегменти ринку та обирати найбільш результативні канали просування продукції та послуг.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових технологій у системі стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. Активний розвиток цифрових платформ, мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання та доставки продукції суттєво змінює принципи функціонування ресторанного бізнесу. Підприємства, які впроваджують сучасні цифрові рішення, мають можливість підвищувати ефективність діяльності, покращувати взаємодію з клієнтами та формувати додаткові конкурентні переваги [3].

Важливим напрямом стратегічного управління є розвиток партнерських відносин із постачальниками та іншими суб'єктами ринку. Для підприємств ресторанного господарства стабільність постачання якісної сировини є важливою умовою забезпечення високого рівня продукції та безперервності виробничих процесів. Саме стратегічний підхід до управління дозволяє формувати ефективну систему взаємодії з постачальниками, мінімізувати ризики постачання та підтримувати стабільну якість продукції.

Стратегічне управління також передбачає формування системи антикризового управління підприємством. Ресторанний бізнес є чутливим до економічних криз, змін споживчого попиту, соціальних обмежень та інших факторів зовнішнього середовища. Саме тому підприємства повинні мати механізми оперативного реагування на кризові ситуації, систему управління ризиками та стратегії підтримки фінансової стабільності в умовах нестабільного ринкового середовища.

У сучасному ресторанному бізнесі стратегічне управління дедалі більше орієнтується на формування клієнтоорієнтованої моделі діяльності підприємства. Клієнтоорієнтованість передбачає врахування потреб

споживачів, підтримку високого рівня сервісу, персоналізацію послуг та створення позитивного досвіду взаємодії клієнтів із закладом. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини зі споживачами та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Важливу роль у системі стратегічного управління відіграє організаційна гнучкість підприємства. Здатність швидко адаптуватися до нових умов функціонування, змінювати напрями діяльності, впроваджувати інновації та реагувати на потреби ринку є важливою передумовою ефективного розвитку підприємства ресторанного господарства. Організаційна гнучкість забезпечується через ефективну систему управління, розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних технологій та підтримку інноваційної діяльності підприємства [13].

1.2. Основні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від правильного вибору підходів, моделей та інструментів стратегічного управління. Для підприємств ресторанного господарства це питання є особливо актуальним, оскільки дана сфера функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих потреб, активного розвитку цифрових технологій та постійної трансформації ринкового середовища. Саме використання сучасних підходів до стратегічного управління дозволяє підприємствам ресторанного господарства забезпечувати стабільний розвиток, підтримувати конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Підходи до стратегічного управління формувалися протягом тривалого часу та змінювалися відповідно до розвитку економічної науки, управлінської практики та ринкових умов. Одним із класичних підходів є системний підхід,

відповідно до якого підприємство розглядається як складна відкрита система, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. У межах системного підходу всі елементи підприємства - персонал, фінанси, виробничі процеси, маркетингова діяльність та управлінська структура - розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного механізму. Для підприємств ресторанного господарства такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість усіх напрямів діяльності та підвищити ефективність управлінських рішень.

Важливе значення має ситуаційний підхід до стратегічного управління, який базується на необхідності врахування конкретних умов функціонування підприємства. Відповідно до цього підходу універсальних управлінських рішень не існує, а ефективність стратегії залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств ресторанного господарства ситуаційний підхід є особливо важливим через високу залежність від змін споживчого попиту, економічної ситуації, сезонності та конкурентного середовища [4].

У сучасних умовах широкого застосування набув процесний підхід до стратегічного управління. Даний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Для підприємств ресторанного господарства процесний підхід дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Особливого значення у сучасному менеджменті набуває стратегічний підхід, орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства та формування його конкурентних переваг. Основою стратегічного підходу є визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної моделі розвитку організації. Для підприємств ресторанного господарства стратегічний підхід дозволяє формувати перспективні напрями

діяльності, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати ефективну адаптацію до змін ринку [15].

У системі стратегічного управління важливу роль відіграють моделі стратегічного розвитку підприємства. Однією з найбільш відомих є модель стратегічного управління Ігоря Ансоффа, яка базується на взаємозв'язку між продукцією підприємства та ринками збуту. У межах цієї моделі виділяються такі стратегічні напрями розвитку, як проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація діяльності. Для підприємств ресторанного господарства дана модель дозволяє визначати перспективні напрями розширення діяльності, оновлення асортименту продукції та освоєння нових сегментів ринку.

Важливе значення має модель конкурентних стратегій Майкла Портера, яка передбачає формування конкурентних переваг підприємства через реалізацію стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації або стратегії фокусування. Для підприємств ресторанного господарства стратегія диференціації часто реалізується через створення унікальної концепції закладу, високий рівень сервісу, ексклюзивний асортимент продукції або особливу атмосферу обслуговування. Стратегія фокусування орієнтується на роботу з конкретним сегментом споживачів та формування спеціалізованої пропозиції відповідно до потреб цільової аудиторії [10].

У сучасному стратегічному управлінні широко використовується модель життєвого циклу підприємства, яка передбачає врахування етапів розвитку організації у процесі формування стратегії. Відповідно до даної моделі підприємство проходить етапи створення, зростання, зрілості та спаду, а кожен етап потребує використання відповідних стратегічних рішень. Для підприємств ресторанного господарства важливим є своєчасне визначення стадії розвитку закладу та адаптація стратегії до поточних умов функціонування.

Однією з найважливіших моделей стратегічного управління є SWOT-аналіз, який використовується для оцінювання сильних та слабких сторін

підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє підприємствам ресторанного господарства визначати конкурентні переваги, виявляти проблемні аспекти діяльності та формувати ефективні стратегічні рішення з урахуванням ринкової ситуації.

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища широко використовується PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Для підприємств ресторанного господарства PEST-аналіз дозволяє оцінювати зміни законодавства, рівень доходів населення, соціальні тенденції, розвиток цифрових технологій та інші фактори, що впливають на діяльність закладу [8].

У системі стратегічного управління важливу роль відіграють інструменти стратегічного планування. До основних інструментів належать стратегічні карти, бізнес-плани, фінансове прогнозування, бюджетування, Balanced Scorecard, KPI та інші методи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Balanced Scorecard дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства за фінансовими показниками, рівнем задоволеності клієнтів, ефективністю внутрішніх бізнес-процесів та розвитком персоналу. KPI використовуються для визначення ключових показників ефективності діяльності підприємства та оцінювання результативності роботи окремих структурних підрозділів.

Для підприємств ресторанного господарства важливе значення має використання цифрових інструментів стратегічного управління. CRM-системи, електронні системи обліку, онлайн-аналітика, цифрові маркетингові платформи та автоматизовані системи управління дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш точне прогнозування результатів діяльності [21].

Сучасні інструменти стратегічного управління також охоплюють маркетингові технології, спрямовані на формування конкурентних переваг підприємства. Для підприємств ресторанного господарства важливими є цифровий маркетинг, соціальні мережі, програми лояльності, інтернет-

реклама, системи онлайн-замовлень та інструменти аналізу поведінки споживачів. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам формувати ефективну маркетингову стратегію та підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами.



Рис. 1.1. Особливості функціонування підприємств ресторанного господарства

Підприємства ресторанного господарства є важливою складовою сфери послуг та виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи потреби населення у харчуванні, організації дозвілля та обслуговуванні споживачів. У сучасних умовах ресторанний бізнес характеризується високим рівнем динамічності, постійною зміною ринкових тенденцій та значною залежністю від поведінки споживачів. Саме тому дослідження особливостей функціонування підприємств ресторанного господарства має важливе значення для формування ефективної системи стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності закладів на ринку ресторанних послуг [25].

Особливістю підприємств ресторанного господарства є поєднання виробничої, торговельної та сервісної діяльності. На відміну від більшості підприємств інших сфер економіки, заклади ресторанного господарства одночасно здійснюють виробництво кулінарної продукції, її реалізацію та безпосереднє обслуговування споживачів. Така специфіка діяльності вимагає ефективної організації виробничих процесів, високого рівня координації роботи персоналу та постійного контролю якості продукції й послуг.

Важливою особливістю функціонування підприємств ресторанного господарства є висока залежність від споживчого попиту. Попит на ресторанный послуги формується під впливом великої кількості факторів, серед яких рівень доходів населення, соціальні тенденції, культурні особливості, зміна стилю життя споживачів та рівень конкуренції на ринку. У сучасних умовах споживачі приділяють значну увагу не лише якості продукції, а й атмосфері закладу, рівню сервісу, швидкості обслуговування, дизайну інтер'єру та використанню сучасних технологій взаємодії з клієнтами [35].

Суттєвий вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства має сезонність попиту. Для багатьох закладів характерні коливання обсягів реалізації продукції залежно від пори року, святкових періодів, туристичної активності та інших зовнішніх факторів. Саме тому підприємства повинні формувати гнучку систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати виробничі й маркетингові процеси до поточних умов функціонування.

Однією з ключових особливостей ресторанного бізнесу є високий рівень конкуренції. На сучасному ринку функціонує велика кількість закладів різних форматів - ресторани, кафе, кав'ярні, фастфуди, гастробари, заклади доставки їжі та інші підприємства сфери харчування. У таких умовах підприємства ресторанного господарства змушені постійно вдосконалювати якість обслуговування, оновлювати асортимент продукції, впроваджувати нові концепції закладів та використовувати сучасні маркетингові інструменти для підтримки конкурентоспроможності [40].

Особливе значення для функціонування підприємств ресторанного господарства має якість обслуговування клієнтів. У ресторанному бізнесі саме рівень сервісу значною мірою визначає конкурентні переваги підприємства та впливає на формування лояльності споживачів. Високий рівень обслуговування передбачає професіоналізм персоналу, швидкість виконання замовлень, уважне ставлення до клієнтів, комфортну атмосферу закладу та забезпечення позитивного споживчого досвіду.

Важливою особливістю підприємств ресторанного господарства є значна роль людського фактора у процесі надання послуг. Якість роботи персоналу безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, репутацію закладу та результати діяльності підприємства. Саме тому ресторанний бізнес потребує ефективної системи управління персоналом, професійного навчання працівників, розвитку корпоративної культури та формування системи мотивації персоналу [45].

Суттєвий вплив на функціонування підприємств ресторанного господарства має рівень розвитку матеріально-технічної бази. Для забезпечення ефективної діяльності заклади повинні використовувати сучасне виробниче обладнання, автоматизовані системи обліку, цифрові платформи управління замовленнями та сучасні технології організації роботи. Впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, покращувати якість продукції та оптимізувати виробничі процеси.

У сучасних умовах важливою особливістю ресторанного бізнесу є активний розвиток цифровізації діяльності підприємств. Поширення онлайн-сервісів, мобільних застосунків, платформ доставки їжі, електронних систем бронювання та цифрових каналів комунікації суттєво змінило принципи функціонування закладів ресторанного господарства. Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології для залучення клієнтів, автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління.

Особливістю функціонування підприємств ресторанного господарства є також висока чутливість до змін зовнішнього середовища. Економічні кризи, зміни законодавства, коливання цін на сировину, соціальні обмеження та інші зовнішні фактори можуть суттєво впливати на результати діяльності закладів. У таких умовах підприємства повинні забезпечувати високий рівень організаційної гнучкості, здійснювати постійний моніторинг ринку та своєчасно адаптувати власну стратегію розвитку до нових умов функціонування [50].

Важливу роль у діяльності підприємств ресторанного господарства відіграє маркетингова діяльність. Для залучення та утримання клієнтів заклади використовують сучасні маркетингові інструменти, серед яких реклама у соціальних мережах, програми лояльності, контент-маркетинг, інтернет-реклама, партнерські програми та PR-заходи. Маркетингова стратегія дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж закладу, підтримувати комунікацію зі споживачами та зміцнювати власні позиції на ринку ресторанних послуг.

Особливістю ресторанного бізнесу є також необхідність постійного оновлення асортименту продукції та вдосконалення концепції закладу. Сучасні споживачі орієнтуються на новизну, індивідуальний підхід та унікальність пропозиції. Саме тому підприємства ресторанного господарства повинні постійно аналізувати ринкові тенденції, впроваджувати нові формати обслуговування, розширювати асортимент продукції та адаптувати власну концепцію відповідно до змін споживчих потреб. Важливою особливістю діяльності підприємств ресторанного господарства є необхідність дотримання санітарно-гігієнічних норм та стандартів безпеки харчової продукції. Заклади ресторанного господарства функціонують у сфері, безпосередньо пов'язаній зі здоров'ям споживачів, тому контроль якості продукції, дотримання технологічних процесів та забезпечення безпечних умов виробництва є обов'язковими умовами ефективної діяльності підприємства [47].

1.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії (PEST-, SWOT-аналіз, конкурентне середовище)

Формування ефективної стратегії підприємства ресторанного господарства неможливе без комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Саме зовнішні та внутрішні фактори визначають можливості розвитку підприємства, рівень його конкурентоспроможності, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в умовах високої динамічності, нестабільності економічної ситуації, швидкої зміни споживчих потреб та посилення конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність постійного моніторингу факторів впливу на діяльність підприємства [17].

Зовнішнє середовище підприємства являє собою сукупність факторів, які формуються поза межами організації, але безпосередньо впливають на результати її діяльності та процес формування стратегії розвитку. Для підприємств ресторанного господарства зовнішнє середовище має особливе значення, оскільки попит на ресторанный послуги значною мірою залежить від економічної ситуації, соціальних тенденцій, рівня доходів населення, розвитку технологій та конкурентного середовища.

Одним із найбільш поширених інструментів аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Даний метод дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Використання PEST-аналізу дає можливість підприємствам ресторанного господарства визначати тенденції розвитку ринку, прогнозувати можливі ризики та формувати стратегію розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища [33].

Політичні фактори включають державне регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства, податкову політику, санітарно-епідеміологічні вимоги, трудове законодавство та систему державного

контролю якості продукції. Для ресторанного бізнесу важливе значення мають зміни законодавства у сфері харчової безпеки, ліцензування діяльності, використання касових апаратів та дотримання трудових норм. Політична нестабільність або зміни нормативно-правового середовища можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства та вимагати коригування стратегічних рішень.

Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, доходи населення, курс національної валюти, рівень безробіття, податкове навантаження та загальний стан економіки країни. Для підприємств ресторанного господарства економічна ситуація безпосередньо впливає на рівень споживчого попиту, купівельну спроможність клієнтів та фінансові результати діяльності закладу. У періоди економічної нестабільності споживачі можуть скорочувати витрати на ресторанный послуги, що змушує підприємства адаптувати цінову політику та переглядати власну стратегію розвитку [47].

Соціальні фактори відіграють важливу роль у формуванні стратегії підприємств ресторанного господарства. До них належать демографічна структура населення, стиль життя споживачів, рівень культури споживання, зміни у харчових звичках та соціальні тенденції. У сучасних умовах спостерігається зростання попиту на здорове харчування, екологічно чисту продукцію, авторські концепції закладів та персоналізований сервіс. Саме тому підприємства ресторанного господарства повинні враховувати соціальні зміни при формуванні асортиментної, маркетингової та сервісної політики.

Технологічні фактори охоплюють розвиток інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження цифрових платформ та використання сучасного обладнання. Для підприємств ресторанного господарства важливе значення має використання онлайн-сервісів замовлення продукції, систем доставки, CRM-систем, автоматизованих систем управління закладом та цифрових маркетингових інструментів. Розвиток технологій створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення взаємодії зі споживачами [38].

Крім PEST-аналізу, важливим інструментом стратегічного управління є SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз сприяє формуванню стратегічних рішень, орієнтованих на використання конкурентних переваг підприємства та мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів.

Сильні сторони підприємства ресторанного господарства можуть включати вигідне місце розташування закладу, високу якість продукції, професійний персонал, ефективну систему обслуговування, позитивний імідж та наявність постійної клієнтської бази. Саме сильні сторони формують основу конкурентоспроможності підприємства та дозволяють забезпечувати стабільність діяльності у довгостроковій перспективі.

Слабкі сторони можуть проявлятися у недостатньому рівні фінансового забезпечення, високих витратах діяльності, недостатньому рівні автоматизації процесів, слабкій маркетинговій політиці або низькій ефективності управління персоналом. Виявлення слабких сторін дозволяє підприємству визначити проблемні аспекти діяльності та розробити заходи щодо їх усунення [45].

Можливості зовнішнього середовища пов'язані з розвитком нових сегментів ринку, впровадженням цифрових технологій, розширенням асортименту продукції, розвитком сервісів доставки та підвищенням попиту на ресторанный послуги. Використання ринкових можливостей дозволяє підприємствам ресторанного господарства формувати нові напрями розвитку та зміцнювати конкурентні позиції.

Загрози зовнішнього середовища можуть бути пов'язані з економічною нестабільністю, посиленням конкуренції, зміною споживчих переваг, підвищенням цін на сировину, змінами законодавства або кризовими ситуаціями. Для підприємств ресторанного господарства важливим є своєчасне виявлення таких загроз та формування механізмів їх мінімізації у процесі стратегічного управління.

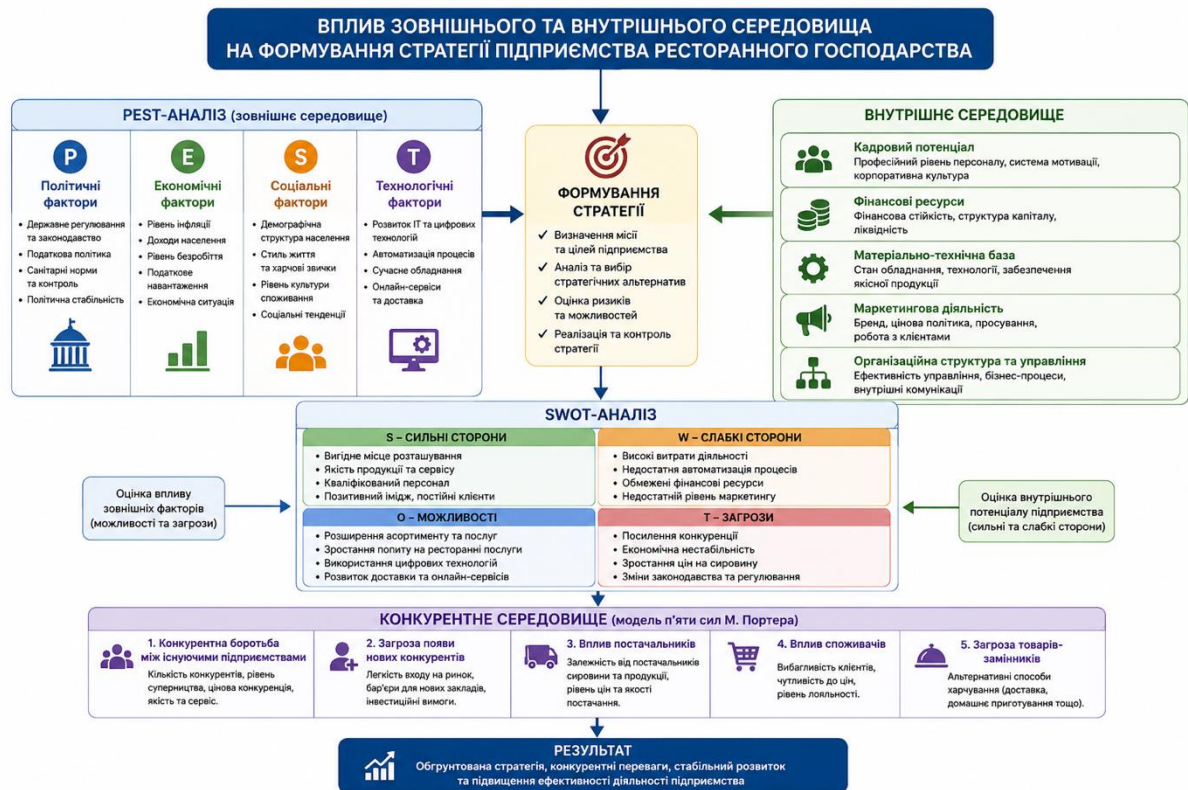


Рис. 1.2. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на формування стратегії підприємства

Особливе значення у формуванні стратегії підприємства ресторанного господарства має аналіз конкурентного середовища. Конкурентне середовище включає сукупність підприємств, які функціонують на одному ринку та конкурують за споживача. У сучасному ресторанному бізнесі конкуренція формується не лише за рахунок цінової політики, а й через якість продукції, рівень сервісу, концепцію закладу, маркетингову активність та використання сучасних технологій [49].

Для оцінювання конкурентного середовища широко використовується модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Дана модель дозволяє аналізувати рівень конкурентної боротьби між існуючими підприємствами, загрозу появи нових конкурентів, вплив постачальників, вплив споживачів та загрозу появи товарів-замінників. Для підприємств ресторанного господарства аналіз конкурентного середовища є важливою передумовою формування ефективної стратегії розвитку та визначення власних конкурентних переваг.

Важливим елементом аналізу внутрішнього середовища підприємства є оцінювання ресурсного потенціалу організації. До внутрішніх факторів належать кадровий потенціал, рівень професійної підготовки персоналу, матеріально-технічна база, фінансові ресурси, організаційна структура та корпоративна культура підприємства. Саме внутрішнє середовище визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати ефективність діяльності [44].

У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства повинні постійно здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення ефективного стратегічного управління. Своєчасне виявлення змін ринкового середовища, оцінювання конкурентних позицій та аналіз внутрішнього потенціалу дозволяють підприємствам формувати ефективну стратегію розвитку, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційна характеристика та особливості діяльності підприємства

Фізична особа-підприємець Турова Тетяна Ігорівна зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності 21 лютого 2024 року. Юридична адреса підприємства: місто Дніпро, вул. Тополина, будинок 7-а, квартира 90.

Основним видом економічної діяльності ФОП Турової Тетяни Ігорівни є діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування, що відповідає коду КВЕД 56.10, що підтверджує про належність підприємства до сфери ресторанного господарства та орієнтацію на надання послуг харчування споживачам.

Крім основного виду діяльності, ФОП має низку додаткових напрямів, пов'язаних із виробництвом, реалізацією та постачанням харчової продукції. Зокрема, до зареєстрованих видів діяльності належать виробництво сухарів, сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; оптова торгівля цукром, шоколадом, кондитерськими виробами, кавою, чаєм, какао та прянощами. Також діяльність ФОП охоплює роздрібну торгівлю хлібобулочними, борошняними та цукровими кондитерськими виробами у спеціалізованих магазинах, роздрібну торгівлю напоями, торгівлю через мережу Інтернет, інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, а також постачання готових страв для подій.

Одним із практичних напрямів діяльності ФОП Турової Тетяни Ігорівни є функціонування кав'ярні «Звичайно буду!», розташованої за адресою: м. Дніпро, вул. Короленка, 18-А. Заклад працює у сфері ресторанного

господарства та поєднує формат кав'ярні, кондитерського простору й місця для проведення творчих заходів.

«Звичайно буду!» - це сучасне підприємство ресторанного господарства, яке функціонує у форматі кав'ярні та орієнтується на надання послуг із продажу кавових напоїв, десертів і шоколадних виробів. Заклад поєднує традиційний формат кав'ярні з елементами творчого простору, оскільки, окрім реалізації продукції, пропонує майстер-класи з виготовлення шоколаду. Такий формат діяльності дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів у якісній каві та солодощах, а й формувати додаткову емоційну цінність для клієнтів.

Для просування своєї діяльності кав'ярня використовує соціальні мережі, зокрема Instagram-профіль «Звичайно буду». Соціальна мережа виконує функцію комунікаційного та маркетингового інструменту, за допомогою якого підприємство інформує споживачів про асортимент продукції, новинки, графік роботи, майстер-класи, спеціальні пропозиції та події. Наявність активного профілю в Instagram сприяє формуванню впізнаваності закладу, підтриманню зв'язку з клієнтами та залученню нової аудиторії.

Кав'ярня «Звичайно буду» є малим суб'єктом HoReCa, що працює на локальному ринку та має виражену клієнтоорієнтовану спрямованість. Основними напрямками діяльності кав'ярні є приготування та реалізація кавових напоїв, продаж десертів, шоколаду та інших кондитерських виробів, а також організація тематичних майстер-класів. Саме поєднання харчового сервісу з творчою складовою є однією з особливостей підприємства та відрізняє його від звичайних кав'ярень.

Асортиментна політика підприємства формується навколо кави, десертів і шоколадної продукції. Такий вибір асортименту відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу, де значну роль відіграють не лише смакові характеристики продукції, а й її візуальна привабливість, оригінальність подачі та емоційне сприйняття клієнтом.

Важливою характеристикою підприємства є його орієнтація на створення комфортної атмосфери для відвідувачів. У сучасних умовах кав'ярня виконує не лише функцію місця для споживання напоїв і десертів, а й стає простором для відпочинку, спілкування, проведення зустрічей, творчого дозвілля та отримання позитивних емоцій. Саме тому для підприємства важливими є якість обслуговування, доброзичлива комунікація з клієнтами, естетичне оформлення продукції та підтримання приємного іміджу закладу.

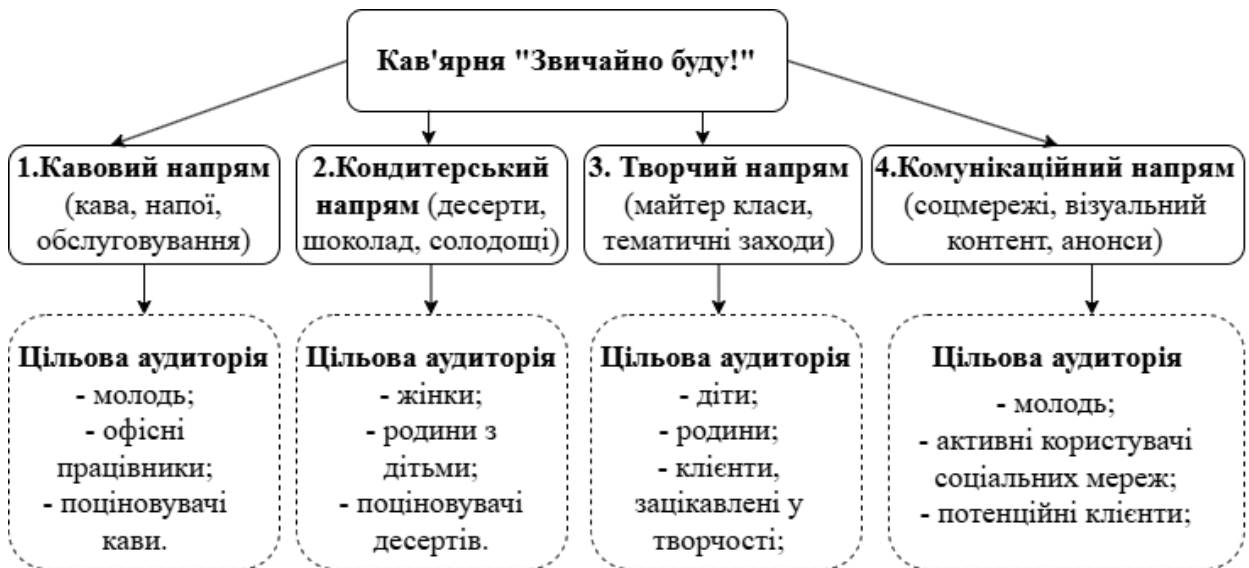


Рис. 2.1. Взаємоз'язок формату діяльності кав'ярні «Звичайно буду!» та її цільової аудиторії

Цільовою аудиторією кав'ярні «Звичайно буду!» є споживачі, які цінують якісну каву, десерти, затишну атмосферу та нестандартний формат проведення дозвілля. До потенційних клієнтів підприємства можна віднести молодь, жінок, родини з дітьми, поціновувачів солодошів, а також осіб, які зацікавлені у творчих заходах і майстер-класах. Завдяки наявності майстер-класів підприємство може працювати не лише з індивідуальними клієнтами, а й з невеликими групами, що розширює можливості отримання доходу та сприяє підвищенню впізнаваності бренду (рис. 2.1).

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє використання соціальних мереж. Instagram-профіль кав'ярні виконує функцію візуальної вітрини, через яку підприємство презентує свою продукцію, інформує клієнтів

про графік роботи, новинки, десерти, шоколадні вироби та майстер-класи. Для підприємств ресторанного господарства соціальні мережі є важливим інструментом комунікації, оскільки дозволяють швидко привертати увагу цільової аудиторії, формувати позитивний імідж, підтримувати інтерес до закладу та стимулювати повторні відвідування.

Конкурентними перевагами кав'ярні «Звичайно буду!» можна вважати поєднання декількох напрямів діяльності: продаж кави, десертів, шоколадних виробів і проведення майстер-класів. Це дає змогу підприємству відрізнитися від інших закладів, які обмежуються лише стандартним кавовим або кондитерським асортиментом. Додатковою перевагою є емоційна складова бренду, адже назва закладу має позитивне звучання та може асоціюватися з відкритістю, бажанням відвідати кав'ярню, приємним відпочинком і доброзичливою атмосферою.

Разом з тим діяльність підприємства залежить від низки чинників зовнішнього середовища. До них належать рівень купівельної спроможності населення, конкуренція на ринку кав'ярень і кондитерських закладів, зміна цін на сировину, сезонність попиту, активність споживачів у соціальних мережах, а також загальні тенденції розвитку ресторанного бізнесу. У таких умовах важливого значення набувають гнучкість асортименту, якість сервісу, ефективне просування, робота з лояльністю клієнтів і підтримання стабільної репутації.

Отже, кав'ярню «Звичайно буду!» можна охарактеризувати як мале підприємство ресторанного господарства локального типу, яке спеціалізується на реалізації кави, десертів і шоколадної продукції, а також розвиває додатковий напрям у вигляді майстер-класів. Підприємство має клієнтоорієнтований формат, активно використовує соціальні мережі для просування та формує власний імідж через атмосферність, візуальну привабливість продукції, творчий підхід і емоційну взаємодію зі споживачами.

2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства

Для детальної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно розглянути систему показників, які характеризують майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, фінансові результати та рентабельність підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити наявні ресурси підприємства, ефективність їх використання, здатність своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати прибуткову діяльність. Насамперед проаналізуємо майновий стан ФОП Турова Т.І., оскільки саме він відображає структуру активів, рівень забезпеченості підприємства основними та оборотними ресурсами, а також стан його матеріально-технічної бази. Основні показники майнового стану підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників майнового стану ФОП Турова Т.І.

Показники	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р., %
Сума наявних у підприємства господарських коштів	47593,8	38928,6	81,8
Питома вага активної частини основних засобів	0,30	0,30	99,4
Частка основних засобів в активах	0,16	0,19	118,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,26	0,30	116,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,74	0,70	94,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,01	7,7
Частка оборотних виробничих активів	0,49	0,24	48,8
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,58	0,29	50,6
Коефіцієнт мобільності активів	5,25	4,29	81,8

Аналіз показників майнового стану ФОП Турова Т.І. свідчить про певне погіршення структури та ефективності використання майна підприємства за період, що аналізується. Загальна сума наявних у підприємства господарських коштів зменшилася з 47593,8 тис. грн у 2024 р. до 38928,6 тис. грн у 2025 р.,

тобто на 18,2%, що свідчить про скорочення майнової бази підприємства та зменшення обсягів ресурсів, які використовуються у господарській діяльності.

Питома вага активної частини основних засобів залишилася майже незмінною і становила 0,30 у 2024 р. та 0,30 у 2025 р. Водночас частка основних засобів в активах збільшилася на 18%, що є наслідком не тільки нарощування основних засобів, а й скорочення інших складових активів підприємства.

Негативною тенденцією є зростання коефіцієнта зносу основних засобів на 16,5 % порівняно з рівнем 2024 р., що свідчить про поступове старіння матеріально-технічної бази кав'ярні. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,74 до 0,70, що підтверджує зниження рівня їх технічної придатності. Така динаміка вказує на потребу в поступовому оновленні основних засобів, особливо з урахуванням того, що частина технічного обладнання вже була у використанні на момент відкриття кав'ярні.

Разом з тим коефіцієнт оновлення основних засобів знизився з 0,11 у 2024 р. до 0,01 у 2025 р., тобто на 92,3 %, що свідчить про суттєве уповільнення оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Така тенденція може негативно позначатися на якості обслуговування, продуктивності роботи та подальшому розвитку кав'ярні. Крім того, коефіцієнт мобільності активів зменшився на 18,2 %, що вказує на зниження гнучкості структури активів і скорочення частки ресурсів, які можуть бути швидко залучені до господарського обороту.

Отже, аналіз майнового стану свідчить про скорочення господарських коштів, зниження мобільності активів, зменшення частки оборотних виробничих активів та уповільнення оновлення основних засобів. Одночасне зростання зносу основних засобів підтверджує потребу в поступовому оновленні матеріально-технічної бази. У стратегічному аспекті підприємству доцільно посилити контроль за структурою активів, забезпечити достатній рівень оборотних ресурсів і підтримувати технічну готовність кав'ярні.

Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно розглянути його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ФОП Турова Т.І. у 2024–2025 рр. наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ФОП Турова Т.І.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р. (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,186	0,868	-0,318
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,446	0,317	-0,130
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,002	-0,003
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,75	0,48	-0,27

Показники ліквідності ФОП Турова Т.І. у 2025 р. погіршилися: коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 26,8 % і став нижчим за одиницю, а коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 29,1 %. Це вказує на зменшення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання та послаблення його фінансової гнучкості.

Значення коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким протягом 2024–2025 рр., що вказує на те, що підприємство практично не має достатнього запасу найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилося на 36,1% і може свідчити про посилення залежності від кредиторів і зростання ризику несвоєчасного виконання зобов'язань. Динаміка показників ліквідності вказує на необхідність посилення контролю за оборотними активами, оптимізації запасів, управління грошовими потоками та своєчасного погашення поточних зобов'язань. Наступним етапом аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, що дає змогу визначити рівень його фінансової незалежності та стабільності функціонування (табл. 2.3).

Аналіз показників фінансової стійкості ФОП Турова Т.І. свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 р. Найбільш негативною зміною є зменшення власних обігових коштів із 6262,2 тис. грн до від’ємного значення -4816,8 тис. грн, що вказує на нестачу власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами знизився з 0,16 до -0,15, а коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами - з 0,25 до -0,24. Така тенденція вказує на те, що у 2025 р. оборотні активи та запаси підприємства фактично не забезпечувалися власними джерелами фінансування, що є ризиковим для закладу ресторанного господарства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ФОП Турова Т.І.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р. (+,-)
Власні обігові кошти	6262,2	-4816,8	-11079,00
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,16	-0,15	-0,31
Маневреність робочого капіталу	3,98	-4,16	-8,14
Маневреність власних обігових коштів	0,03	-0,02	-0,05
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,25	-0,24	-0,49
Коефіцієнт покриття запасів	1,05	0,95	-0,10
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,29	0,07	-0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	3,43	15,34	11,91
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	-1,90	-2,35
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,71	0,93	0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,41	0,07	-0,34
Показник фінансового левириджу	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	0,07	-0,23

Також негативною є динаміка фінансової незалежності: відповідний коефіцієнт зменшився на 77,6%, тоді як коефіцієнт фінансової залежності зріс у 4,5%, що вказує на посилення залежності підприємства від залучених джерел фінансування та зниження його фінансової самостійності. Така ситуація

потребує посилення контролю за витратами, оптимізації запасів і поступового відновлення власного оборотного капіталу.

Аналіз показників ділової активності ФОП Турова Т.І. свідчить про помітне уповільнення оборотності активів і капіталу підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 р. (табл. 2.4). Така тенденція вказує, що ресурси підприємства повільніше залучаються до господарського обороту, а період їх повернення у грошову форму збільшується. Так, коефіцієнт оборотності активів зменшився на 44,2%, що вказує на зниження ефективності використання активів для формування доходу. Негативною є також динаміка оборотності запасів: коефіцієнт знизився на 48,9%, а період оборотності запасів збільшився на 95%. Така ситуація є наслідком недостатньо ефективного планування закупівель та накопичення окремих видів сировини.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ФОП Турова Т.І.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р. (%)
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	0,6	55,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	3,7	2,1	55,3
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	96,8	174,9	180,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороті)	1,3	0,8	60,5
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	282,8	467,4	165,3
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	2,3	1,2	51,3
Період оборотності матеріально-виробничих запасів	153,8	299,9	195,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,2	3,4	37,0
Період оборотності власного капіталу	39,3	106,2	270,0
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	4,0	2,6	64,4
Період оборотності основних засобів	89,1	138,4	155,3
Коефіцієнт оборотності засобів	1,4	0,8	52,8
Період оборотності засобів	251,8	477,1	189,5
Період операційного циклу (днів)	250,6	474,9	189,5
Період фінансового циклу (днів)	-32,2	7,5	-23,2

Період операційного циклу зріс із 250,6 до 474,9 дня, що свідчить про значне уповільнення повного циклу перетворення ресурсів у грошові надходження, а фінансовий цикл змінився з від'ємного значення -32,2 дня до 7,5 дня, що вказує на появу потреби у додатковому фінансуванні поточної діяльності. Фактично ділова активність підприємства суттєво погіршилася. Основними проблемами є зниження оборотності активів і запасів, подовження операційного циклу та уповільнення руху коштів. Для покращення ситуації доцільно посилити контроль за запасами, оптимізувати закупівлі, активізувати продажі та підвищити ефективність використання ресурсів кав'ярні.

Таблиця 2.5

Оцінка динаміки і складу фінансових результатів діяльності

ФОП Турова Т.І.

Показники	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р.	
			+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37200,6	26996,4	-10204,2	72,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23124,6	14074,2	-9050,4	60,9
Валовий прибуток (збиток) від реалізації	14076	12922,2	-1153,8	91,8
Інші операційні доходи	12340,8	-	-12340,8	0,0
Адміністративні витрати	1692	2224,8	532,8	131,5
Витрати на збут	-	1431	1431	-
Інші операційні витрати	6553,8	12639,6	6085,8	192,9
Фінансові результати від операційної діяльності	18171	-3373,2	-21544,2	-18,6
Інші доходи	14990,4	-	-14990,4	0,0
Інші витрати	13660,2	-	-13660,2	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	19501,2	-3373,2	-22874,4	-17,3
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	19501,2	-3373,2	-22874,4	-17,3
Надзвичайні витрати	-	8463,6	8463,6	-
Чистий прибуток	19501,2	-11836,8	-31338	-60,7
Грошовий потік	20115,6	-11610,4	-31726	-57,7

Аналіз динаміки фінансових результатів ФОП Турова Т.І. свідчить про істотне погіршення результативності діяльності у 2025 р. порівняно з 2024 р.

Чистий дохід від реалізації зменшився з 37200,6 тис. грн до 26996,4 тис. грн, тобто на 27,4, що вказує на скорочення обсягів реалізації продукції та послуг. Водночас собівартість реалізованої продукції знизилася з 23124,6 тис. грн до 14074,2 тис. грн, що дозволило зберегти валовий прибуток на відносно стабільному рівні, зміна становить 8,2%. Проте позитивний ефект від зниження собівартості був нівельований зростанням витрат та відсутністю інших операційних доходів у 2025 р.

Найбільш негативним є те, що фінансовий результат від операційної діяльності змінився з прибутку 18171,0 тис. грн у 2024 р. на збиток -3373,2 тис. грн у 2025 р. Крім того, чистий прибуток зменшився з 19501,2 тис. грн до збитку -11836,8 тис. грн, а грошовий потік став від'ємним і становив -11610,4 тис. грн.

Отже, у 2025 р. підприємство втратило прибутковість і здатність генерувати позитивний грошовий потік. Це зумовлено скороченням доходу, зростанням витрат і появою надзвичайних витрат, що потребує посилення контролю за витратами, перегляду асортиментної політики та активізації продажів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ФОП Турова Т.І.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р. (+,-)
Коефіцієнт рентабельності активів	0,59	-0,27	-0,86
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,38	0,48	0,10
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	0,52	-0,44	-0,96
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,61	0,92	0,31
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу	4,80	-1,49	-6,28

Аналіз показників рентабельності ФОП Турова Т.І. свідчить про загальне погіршення прибутковості підприємства у 2025 р. порівняно з 2024 р. Найбільш негативною є динаміка рентабельності активів, яка знизилася з 0,59

до -0,27. Це означає, що у 2025 р. активи підприємства не забезпечили прибуткової діяльності, а були пов'язані з формуванням збитку. Коефіцієнт рентабельності реалізації зріс з 0,38 до 0,48, а рентабельність основної діяльності - з 0,61 до 0,92. Це свідчить про відносне покращення валової прибутковості реалізації продукції. Однак цей позитивний результат був нівельований зростанням операційних витрат та погіршенням загального фінансового результату.

Особливо проблемною є операційна рентабельність продажу, яка знизилася з 0,52 до -0,44. Від'ємне значення показника вказує на збитковість операційної діяльності. Крім того, рентабельність власного капіталу зменшилася з 4,80 до -1,49, що свідчить про неефективне використання власного капіталу у 2025 р.

Отже, незважаючи на покращення окремих валових показників, загальна рентабельність підприємства суттєво погіршилася. Найбільш проблемними є від'ємна рентабельність активів, операційної діяльності та власного капіталу, що зумовлює необхідність посилення контролю за витратами, активізації продажів і забезпечення стабільного позитивного фінансового результату.

2.3. Оцінка проблем стратегічного управління та визначення напрямів розвитку підприємства

Проведений аналіз організаційних особливостей та фінансово-господарської діяльності ФОП Турова Т.І. дає змогу визначити основні проблеми стратегічного управління кав'ярнею «Звичайно буду!» та окреслити напрями її подальшого розвитку. Підприємство має перспективний формат діяльності, оскільки поєднує кав'ярню, кондитерський простір, продаж шоколадних виробів, проведення майстер-класів і комунікацію зі споживачами через соціальні мережі. Водночас результати фінансового аналізу свідчать про наявність низки проблем, які обмежують можливості стабільного розвитку підприємства.

До позитивних передумов розвитку кав'ярні «Звичайно буду!» слід віднести наявність чітко вираженого формату діяльності, орієнтацію на клієнтський досвід, використання соціальних мереж для просування, поєднання кавового, кондитерського та творчого напрямів. Наявність майстер-класів дозволяє підприємству відрізнитися від звичайних кав'ярень і формувати додаткову цінність для клієнтів. Це створює основу для подальшого розвитку бренду, розширення аудиторії та збільшення доходів.

Таблиця 2.7

Узагальнення проблем стратегічного управління ФОП Турова Т.І. та напрямів їх вирішення

Проблемний напрям	Прояв проблеми	Стратегічні наслідки	Напрями вирішення
Недостатня формалізація стратегії	Окремі напрями діяльності не об'єднані в єдину програму розвитку	Розпорошення ресурсів, відсутність чітких пріоритетів	Розробка стратегії стабілізації та поступового розвитку
Погіршення фінансових результатів	Скорочення доходу, операційний і чистий збиток	Зниження фінансових можливостей підприємства	Активізація продажів, перегляд цінової та асортиментної політики
Зростання витрат	Збільшення адміністративних, збутових та інших операційних витрат	Втрата прибутковості	Контроль витрат, аналіз маржинальності продукції
Зниження ліквідності	Недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань	Ризик погіршення платоспроможності	Управління грошовими потоками, платіжний календар
Погіршення фінансової стійкості	Від'ємні власні обігові кошти, висока залежність від зобов'язань	Обмеження можливостей розвитку	Зміцнення власної фінансової бази, оптимізація зобов'язань
Уповільнення оборотності запасів	Зростання періоду обороту запасів і операційного циклу	Заморожування коштів у запасах	Оптимізація закупівель, контроль залишків
Недостатнє використання маркетингу	Соціальні мережі використовуються переважно як інформаційний канал	Обмежене залучення нових клієнтів	Контент-план, реклама, програма лояльності, онлайн-запис

Стратегічну позицію кав'ярні «Звичайно буду!» можна оцінити як потенційно перспективну, але фінансово нестійку. З одного боку, підприємство має виразний формат діяльності, поєднує кавовий, кондитерський і творчий напрями, використовує соціальні мережі та орієнтується на формування позитивного клієнтського досвіду. З іншого боку, результати фінансово-господарського аналізу свідчать про погіршення ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Це означає, що підприємство має ринковий потенціал, однак потребує переходу від переважно поточного управління до більш системного стратегічного управління.

Дані таблиці 2.7. свідчать, що проблеми стратегічного управління підприємством мають комплексний характер. Вони охоплюють фінансову, операційну, маркетингову та організаційно-управлінську складові діяльності. Найбільш суттєвими є погіршення фінансових результатів, зниження ліквідності, недостатність власних обігових коштів і збільшення тривалості операційного циклу. Ці проблеми безпосередньо впливають на можливості підприємства розвивати асортимент, оновлювати матеріально-технічну базу, посилювати маркетингову активність і підтримувати стабільну конкурентну позицію.

Таблиця 2.8

Ключові показники, що підтверджують проблеми стратегічного управління ФОП Турова Т.І.

Показник	2024 р.	2025 р.	Проблема, що потребує вирішення
Чистий дохід, тис. грн	37200,6	26996,4	Скорочення реалізації продукції та послуг
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	19501,2	-11836,8	Різкий перехід до збитковості
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,186	0,868	Зниження платоспроможності
Власні обігові кошти, тис. грн	6262,2	-4816,8	Нестача власних ресурсів
Період оборотності запасів, днів	153,8	299,9	Уповільнення обороту запасів

Окремої уваги потребує проблема недостатньої системності стратегічного управління. Кав'ярня має декілька перспективних напрямів діяльності, однак для їх ефективного розвитку необхідно сформувати єдину програму дій, яка б поєднувала фінансову стабілізацію, оптимізацію витрат, розвиток майстер-класів, удосконалення асортименту та активізацію digital-просування. Без такого підходу підприємство може втрачати можливості для зростання навіть за наявності конкурентних переваг. В табл. 2.8 узагальнені показники, що вказують на існуючі проблеми стратегічного управління на підприємстві.



Рис. 2.2. Взаємозв'язок проблем стратегічного управління та напрямів розвитку кав'ярні «Звичайно буду!»

Показники, наведені в табл. 2.8., підтверджують, що проблеми стратегічного управління підприємством мають не лише організаційний, а й фінансовий характер. Найбільш суттєвими є скорочення доходу, перехід до

збитковості, зниження ліквідності, нестача власних обігових коштів та уповільнення оборотності запасів. Саме ці проблеми мають бути враховані під час розробки заходів щодо удосконалення стратегічного управління кав'ярнею. На рис. 2.2 відображено логічний зв'язок між виявленими проблемами стратегічного управління та напрямками розвитку кав'ярні «Звичайно буду!». Схема показує, що фінансові проблеми потребують стабілізації та контролю витрат, зниження ліквідності - управління грошовими потоками, а уповільнення оборотності запасів - оптимізації закупівель і товарних залишків. Водночас для подальшого розвитку підприємства важливо посилити digital-просування, сформувати єдину стратегію розвитку та використати потенціал майстер-класів як додаткового джерела доходу.

Отже, ФОП Турова Т.І. має перспективний формат діяльності, однак потребує удосконалення стратегічного управління. Основними проблемами є недостатня формалізація стратегії розвитку, погіршення фінансових результатів, зниження ліквідності та фінансової стійкості, уповільнення оборотності активів і запасів, зростання операційних витрат та недостатньо системне використання маркетингового потенціалу. Для подальшого розвитку кав'ярні «Звичайно буду!» доцільно зосередити увагу на фінансовій стабілізації, оптимізації витрат і запасів, розвитку майстер-класів, удосконаленні асортиментної політики, активізації digital-просування та формуванні програми лояльності клієнтів. Саме ці напрями мають стати основою для розробки практичних заходів у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАВ'ЯРНЕЮ «ЗВИЧАЙНО БУДУ!»

3.1. Формування стратегії стабілізації та розвитку кав'ярні «Звичайно буду!»

Результати проведеного аналізу свідчать, що кав'ярня «Звичайно буду!» має перспективний формат діяльності, однак потребує більш системного підходу до стратегічного управління. Підприємство поєднує декілька напрямів роботи: продаж кавових напоїв, десертів, шоколадних виробів, проведення майстер-класів та комунікацію з клієнтами через соціальні мережі. Саме така багатоформатність створює передумови для розвитку, проте за відсутності чіткої стратегії може призводити до розпорошення ресурсів і зниження ефективності управлінських рішень.

Проведена діагностика фінансово-господарської діяльності показала, що у 2025 р. підприємство зіткнулося з погіршенням фінансових результатів, зниженням ліквідності, нестачею власних обігових коштів, уповільненням оборотності запасів та зростанням окремих видів витрат. Це свідчить про необхідність не лише поточного реагування на фінансові проблеми, а й формування стратегії стабілізації та поступового розвитку кав'ярні.

Метою запропонованої стратегії є відновлення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, активізація продажів та посилення конкурентних переваг кав'ярні на локальному ринку ресторанного господарства. Така стратегія має поєднувати фінансові, операційні, маркетингові та організаційні заходи, оскільки проблеми підприємства мають комплексний характер.

Для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку доцільно використати зважений SWOT-аналіз, який дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози зовнішнього середовища, а й кількісно оцінити їх вплив на стратегічну позицію кав'ярні.

Оцінювання здійснювалося за такою методикою: кожному фактору було надано ваговий коефіцієнт залежно від його значущості для підприємства, а також оцінку впливу за шкалою від 1 до 5 балів. Зважена оцінка визначається за формулою:

$$ZO = B \times \text{Б}, \quad (3.1)$$

де ZO - зважена оцінка фактора;

B - ваговий коефіцієнт;

Б - бальна оцінка впливу фактора.

Таблиця 3.1

**Зважений SWOT-аналіз внутрішнього середовища
кав'ярні «Звичайно буду!»**

Фактор	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Оригінальний формат кав'ярні, що поєднує каву, десерти, шоколадні вироби та майстер-класи	0,12	5	0,60
Наявність творчої складової та емоційної цінності для клієнтів	0,09	5	0,45
Використання Instagram для комунікації з клієнтами	0,07	4	0,28
Локальний формат діяльності та можливість персоналізованого обслуговування	0,06	4	0,24
Наявність декількох напрямів отримання доходу	0,06	4	0,24
Разом сильні сторони	0,40		1,81
Слабкі сторони			
Погіршення фінансових результатів і перехід до збитковості	0,16	5	-0,80
Зниження ліквідності та фінансової стійкості	0,13	5	-0,65
Уповільнення оборотності запасів і операційного циклу	0,10	4	-0,40
Недостатній контроль витрат і маржинальності продукції	0,11	4	-0,44
Відсутність формалізованої програми стратегічного розвитку	0,10	3	-0,30
Разом слабкі сторони	0,60		-2,59
Загальна внутрішня стратегічна позиція			
Сильні сторони + слабкі сторони	1,00		-0,78

Результати оцінювання внутрішніх факторів показують, що сильні сторони кав'ярні мають сумарну зважену оцінку 1,81 бала, тоді як слабкі сторони становлять -2,59 бала. Загальна внутрішня стратегічна позиція дорівнює -0,78 бала. Це означає, що, незважаючи на наявність конкурентних переваг, внутрішній стан підприємства є нестійким. Найбільший негативний

вплив мають фінансова збитковість, зниження ліквідності, недостатній контроль витрат і уповільнення оборотності запасів.

Таблиця 3.2

**Зважений SWOT-аналіз зовнішнього середовища
кав'ярні «Звичайно буду!»**

Фактор	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Можливості			
Розвиток майстер-класів як додаткового джерела доходу	0,12	5	0,60
Запровадження подарункових наборів, сертифікатів і сезонних пропозицій	0,09	4	0,36
Активізація digital-просування та таргетованої реклами	0,11	5	0,55
Створення програми лояльності для постійних клієнтів	0,08	4	0,32
Розширення співпраці з корпоративними клієнтами та невеликими групами	0,08	3	0,24
Разом можливості	0,48		2,07
Загрози			
Зниження купівельної спроможності населення	0,12	4	-0,48
Висока конкуренція на ринку кав'ярень і кондитерських закладів	0,10	4	-0,40
Зростання цін на сировину, оренду та комунальні послуги	0,13	5	-0,65
Сезонні коливання попиту	0,07	3	-0,21
Ризик подальшого зростання витрат і нестачі обігових коштів	0,10	4	-0,40
Разом загрози	0,52		-2,14
Загальна зовнішня стратегічна позиція			
Можливості + загрози	1,00		-0,07

Оцінка зовнішніх факторів показує, що можливості розвитку кав'ярні мають сумарну зважену оцінку 2,07 бала, а загрози - -2,14 бала. Загальна зовнішня стратегічна позиція становить -0,07 бала, тобто зовнішнє середовище є майже збалансованим, але з незначним переважанням загроз. Найбільш суттєвими загрозами є зростання цін на сировину, оренду та комунальні послуги, зниження купівельної спроможності населення й висока конкуренція на ринку кав'ярень.

Розрахунки свідчать, що загальна стратегічна позиція кав'ярні «Звичайно буду!» є від'ємною і становить -0,85 бала. Це означає, що на даному етапі слабкі сторони та зовнішні загрози дещо переважають над сильними сторонами й можливостями підприємства. Тому для кав'ярні найбільш

доцільною є не агресивна стратегія зростання, а стратегія стабілізації з елементами поступового розвитку.

Таблиця 3.3

**Узагальнення результатів зваженого SWOT-аналізу
кав'ярні «Звичайно буду!»**

Показник	Значення
Сумарна оцінка сильних сторін	1,81
Сумарна оцінка слабких сторін	-2,59
Внутрішня стратегічна позиція	-0,78
Сумарна оцінка можливостей	2,07
Сумарна оцінка загроз	-2,14
Зовнішня стратегічна позиція	-0,07
Загальна стратегічна позиція підприємства	-0,85

Зміст такої стратегії полягає у тому, що підприємству необхідно спочатку зосередитися на подоланні внутрішніх проблем: контролі витрат, підвищенні маржинальності продукції, оптимізації запасів, стабілізації грошових потоків та відновленні прибутковості. Одночасно доцільно використовувати наявні можливості зовнішнього середовища: розвиток майстер-класів, запровадження подарункових наборів, активізацію digital-просування та формування програми лояльності клієнтів.

Для уточнення напрямів розвитку підприємства доцільно використати матрицю Ансоффа, яка дозволяє визначити можливі варіанти зростання через наявні або нові продукти та ринки.

Використання матриці Ансоффа дозволяє зробити висновок, що для кав'ярні «Звичайно буду!» найбільш доцільним є поєднання стратегії проникнення на ринок, розвитку продукту та помірної диверсифікації. Це означає, що підприємству не потрібно різко змінювати формат діяльності або здійснювати масштабне розширення. Доцільніше посилити ті напрями, які вже існують, але використовуються недостатньо системно: продаж кави й десертів, майстер-класи, подарункові набори, digital-просування та роботу з постійними клієнтами (рис. 3.1).

		Продукти	
		Наявні	Нові
Ринки	Наявні	Проникнення на ринок - Активніше просування кави, десертів, шоколадних виробів; - Збільшення продажів серед наявної цільової аудиторії; - Посилення просування в соцмережах та програми лояльності.	Розвиток продукту - Запровадження нових десертів і шоколадних наборів; - Сезонні пропозиції; - Продаж подарункових боксів і сертифікатів.
	Нові	Розвиток ринку - Залучення нових груп клієнтів; - Орієнтація на родини з дітьми та корпоративних клієнтів; - Розширення аудиторії через соціальні мережі.	Диверсифікація - Розвиток майстер-класів як окремого напрямку; - Проведення тематичних подій і святкових заходів; - Запровадження корпоративних форматів;

Рис. 3.1. Матриця Ансоффа для кав'ярні «Звичайно буду!»

На основі проведеного аналізу можна сформуванати комплекс практичних заходів щодо стабілізації та розвитку кав'ярні (табл. 3.4). Першим важливим напрямом реалізації стратегії є фінансова стабілізація діяльності кав'ярні. Вона передбачає запровадження контролю собівартості, списань, витрат і маржинальності продукції. Для кав'ярні важливо не лише забезпечувати привабливість асортименту, а й розуміти, які позиції є найбільш прибутковими. Доцільно регулярно розраховувати собівартість кавових напоїв, десертів, шоколадних виробів і майстер-класів. Такий розрахунок має враховувати вартість сировини, пакування, енергоресурсів, оплату праці, витрати на рекламу та інші супутні витрати.

Особливу увагу слід приділити контролю списань і залишків сировини. У діяльності кав'ярні втрати можуть виникати через надмірні закупівлі, псування продукції, неправильне планування обсягів приготування десертів

або недостатній контроль товарних залишків. Тому підприємству доцільно запровадити щотижневий облік залишків, продажів, списань і найбільш популярних позицій. Це дозволить швидше реагувати на зміни попиту, зменшувати непродуктивні витрати та підвищувати прибутковість діяльності.

Таблиця 3.4

**Основні напрями стратегії стабілізації та розвитку
кав'ярні «Звичайно буду!»**

Напрямок стратегії	Основні заходи	Очікуваний результат
Фінансова стабілізація	Контроль собівартості, списань, витрат і маржинальності продукції	Зниження непродуктивних витрат і підвищення прибутковості
Оптимізація асортименту та продажів	Формування наборів “кава + десерт”, сезонних пропозицій, подарункових боксів і сертифікатів	Збільшення виручки, середнього чека та частоти покупок
Розвиток майстер-класів	Регулярний графік майстер-класів, дитячі, сімейні, святкові та корпоративні формати	Створення додаткового джерела доходу
Посилення маркетингу та лояльності	Контент-план, Reels, таргетована реклама, онлайн-запис, бонуси для постійних клієнтів	Залучення нових клієнтів і формування стабільної клієнтської бази

Другим напрямом є оптимізація асортименту та продажів. Асортимент кав'ярні має бути не лише різноманітним, а й економічно доцільним. Для цього варто визначити найбільш прибуткові позиції, товари з високою частотою продажу, сезонні пропозиції та позиції з низькою оборотністю. На основі такого аналізу доцільно залишити в меню ті товари, які формують основний дохід, а також розробити комбіновані пропозиції: “кава + десерт”, “кава + шоколад”, “десертний бокс”, “подарунковий набір”.

Використання таких пропозицій дозволить підвищити середній чек, активізувати продажі та зробити асортимент більш привабливим для різних груп клієнтів. Окрему увагу варто приділити сезонним пропозиціям і подарунковим форматам, оскільки вони можуть стимулювати додатковий попит у святкові періоди та сприяти збільшенню виручки.

Третім напрямом є розвиток майстер-класів як додаткового джерела доходу. Наявність творчої складової є однією з ключових конкурентних переваг кав'ярні «Звичайно буду!». Однак для отримання стабільного економічного ефекту майстер-класи мають бути не випадковими заходами, а постійним елементом стратегії розвитку. Доцільно сформувати регулярний графік майстер-класів на місяць уперед, виділити дитячі, сімейні, святкові та корпоративні формати, а також запровадити подарункові сертифікати.

Розвиток цього напрямку дозволить кав'ярні не лише отримувати додатковий дохід, а й посилювати емоційну цінність бренду. Майстер-класи можуть сприяти залученню нових клієнтів, формуванню позитивних вражень про заклад і підвищенню ймовірності повторних відвідувань. Крім того, корпоративні та сімейні формати можуть розширити цільову аудиторію кав'ярні.

Четвертим напрямом є посилення маркетингу та формування лояльності клієнтів. Instagram-сторінка кав'ярні має виконувати не лише інформаційну, а й продажну функцію. Для цього необхідно розробити контент-план, який включатиме публікації про продукцію, короткі відео з процесом приготування десертів і шоколаду, відгуки клієнтів, анонси майстер-класів, спеціальні пропозиції та інтерактивне спілкування з аудиторією. Особливо доцільним є використання коротких відео, оскільки продукція кав'ярні має високу візуальну привабливість.

Водночас важливо не лише залучати нових клієнтів, а й стимулювати повторні покупки. Для цього доцільно запровадити просту програму лояльності, яка може включати бонуси для постійних клієнтів, знижку на кожну п'яту або десяту каву, спеціальні пропозиції для учасників майстер-класів, бонус до дня народження, а також знижки на подарункові набори. Така програма сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази та підвищенню частоти повторних відвідувань.

Отже, запропонована стратегія стабілізації та розвитку кав'ярні «Звичайно буду!» передбачає реалізацію чотирьох взаємопов'язаних

напрямів: фінансової стабілізації, оптимізації асортименту та продажів, розвитку майстер-класів, а також посилення маркетингу й лояльності клієнтів. Їх упровадження дозволить підприємству зменшити непродуктивні витрати, підвищити ефективність асортиментної політики, активізувати продажі, сформувати додаткове джерело доходу та зміцнити взаємодію з цільовою аудиторією. У результаті зазначені заходи можуть стати основою для поступового відновлення фінансової стійкості, підвищення результативності діяльності та посилення конкурентних позицій кав'ярні.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності запропонованої стратегії стабілізації та розвитку кав'ярні «Звичайно буду!» необхідно оцінити можливий економічний ефект від її впровадження. Оскільки підприємство у 2025 р. мало збитковий фінансовий результат, основною метою запропонованих заходів є не лише збільшення доходу, а й скорочення непродуктивних витрат, підвищення маржинальності продукції, активізація продажів і формування додаткових джерел надходжень.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може бути сформований за рахунок таких складових: збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг унаслідок оптимізації асортименту, запровадження наборів “кава + десерт”, сезонних пропозицій і digital-просування; скорочення операційних витрат через контроль собівартості, списань, закупівель і товарних залишків; отримання додаткового доходу від регулярного проведення майстер-класів; підвищення кількості повторних покупок завдяки програмі лояльності.

У 2025 р. чистий дохід підприємства становив 26996,4 тис. грн, а валовий прибуток - 12922,2 тис. грн. Отже, рівень валової маржі становив:

$$12922,2 / 26996,4 \times 100 = 47,9 \, \%$$

Це означає, що кожна гривня додаткового доходу потенційно може забезпечувати близько 0,479 грн валового прибутку за умови збереження наявної структури собівартості.

Для розрахунку економічного ефекту приймемо такі припущення:

1. За рахунок оптимізації асортименту, digital-просування та програми лояльності чистий дохід може зрости на 10 %;
2. За рахунок контролю витрат і списань операційні витрати можуть бути скорочені на 5 %;
3. Майстер-класи проводитимуться 4 рази на місяць, із середньою кількістю 8 учасників та середньою вартістю участі 500 грн;
4. Витрати на організацію майстер-класів становитимуть 40 % від доходу за цим напрямом.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів

Напрямок заходів	Порядок розрахунку	Очікуваний ефект, тис. грн
Збільшення доходу за рахунок асортименту, digital-просування та програми лояльності	$26996,4 \times 10 \% = 2699,6$ тис. грн додаткового доходу; $2699,6 \times 47,9 \%$	1293,1
Скорочення операційних витрат за рахунок контролю витрат і списань	$16295,4 \times 5 \%$	814,8
Додатковий прибуток від майстер-класів	$4 \times 8 \times 500 \times 12 = 192,0$ тис. грн доходу; $192,0 \times 60 \%$	115,2
Загальний очікуваний економічний ефект	$1293,1 + 814,8 + 115,2$	2223,1

Таким чином, очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 2223,1 тис. грн на рік. Найбільший вплив матиме збільшення доходу за рахунок оптимізації асортименту, digital-просування та програми лояльності, оскільки ці заходи безпосередньо пов'язані із залученням клієнтів, зростанням середнього чека та стимулюванням повторних покупок. Додатковий позитивний результат

забезпечить скорочення операційних витрат, оскільки у 2025 р. саме зростання витрат стало однією з причин погіршення фінансового результату.

Для впровадження запропонованих заходів підприємству необхідно передбачити певні витрати. Вони пов'язані з digital-просуванням, розробкою візуального контенту, організацією програми лояльності, підготовкою матеріалів для майстер-класів та інформаційним супроводом запропонованих змін.

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження запропонованих заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Таргетована реклама в Instagram	96,0
Розробка візуального контенту та макетів для просування	36,0
Організація програми лояльності	24,0
Додаткові матеріали для проведення майстер-класів	60,0
Загальні витрати на впровадження заходів	216,0

Чистий економічний ефект від реалізації заходів визначимо як різницю між очікуваним економічним ефектом і витратами на впровадження:

$$2223,1 - 216,0 = 2007,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 2007,1 тис. грн.

Для оцінки ефективності витрат розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_e = 2223,1 / 216,0 = 10,3.$$

Це означає, що кожна 1 грн, вкладена у впровадження запропонованих заходів, може забезпечити близько 10,3 грн економічного ефекту.

Також доцільно розрахувати строк окупності витрат:

$$T = 216,0 / 2223,1 \times 12 = 1,2 \text{ місяця.}$$

Отже, орієнтовний строк окупності витрат на реалізацію запропонованих заходів становить близько 1,2 місяця, що свідчить про їхню економічну доцільність.

Впровадження запропонованих заходів не дозволить одразу повністю подолати збитковість підприємства, оскільки у 2025 р. чистий збиток становив 11836,8 тис. грн. Однак отриманий економічний ефект дасть змогу частково зменшити негативний фінансовий результат:

$$-11836,8 + 2007,1 = -9829,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за умови реалізації запропонованих заходів збиток підприємства може скоротитися з 11836,8 тис. грн до 9829,7 тис. грн, тобто на 2007,1 тис. грн. Це свідчить про позитивний вплив запропонованої стратегії на фінансовий стан кав'ярні, хоча для повного відновлення прибутковості підприємству необхідно продовжувати роботу над зниженням витрат, підвищенням оборотності запасів, нарощуванням продажів і формуванням стабільної клієнтської бази.

Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними, оскільки забезпечують очікуваний чистий економічний ефект у розмірі 2007,1 тис. грн, сприяють скороченню збитку, підвищують ефективність використання ресурсів і створюють передумови для поступової фінансової стабілізації кав'ярні «Звичайно буду!». Найбільш важливими напрямками є контроль витрат, активізація продажів, розвиток майстер-класів, digital-просування та програма лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління підприємством ресторанного господарства та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення на прикладі кав'ярні «Звичайно буду!». Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, цифровізації економіки та зростання конкуренції саме ефективне стратегічне управління є визначальним чинником забезпечення довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність стратегічного управління, охарактеризовано його основні моделі та інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю Ансоффа, систему KPI та сучасні цифрові засоби підтримки управлінських рішень. Встановлено, що для підприємств ресторанного господарства особливого значення набуває здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-модель до потреб споживачів та активно впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Проведена діагностика діяльності підприємства дозволила визначити його сильні сторони, серед яких - сформована клієнтська база, впізнаваний локальний бренд, стабільний попит і високий рівень сервісу. Разом із тим виявлено низку проблем стратегічного характеру: недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів, обмежене використання цифрових маркетингових інструментів, відсутність комплексної CRM-системи та недостатньо системний підхід до стратегічного планування й аналізу клієнтської поведінки.

Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення стратегічного управління, який включає впровадження CRM-системи, розширення цифрових каналів просування, використання програм лояльності,

автоматизацію маркетингових комунікацій, активізацію роботи в соціальних мережах та впровадження системи стратегічного контролю на основі ключових показників ефективності.

Результати економічного обґрунтування підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій на їх впровадження оцінено приблизно у 120,0 тис. грн, при цьому прогнозований додатковий річний дохід може становити 1450 - 1500 тис. грн, що відповідає приросту обсягів реалізації на 5%. Очікуване збільшення чистого прибутку оцінюється на рівні 34 - 36 тис. грн, а сумарний економічний ефект перевищує 150,0 тис. грн. Розрахунковий коефіцієнт ефективності інвестицій становить близько 1,3, а прогнозований термін їх окупності не перевищує 9 - 10 місяців.

Водночас очікуються й вагомі нефінансові результати. Зокрема, реалізація запропонованої стратегії дасть змогу збільшити кількість повторних відвідувань на 10 - 15%, підвищити середній чек на 8 - 10%, скоротити час обробки клієнтських замовлень на 15 - 20%, підвищити продуктивність праці персоналу на 10 - 12% та зміцнити конкурентні позиції підприємства на локальному ринку ресторанних послуг.

На підставі проведеного дослідження доцільно рекомендувати керівництву підприємства:

1. Упровадити сучасну CRM-систему для автоматизації взаємодії з клієнтами, персоналізації пропозицій та накопичення маркетингової аналітики, що сприятиме збільшенню повторних продажів не менше ніж на 10 %.
2. Активізувати цифровий маркетинг шляхом використання таргетованої реклами, програм лояльності, e-mail-розсилок та соціальних мереж, що дозволить забезпечити приріст клієнтської аудиторії на 12-15%.
3. Запровадити систему KPI для оцінювання результативності роботи персоналу та контролю виконання стратегічних цілей, що підвищить ефективність управлінських рішень і дисципліну виконання.

4. Регулярно проводити стратегічний аналіз ринку із застосуванням SWOT-, PEST-аналізу та конкурентного моніторингу для своєчасного коригування стратегії розвитку.

5. Посилити цифровізацію бізнес-процесів, використовуючи сучасні аналітичні інструменти для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та підвищення якості управлінських рішень.

6. Забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу шляхом проведення внутрішніх тренінгів і навчання, що сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню корпоративної культури та збільшенню задоволеності клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. Їх реалізація забезпечить не лише позитивний економічний результат у вигляді прогнозованого приросту доходів та прибутку, а й створить передумови для сталого довгострокового розвитку, посилення конкурентних переваг та підвищення адаптивності кав'ярні «Звичайно буду!» до сучасних викликів ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко Н.С., Коваленко О.В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112>.
2. Бабенко В.О., Гончаренко Л.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 214–220. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-214-220>.
3. Бойко О.Ю. Стратегічне планування розвитку підприємств ресторанного господарства. *Економіка та держава*. 2023. № 12. С. 74–79.
4. Борисенко І.В., Романюк С.М. Інноваційні підходи до управління підприємствами. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 34. С. 58–64.
5. Василенко В.М., Шевченко А.Г. Цифровізація стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-98>.
6. Волкова Н.В., Пилипенко М.Ю. Формування конкурентних стратегій закладів ресторанного господарства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2 (86). С. 97–104.
7. Глива С., Передало Х. Стратегічні орієнтири розвитку сучасних підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
8. Гончар В.В. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні ефективності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 173–180.
9. Демченко О.О., Литвиненко Ю.С. Система стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2024. № 8. С. 81–87.

10. Дуброва Н.П., Крючко Л.С., Григоренко О.В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1>.
11. Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О., Мухін Б.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-2-9638>.
12. Єрмакова І. С., Клименко В.В. Стратегічне управління змінами на підприємствах сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 82. С. 45–51.
13. Жуковська Л.М. Управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-76>.
14. Захарченко П.М., Ковальчук Н.В. Сучасні інструменти стратегічного аналізу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 233–240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-233-240>.
15. Іванченко Ю.О. Формування конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 68–73.
16. Карпенко В.М., Лисенко О.А. Стратегічний розвиток підприємств HoReCa в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 35. С. 83–89.
17. Кириленко С.В. Адаптивне стратегічне управління підприємствами сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-101>.
18. Коваленко Л.С., Марченко І.П. Інноваційні стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 201–208.
19. Козак О.І. Управління стратегічними змінами в ресторанному бізнесі. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 138–145.
20. Кондратюк В.П. Ефективність стратегічного менеджменту підприємств сфери послуг. *Економіка та держава*. 2024. № 7. С. 59–65.

21. Кравченко Н.Ю. Управління розвитком закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.
22. Левченко І.В., Остапенко Т.О. Стратегічні напрями розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 70–77.
23. Мартиненко С.В. Бізнес-моделі підприємств HoReCa в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 31. С. 92–98.
24. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 245–250. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>.
25. Мороз О.В. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-118>.
26. Нестеренко С.С. Управління ефективністю діяльності підприємств ресторанної сфери. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 92–98.
27. Олійник В.В., Петренко Л.І. Цифрові технології у стратегічному менеджменті підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 84. С. 117–123.
28. Павленко О.М. Формування стратегії сталого розвитку підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-87>.
29. Петренко А.Ю. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 154–161.
30. Поліщук М.В. Розвиток системи управління підприємствами сфери послуг. *Економіка та держава*. 2024. № 11. С. 63–69.
31. Романенко Т.В. Підвищення ефективності діяльності ресторанних підприємств на основі інновацій. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 36. С. 77–84.

32. Савченко В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121>.
33. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. Трансформаційні процеси в управлінні підприємствами в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>.
34. Сидоренко Н.Г. Управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 126–132.
35. Соколова І.В. Інноваційна стратегія підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 84–89.
36. Степенко А.Ю. Адаптивність – важливий чинник мотивації персоналу сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73>.
37. Тарасенко Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємств ресторанної галузі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-97>.
38. Терещенко О.П. Управління змінами як інструмент розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 175–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-175-182>.
39. Ткаченко Ю.С. Цифрова трансформація підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 83. С. 134–140.
40. Федоренко І.В. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 71–77.
41. Хоменко О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств HoReCa. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 38. С. 88–95.
42. Черненко Л.М. Розвиток підприємств ресторанного бізнесу на засадах стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-96>.
43. Шаповал Н.П. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 162–168.

44. Шевченко І.О. Інструменти стратегічного управління ефективністю підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 119–126.
45. Шульга В.С. Управління якістю послуг у ресторанному господарстві. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С. 78–84.
46. Юрченко К.В. Формування стратегічних цілей підприємства ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>.
47. Яременко О.М. Економічне обґрунтування стратегічних рішень у сфері HoReCa. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 37. С. 69–75.
48. Яценко Д.О. Управління бізнес-процесами підприємств ресторанної індустрії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-185-191>.
49. Яценко Н.В. Стратегічне управління розвитком підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-83-105>.
50. Ярошенко М.І. Сучасні тенденції стратегічного розвитку ресторанного бізнесу України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1 (89). С. 88–95.