

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: **«Концепція розвитку закладу ресторанного господарства в
умовах військового стану»**

Виконала: здобувач 4 курсу

групи ГРС 2022-1

спеціальності

241 – Готельно-ресторанна справа

Царук А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник Свідло К. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Сергушина А.С.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи **проф. Свідло К.В.**
(підпис)

“16” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута. Здобувач Царук А.М.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« 16 » «червня» 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Доц., к. е. н. Писарева І.В.

“ 1 ” червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Царук Альони Максимовни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Концепція розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану затверджені наказом вищого навчального закладу від “19” травня 2025 року № 428-03
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 19.06.2026
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) державні будівельні норми, санітарні правила, державні стандарти, нормативна література, правила, джерела Інтернету
4. Зміст кваліфікаційної випускної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану. 2. Дослідження діяльності закладу ресторанного господарства в умовах військового стану. 3. Практична реалізація та оцінка стійкості концепції розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Наочні матеріали до кваліфікаційної роботи бакалавра (загальна сторінка); 1. Тема, мета, об'єкт, наукова новизна дослідження; 2. Структура діяльності підприємства ресторанного господарства. Класифікація підприємств ресторанного господарства. Основні чинники розвитку підприємств ресторанного господарства; 3. Модель інноваційно-маркетингового

розвитку підприємства ресторанного господарства. Основні ризики функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану; 4. Фактори стійкості підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану. Модель адаптації ресторанного бізнесу в кризових умовах. Порівняння зарубіжних і вітчизняних підходів до адаптації; 5. Порівняльний аналіз адаптаційних стратегій ресторанних підприємств у зарубіжній практиці та в Україні. Місце розташування ресторану «Чехов» у місті Харків; 6. Основні показники діяльності ресторану «Чехов». Характеристика організації обслуговування гостей ресторану «Чехов»; 7. Характеристика матеріально-технічних ресурсів ресторану «Чехов». Структура персоналу ресторану «Чехов»; 8. Розміщення закладів ресторанного господарства в центральній частині м. Харків. SWOT-матриця діяльності ресторану «Чехов» в умовах військового стану. Основні зовнішні фактори впливу на діяльність ресторану; 9. Напрями розвитку ресторану «Чехов» в умовах військового стану. Інноваційні рішення ресторану «Чехов». Антикризова стратегія ресторану «Чехов»; 10. Основні характеристики формату ресторану «Чехов» у воєнних умовах. Позиціонування ресторану «Чехов» у воєнних умовах. План реалізації концепції розвитку ресторану «Чехов»

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основна частина	Свідло К.В., д.т.н., проф.	19.05 	15.06 
Нормоконтроль	Давидов Є.О., ст.викладач	16.06 	16.06 

7. Дата видачі завдання 19.05.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	11.05. – 18.05	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	19.05 – 23.05	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною</i>	01.06 – 04.06	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	05.06 – 09.06	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	10.06 – 12.06	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	13.06 – 14.06	
7.	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	15.06 – 20.06	

Здобувач
(підпис)



Царук А.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Свідло К.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ...	8
1.1. Поняття, сутність і особливості розвитку підприємств ресторанного господарства	8
1.2. Вплив військового стану на функціонування ресторанного бізнесу: ризики, виклики та фактори стійкості закладів ресторанного господарства	15
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід адаптації ресторанного бізнесу в кризових умовах	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	29
2.1. Загальна характеристика ресторану «Чехов»	29
2.2. Аналіз внутрішнього середовища (ресурсне забезпечення, персонал, меню, технології) і зовнішнього середовища функціонування (ринок, споживачі, безпекові та логістичні обмеження)	33
2.3. SWOT-аналіз діяльності закладу в умовах військового стану.....	40
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	50
3.1. Формування стратегічної мети та напрямів розвитку закладу. Інноваційні та антикризові рішення в умовах військового стану.....	50
3.2. Обґрунтування концепції розвитку (формат, позиціонування, цільова аудиторія) та оцінка ефективності запропонованої концепції.....	56
3.3. План реалізації концепції розвитку. Управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності закладу в умовах військового стану	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність тематики. Діяльність закладів ресторанного господарства завжди була чутливою до змін економічного середовища та соціально-політичних факторів. В умовах військового стану, який супроводжується підвищеним рівнем ризиків, логістичними обмеженнями, зниженням платоспроможності населення та загрозами безпеці персоналу й відвідувачів, питання розробки ефективних концепцій розвитку ресторанних підприємств набуває особливої значущості. Розробка та впровадження концепцій розвитку закладів ресторанного господарства в умовах військового стану є актуальним науково-практичним завданням, що дозволяє забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств у надзвичайно складних умовах.

Мета – створення концепції розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану.

Завдання роботи:

1. Розгляд поняття, сутності і особливості розвитку підприємств ресторанного господарства, вплив військового стану на функціонування ресторанного бізнесу: ризики, виклики та фактори стійкості закладів ресторанного господарства, зарубіжного та вітчизняного досвіду адаптації ресторанного бізнесу в кризових умовах.

2. Вивчення загальної характеристики ресторану «Чехов».

3. Аналіз внутрішнього середовища (ресурсне забезпечення, персонал, меню, технології) і зовнішнього середовища функціонування (ринок, споживачі, безпекові та логістичні обмеження). SWOT-аналіз діяльності закладу в умовах військового стану.

4. Формування стратегічної мети та напрямів розвитку закладу. Інноваційні та антикризові рішення в умовах військового стану.

5. Обґрунтування концепції розвитку (формат, позиціонування, цільова аудиторія) та оцінка ефективності запропонованої концепції.

6. Створення Плану реалізації концепції розвитку. Управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності закладу в умовах військового стану.

Об'єкт дослідження – процеси формування концепції розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану.

Предмет дослідження – SWOT-аналіз діяльності закладу, стратегічна мета та напрямки розвитку закладу ресторанного господарства, інноваційні та антикризові рішення в умовах військового стану, критерії оцінки і показники якості обслуговування закладів ресторанного господарства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 78 сторінки, у тому числі основного тексту – 63 сторінки. Робота містить: 20 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел (50 найменувань, викладених на 5 сторінках), додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ І ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА РИНКУ

1.1. Поняття, сутність і особливості розвитку підприємств ресторанного господарства

Підприємства ресторанного господарства є важливою складовою сфери послуг та споживчого ринку, оскільки вони забезпечують задоволення базових фізіологічних потреб населення у харчуванні, а також виконують низку соціально-економічних, культурних, комунікативних і рекреаційних функцій. Їх діяльність сприяє підвищенню якості життя населення, формуванню культури споживання їжі, розвитку ділових і соціальних контактів, а також інтеграції гастрономічних практик у туристичну та креативну економіку. Саме через заклади ресторанного господарства реалізується значна частина позадомашнього харчування, що набуває особливої актуальності в умовах урбанізації, зростання мобільності населення та зміни стилю життя споживачів [17, 26].

У сучасних умовах ресторанне господарство розглядається не лише як галузь харчування, а як багатофункціональна система створення споживчої цінності. Вона поєднує виробництво кулінарної продукції, організацію сервісу, використання маркетингових інструментів і формування емоційного досвіду споживача. Значна увага приділяється атмосфері закладу, дизайну інтер'єру, концепції меню, комунікаціям з клієнтами та брендингу, що дозволяє підприємствам ресторанного господарства диференціюватися на конкурентному ринку та формувати довгострокову лояльність споживачів [1, 21]. Таким чином, ресторанний продукт набуває комплексного характеру, поєднуючи матеріальні та нематеріальні елементи цінності.

Відповідно до наукових підходів, підприємство ресторанного господарства визначається як самостійний суб'єкт господарювання, що здійснює виробництво кулінарної продукції, її реалізацію та організацію споживання з метою отримання прибутку та/або досягнення соціального ефекту. Таке трактування підкреслює подвійний характер діяльності ресторанних підприємств, які одночасно орієнтовані на економічну ефективність і задоволення суспільних потреб. У межах ринкової економіки ці підприємства функціонують на засадах комерційного розрахунку, самофінансування та підприємницького ризику, водночас виконуючи важливу соціальну місію [6, 27].

Економічна сутність підприємств ресторанного господарства полягає у трансформації продовольчої сировини у готову кулінарну продукцію з високою доданою вартістю, формуванні комплексної ресторанної послуги та створенні конкурентних переваг за рахунок якості сервісу, унікальної атмосфери та сильного бренду. На відміну від підприємств торгівлі, ресторани заклади поєднують виробничі, торговельні й сервісні процеси в єдиному операційному циклі, що зумовлює специфіку їх витрат, ціноутворення та управління персоналом. Саме здатність ефективно управляти цими процесами визначає конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств ресторанного господарства в умовах динамічного ринкового середовища [8, 26].

Ресторанне господарство має низку характерних ознак, які відрізняють його від інших видів підприємницької діяльності у сфері послуг та визначають особливу логіку організації бізнес-процесів. Передусім це поєднання виробничої і торговельної діяльності, що проявляється у безперервному зв'язку процесів приготування кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання безпосередньо в місці виробництва. Така інтеграція зумовлює складність операційного управління, необхідність синхронізації роботи кухні, залу та обслуговуючого персоналу, а також

підвищені вимоги до контролю якості на всіх етапах створення ресторанного продукту [1, 17].

Важливою ознакою ресторанного господарства є висока залежність результатів діяльності від споживчого попиту, який, своєю чергою, формується під впливом доходів населення, модних тенденцій, соціально-культурних чинників та сезонних коливань. Попит на ресторанный послуги характеризується нестабільністю та еластичністю, що змушує підприємства галузі постійно адаптувати асортимент, цінову політику й формати обслуговування до змін ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення набувають маркетингові дослідження та прогнозування попиту як інструменти зниження підприємницьких ризиків [6, 21].

Ще однією специфічною рисою є неможливість накопичення готової продукції та зберігання більшості страв упродовж тривалого часу без втрати якості. Це зумовлює високі вимоги до оперативного планування виробництва, управління запасами сировини та мінімізації втрат. Водночас така особливість посилює значення стандартизації технологічних процесів і впровадження сучасних систем контролю, що дозволяють забезпечити стабільний рівень якості ресторанної продукції [8, 27].

Значну роль у діяльності підприємств ресторанного господарства відіграє людський капітал, оскільки якість обслуговування, швидкість реагування на запити клієнтів та загальний рівень сервісу безпосередньо залежать від професіоналізму, мотивації та комунікативних навичок персоналу. Працівники ресторану є носіями бренду закладу та формують емоційний досвід споживача, що істотно впливає на рівень задоволеності клієнтів і їх повторні візити. У зв'язку з цим управління персоналом, навчання та розвиток кадрів набувають стратегічного значення для підприємств галузі [5, 26].

Крім того, ресторанне господарство має тісний зв'язок із туристичною та креативною економікою, оскільки заклади харчування виступають елементами туристичної інфраструктури та важливою складовою

гастрономічної привабливості територій. Концептуальні ресторани, локальна кухня та авторські формати сприяють формуванню унікального іміджу регіонів і підвищенню їх конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках [8, 26]. Сукупність зазначених ознак визначає специфіку управління, планування та стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства.

З метою ефективного управління та комплексного аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства класифікують за різними ознаками, що дозволяє систематизувати їх різноманіття та обґрунтовувати управлінські рішення. Найпоширенішими є класифікації за формою власності, типом і форматом обслуговування, рівнем сервісу, асортиментом продукції, спеціалізацією та цільовим сегментом споживачів. Такий підхід дає змогу враховувати особливості функціонування різних типів закладів, визначати їх конкурентні позиції та обирати адекватні стратегії розвитку залежно від ринкових умов і споживчих очікувань [1, 6, 17].

Підходи до розуміння сутності класифікації підприємств ресторанного господарства, узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація підприємств ресторанного господарства

Ознака класифікації	Види підприємств
За формою власності	Державні, комунальні, приватні
За типом закладу	Ресторани, кафе, бари, їдальні, фаст-фуди
За рівнем сервісу	Люкс, вищий, перший, другий
За форматом	Класичні, мережеві, концептуальні
За цільовою аудиторією	Масовий ринок, преміум-сегмент

Різнманітність форм і форматів ресторанних підприємств свідчить про високу адаптивність галузі до змін споживчих уподобань та економічного середовища [1, 26].

Функціонування підприємств ресторанного господарства відбувається в умовах високої конкуренції, сезонності попиту та значної чутливості до змін доходів населення. Важливою особливістю є тісний контакт із кінцевим споживачем, що зумовлює необхідність постійного контролю якості продукції та послуг. До ключових особливостей діяльності належать: інтеграція виробничих, торговельних та сервісних процесів; висока частка змінних витрат у структурі собівартості; залежність результатів діяльності від кваліфікації персоналу; значний вплив іміджу та репутації закладу (рис. 1.1).



Рис.1.1. Структура діяльності підприємства ресторанного господарства

Розвиток підприємств ресторанного господарства відбувається під впливом комплексу макро- та мікроекономічних чинників. До макроекономічних належать рівень доходів населення, урбанізація, розвиток туризму, державне регулювання та глобалізаційні процеси. Мікрочинники включають конкурентне середовище, інноваційну активність, маркетингову політику та якість менеджменту [6, 27].

Серед сучасних тенденцій розвитку галузі доцільно виділити: цифровізацію бізнес-процесів і впровадження онлайн-сервісів; розвиток мережових та франчайзингових моделей; зростання ролі концептуальних та нішевих закладів; орієнтацію на здорове харчування та екологічну відповідальність; персоналізацію обслуговування і формування клієнтського досвіду (табл. 1.2) [1, 21].

Таблиця 1.2

Основні чинники розвитку підприємств ресторанного господарства

Група чинників	Характеристика впливу
Економічні	Визначають платоспроможний попит
Соціальні	Формують споживчі звички
Технологічні	Забезпечують інноваційність
Маркетингові	Сприяють формуванню бренду

Маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, оскільки саме він виступає інструментом узгодження інтересів виробника та споживача в умовах динамічного й висококонкурентного ринкового середовища. Завдяки маркетинговим інструментам здійснюється систематичне вивчення споживчих потреб, смаків і очікувань клієнтів, сегментація ринку та вибір цільових аудиторій. Отримані результати маркетингових досліджень слугують основою для формування асортиментної політики, розроблення концепції меню, визначення рівня цін і вибору оптимальних каналів просування ресторанних послуг. Таким чином, маркетинг забезпечує ринкову орієнтацію діяльності підприємств ресторанного господарства та сприяє підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища [17, 21] (рис. 1.2).

Підприємства ресторанного господарства є складними соціально-економічними системами, розвиток яких визначається поєднанням виробничих, сервісних, маркетингових та інноваційних чинників. Розуміння

їх сутності, особливостей функціонування та сучасних тенденцій розвитку створює теоретичну основу для формування ефективних стратегій управління та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку [1, 26].



Рис.1.2. Модель інноваційно-маркетингового розвитку підприємства ресторанного господарства

Важливим напрямом маркетингової діяльності ресторанних підприємств є формування бренду та позитивного іміджу закладу, що дозволяє створити емоційний зв'язок із клієнтами й підвищити рівень їх лояльності. Використання сучасних інструментів комунікацій, зокрема соціальних мереж, цифрової реклами, програм лояльності та персоналізованих пропозицій, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств і забезпечує довгострокові відносини зі споживачами. У цьому контексті маркетинг виступає не лише функцією збуту, а й стратегічним елементом управління розвитком ресторанного бізнесу [1, 10].

1.2. Вплив військового стану на функціонування ресторанного бізнесу: ризики, виклики та фактори стійкості закладів ресторанного господарства

Військовий стан є надзвичайним фактором зовнішнього середовища, який істотно трансформує умови функціонування суб'єктів господарювання, зокрема підприємств ресторанного бізнесу. Для сфери ресторанного господарства, що характеризується високою залежністю від платоспроможного попиту населення, стабільності логістичних ланцюгів і соціальної мобільності споживачів, воєнні дії створюють системні ризики та багатовимірні виклики. У період військового стану ресторанний бізнес зазнає впливу як прямих загроз (руйнування інфраструктури, фізична небезпека персоналу та відвідувачів), так і непрямих — скорочення доходів населення, зниження туристичної активності, міграційні процеси та посилення регуляторних обмежень [10].

Особливістю впливу військового стану на ресторанне господарство є нерівномірність наслідків залежно від регіону, формату закладу, цільової аудиторії та рівня управлінської гнучкості. У прифронтових та тимчасово окупованих територіях значна частина закладів припиняє діяльність, тоді як у відносно безпечних регіонах відбувається адаптація бізнес-моделей до нових умов. Таким чином, військовий стан виступає каталізатором структурних змін у галузі та стимулює переосмислення стратегій розвитку ресторанних підприємств [3, 8].

Ризики діяльності підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану мають комплексний характер і охоплюють економічну, операційну, кадрову, фінансову та репутаційну сфери (табл. 1.3). Одним із ключових ризиків є різке скорочення попиту на ресторанні послуги внаслідок зниження реальних доходів населення та переорієнтації споживчих витрат на товари першої необхідності. За таких умов відвідування ресторанів і кафе

часто переходить у категорію відкладеного або необов'язкового споживання [7].

Не менш значущим є ризик порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та продуктів харчування. Воєнні дії, руйнування транспортної інфраструктури та перебої з паливом ускладнюють своєчасне забезпечення закладів необхідними ресурсами, що призводить до зростання витрат, звуження асортименту та зниження якості обслуговування. Додатковим фактором ризику виступає інфляційний тиск і коливання цін на продовольчу сировину [6, 9].

Кадрові ризики також суттєво посилюються в умовах військового стану. Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція населення, психологічне вигорання персоналу зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів у ресторанному бізнесі. Це негативно впливає на стабільність операційної діяльності та якість сервісу, водночас підвищуючи навантаження на наявних працівників [17].

Таблиця 1.3.

Основні ризики функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану

Група ризиків	Характеристика прояву
Економічні	Зниження попиту, інфляція, падіння доходів
Операційні	Перебої постачання, обмеження режиму роботи
Кадрові	Дефіцит персоналу, мобілізація
Фінансові	Нестача обігових коштів, зростання витрат
Репутаційні	Порушення стандартів сервісу

Поряд із ризиками військовий стан формує для підприємств ресторанного господарства низку стратегічних і тактичних викликів. Одним із головних викликів є необхідність швидкої адаптації бізнес-моделі до нестабільних умов функціонування. Заклади змушені переглядати формати обслуговування, оптимізувати меню, скорочувати витрати та впроваджувати

більш гнучкі режими роботи з урахуванням безпекової ситуації в регіоні [8, 10].

Викликом для ресторанного бізнесу є також посилення ролі соціальної відповідальності. У період військового стану багато закладів виконують додаткові соціальні функції: забезпечують харчуванням військових, волонтерів і внутрішньо переміщених осіб, беруть участь у благодійних ініціативах. Хоча така діяльність не завжди приносить прямий фінансовий результат, вона сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку суспільства [1].

Окремим викликом є психологічний стан споживачів і персоналу. Постійна загроза безпеці, стрес і невизначеність впливають на поведінку клієнтів, їх очікування щодо сервісу та атмосфери закладу. У цих умовах ресторани дедалі частіше виконують роль соціальних просторів підтримки та емоційного розвантаження.

Попри складні умови військового стану, значна частина підприємств ресторанного господарства демонструє здатність до адаптації та відновлення діяльності. Ключовим фактором стійкості є гнучкість управління та здатність оперативно приймати управлінські рішення. Підприємства, що швидко впроваджують зміни в асортиментній політиці, форматах обслуговування та каналах збуту, мають вищі шанси на виживання в кризових умовах [3,7].

Важливу роль відіграє цифровізація ресторанного бізнесу. Використання онлайн-замовлень, сервісів доставки, електронних меню та цифрових каналів комунікації зі споживачами дозволяє частково компенсувати зниження офлайн-потоків клієнтів і зберігати контакт із цільовою аудиторією. Цифрові інструменти також сприяють оптимізації витрат і підвищенню прозорості управлінських процесів [6, 9]. (рис. 1.3).

Не менш значущим фактором стійкості є людський капітал. Підтримка персоналу, створення безпечних умов праці, психологічна підтримка та розвиток корпоративної культури сприяють збереженню команди та

підвищенню її мотивації. У довгостроковій перспективі це формує основу для відновлення бізнесу після завершення воєнних дій.



Рис. 1.3. Фактори стійкості підприємств ресторанного господарства в умовах військового стану

Перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства після завершення військового стану значною мірою залежать від здатності закладів накопичувати адаптивний потенціал у кризовий період. Очікується, що після стабілізації безпекової ситуації відбудеться відкладений попит на ресторанный послуги, зростання внутрішнього туризму та активізація споживчої активності населення [10].

Підприємства, які у воєнний період інвестували в цифрові рішення, брендинг і клієнтські відносини, матимуть конкурентні переваги в посткризовий період. Водночас досвід функціонування в умовах військового стану сприятиме формуванню більш стійких і гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на управління ризиками та довгострокову стабільність.

Військовий стан чинить комплексний і багатовимірний вплив на функціонування підприємств ресторанного господарства, охоплюючи як економічні, так і соціально-організаційні аспекти діяльності закладів.

Насамперед, введення воєнного стану спричинює суттєве коливання попиту на ресторанні послуги, оскільки зростає невизначеність доходів населення, змінюються мобільність та поведінка споживачів, а також змінюються пріоритети витрат у побутових і ділових сегментах [23, 24, 28]. В таких умовах заклади харчування змушені швидко реагувати на нові ринкові умови, переглядати асортимент продукції, оптимізувати цінову політику та трансформувати формати обслуговування для забезпечення безперервності бізнес-процесів та збереження клієнтської бази [7, 10].

Крім того, воєнні дії створюють підвищені ризики для логістики та постачання сировини, що безпосередньо впливає на можливість стабільного виробництва та збереження якості продукції. Ресторани та кафе змушені адаптувати ланцюги постачання, шукати альтернативних постачальників, впроваджувати запасні склади або цифрові системи моніторингу матеріалів для зниження ризику зупинки виробництва. Одночасно зростає значення ефективного фінансового планування та контролю витрат, оскільки зміни у вартості сировини та енергоносіїв можуть істотно впливати на рентабельність закладів [5, 6, 29].

В умовах воєнного стану особливу увагу приділяють стійкості людського капіталу. Якість обслуговування та загальний рівень сервісу залежать від професійної підготовки, мотивації та психологічної готовності персоналу працювати в складних і стресових умовах. Високий рівень кваліфікації та відданість командам дозволяють закладам підтримувати стабільність роботи, зменшувати ризик помилок у виробничих процесах та забезпечувати безперервність надання послуг [5, 10, 30]. Підприємства, які інвестують у навчання, розвиток і психологічну підтримку персоналу, демонструють значно більшу адаптивність і стійкість до негативних наслідків воєнного стану [31, 32].

Стійкість ресторанного бізнесу в умовах війни визначається комплексом факторів. До ключових відносять управлінську гнучкість, що включає швидку реакцію на зміни ринку, модифікацію бізнес-моделей,

реорганізацію процесів та ефективно прийняття управлінських рішень; цифровізацію, яка забезпечує безперервність замовлень, автоматизацію управління запасами та комунікації з клієнтами; соціальну відповідальність, що проявляється у підтримці співробітників, клієнтів та місцевих спільнот; а також ефективного використання маркетингових і комунікаційних стратегій для підтримки бренду і лояльності споживачів [37, 38, 41].

В умовах військового стану ресторани активно впроваджують інноваційні підходи до організації роботи, наприклад, цифрові платформи для онлайн-замовлень, контактне та безконтактне обслуговування, адаптивні меню та системи лояльності, що дозволяють швидко реагувати на зміну попиту та обмеження у фізичній присутності клієнтів. Поєднання інновацій та маркетингової орієнтації дозволяє закладам не лише виживати в кризових умовах, а й формувати конкурентні переваги, які будуть актуальними і після стабілізації ситуації [1, 9, 10].

Незважаючи на численні виклики, воєнний стан стимулює розвиток адаптивності та інноваційності закладів ресторанного господарства. Підприємства, які формують механізми антикризового управління, застосовують цифрові технології та стратегії персоналізації послуг, демонструють більшу здатність до відновлення після закінчення воєнного стану та збереження конкурентних позицій на ринку. Системний підхід до управління стійкістю ресторанного бізнесу включає оцінку ризиків, планування ресурсів, оптимізацію операційних процесів та підтримку соціально відповідальної поведінки, що дозволяє закладам ефективно функціонувати навіть у надзвичайно складних умовах [23, 24, 44].

Отже, комплексний вплив військового стану на підприємства ресторанного господарства проявляється одночасно у створенні ризиків, посиленні операційних обмежень та стимулюванні інноваційного розвитку. Гнучкість управління, цифровізація процесів, ефективного використання людського капіталу та соціальна відповідальність закладів є основними чинниками стійкості бізнесу. Отримані висновки формують підґрунтя для

розробки ефективних стратегій антикризового управління та післявоєнного відновлення ресторанної галузі [5, 10, 23, 37, 41].

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід адаптації ресторанного бізнесу в кризових умовах

Кризові явища – пандемії, економічні спади, політичні потрясіння та війни – впливають на ресторанний бізнес по всьому світу, спричинюючи необхідність гнучкої адаптації бізнес-моделей для виживання та подальшого розвитку. Аналіз світового досвіду показує, що підприємства ресторанного господарства зазвичай відповідають на зовнішні потрясіння комплексом оперативних та стратегічних заходів, спрямованих на мінімізацію втрат та використання нових можливостей [47].

Під час пандемії COVID-19 у багатьох країнах стали певними практиками: перехід на онлайн-замовлення і доставки, облаштування вуличних чи терасних зон обслуговування, впровадження контактного та безконтактного сервісу, а також масштабні знижки для підтримки споживчої активності. Такі зміни мали на меті забезпечити операційну гнучкість під час локдаунів та скорочених форматів обслуговування [46].

Одну з найбільш відомих ініціатив підтримки ресторанної галузі у світі започаткувала Велика Британія: урядова програма *Eat Out to Help Out* 2020 року передбачала часткове субсидування обіду у кафе та ресторанах, що дозволило значною мірою стимулювати повернення споживачів до закладів після жорстких карантинних обмежень [48].

Загалом зарубіжні практики адаптації ресторанного бізнесу поділяють на операційні, фінансові та соціально-маркетингові стратегії, що разом створюють комплексну систему подолання кризових викликів (рис. 1.4).

Одним з ключових відповідей на кризові умови стала трансформація класичних моделей обслуговування. Підприємства у США та Європі активно впроваджували: розширення сервісу доставки і take-away форматів;

інтегровані платформи онлайн-замовлень; тимчасові зміни меню з фокусом на швидке та доступне харчування.



Рис. 1.4. Модель адаптації ресторанного бізнесу в кризових умовах

Такі моделі дозволили ресторанам зберегти товарообіг і скоротити витрати на утримання повноцінного залу, що було особливо актуально під час локдаунів. У США, наприклад, функціонували програми на підтримку малого бізнесу під час пандемії (Paycheck Protection Program, Restaurant Revitalization Fund), що дозволяли компенсувати частину витрат на заробітну плату та операційні витрати. Ці заходи показали важливість координації між державою та бізнесом для стримування масових банкрутств галузі.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що субсидії, податкові канікули та мікрокредити дозволяли ресторанам пережити періоди різкого падіння попиту, що особливо важливо для країн з високою часткою малих підприємств у секторі харчування.

Крім комерційних рішень, приклади соціальної адаптації ресторанного бізнесу також мають значення. Наприклад, у Нью-Йорку некомерційна організація Rethink Food у партнерстві з висококласними ресторанами перейшла на соціально корисну діяльність під час пандемії, готуючи тисячі

безкоштовних обідів для медичних працівників та малозабезпечених груп населення.

Українські ресторани та заклади харчування суттєво постраждали від запровадження жорстких карантинних обмежень у 2020–2021 роках, пов'язаних із пандемією COVID–19. Різке скорочення пасажиропотоку, закриття залів для відвідувачів та обмеження роботи громадського харчування змусили підприємства повністю переглянути традиційні моделі обслуговування та бізнес-процеси. Так, більшість закладів були змушені терміново впроваджувати гнучкі формати роботи, зокрема: організацію онлайн-замовлень, які дозволяли клієнтам робити покупки через сайти та мобільні додатки; впровадження формату take-away, коли страви готуються на замовлення для самовивозу; запуск власних служб доставки, що забезпечувало безпосереднє донесення готових страв до споживачів без залучення сторонніх сервісів; часткове скорочення або трансформацію меню під вимоги швидкого приготування та тривалі терміни зберігання продуктів [13, 14]. Завдяки таким змінам деякі підприємства змогли зберегти ключову клієнтську базу, підтримати контакт із постійними відвідувачами та зменшити фінансові втрати. Водночас, загалом діяльність ресторанного сектору в країні була значно скорочена, особливо для закладів із високою орендною платою, великими зальними приміщеннями та залежністю від туристичного потоку. Економічний ефект проявився у зниженні виручки більшості ресторанів на 40–70 % порівняно з докризовим періодом [12, 15].

Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році українські заклади харчування опинилися перед новими надзвичайно складними викликами. Значна частина ресторанів була змушена тимчасово припинити діяльність через загрозу для персоналу, пошкодження приміщень, неможливість доставки продуктів і порушення логістичних ланцюгів. Водночас підприємства, що зуміли оперативно адаптуватися, впроваджували нові стратегії виживання та соціальної відповідальності, які стали ключовим

фактором збереження бізнесу та робочих місць. Основні напрямки адаптації включали:

1. Підтримку військових і волонтерів – багато ресторанів організовували безкоштовне або субсидоване харчування для військових, волонтерських організацій та переселенців, що не лише дозволяло зберегти частину виробничих потужностей, а й зміцнювало імідж та соціальну репутацію закладу [40, 41].

2. Організацію доставки обідів до військових формувань – деякі ресторани налагодили регулярне постачання готових страв безпосередньо до військових частин або мобільних пунктів, забезпечуючи сталий попит навіть в умовах обмеженого цивільного трафіку [43, 44].

3. Запуск мобільних кухонь та тимчасових пунктів харчування у безпечніших регіонах – це дозволяло не лише продовжити операційну діяльність, а й забезпечувати доступ до гарячих обідів для великої кількості людей, у тому числі переселенців, лікарів та волонтерів [40, 42].

4. Перехід на соціально-орієнтовані формати роботи – деякі заклади повністю змінили концепцію на благодійні або комбіновані проєкти, поєднуючи соціальну місію з мінімальним прибутком для підтримки стійкості підприємства [41, 45].

Таким чином, досвід українських ресторанів у кризових умовах показав, що ключовими чинниками успішної адаптації є операційна гнучкість, швидке впровадження цифрових технологій, орієнтація на соціальну відповідальність та здатність швидко переформатовувати бізнес-моделі відповідно до екстремальних умов. Поєднання цих факторів дозволяє підприємствам не лише зберегти стабільність, а й підготуватися до подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки [39, 44].

Так, частина закладів перевела діяльність на соціальну підтримку громад через благодійні проєкти і гуманітарну допомогу, що водночас сприяло збереженню робочих місць і брендової репутації.

Один з українських шеф-кухарів також продемонстрував адаптацію, перетворивши свій ресторан у кухню для госпіталів і військових під час активних бойових дій. Ще одним прикладом адаптації є досвід великих міжнародних мереж, які повернулися на український ринок вже під час війни: наприклад, McDonald's Ukraine після тимчасового закриття почав відновлювати роботу ресторанів і навіть планує відкриття нових філій у мирніших регіонах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз адаптаційних стратегій ресторанних підприємств у зарубіжній практиці та в Україні

Стратегія адаптації	Зарубіжний досвід	Український досвід
Онлайн-замовлення та доставка	Широке застосування під час COVID-19 та після	Масове впровадження під час пандемії та війни
Державні субсидії та підтримка	Великі програми у США, Великобританії	Обмежена підтримка, часткова допомога громадянами
Соціальні ініціативи	Складові адаптації (Rethink Food)	Організація допомоги військовим та переселенцям
Бізнес-моделі	Франчайзинг, гнучкі формати	Перехід на соціальні і адаптивні формати

Зарубіжний досвід функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ свідчить, що підприємства галузі демонструють високу здатність до адаптації та трансформації своєї діяльності завдяки комплексному використанню технологічних, організаційних та соціальних рішень. Аналіз практики різних країн показує, що ключовими чинниками адаптації є не лише оперативна реакція на зовнішні шоки, а й стратегічне планування, цифровізація процесів, застосування інноваційних технологій

управління, а також інтеграція соціально-орієнтованих ініціатив у бізнес-моделі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння зарубіжних і вітчизняних підходів до адаптації [8, 10, 13, 14, 39, 41–45]

Тип адаптаційної стратегії	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід	Ефективність зарубіжних стратегій	Ефективність вітчизняних стратегій
Технологічні	Онлайн-замовлення, мобільні додатки, цифрові системи обліку та оплати, автоматизація кухні	Онлайн-замовлення, takeaway, власні служби доставки, обмежена автоматизація	Висока	Середня–висока
Організаційні	Гнучкі графіки, оптимізація меню, мережеві та франчайзингові моделі, дистанційна робота персоналу	Тимчасові зміни графіків, спрощене меню, мобільні кухні, тимчасові пункти харчування	Висока	Середня
Соціальні/громадські	Благодійні ініціативи для медиків і малозабезпечених, програми підтримки локальних громад, комунікації через соцмережі	Харчування для військових, волонтерів та переселенців, підтримка локальної спільноти	Висока	Висока
Комбіновані стратегії	Поєднання технологій, організації та соціальної відповідальності → максимальна стійкість і розвиток	Часткове поєднання, обмежені ресурси → адаптація, але менша стабільність	Висока	Середня–висока

Технологічні рішення, що успішно застосовувалися у зарубіжних ресторанах під час пандемії COVID-19 та інших кризових ситуацій, включали масове впровадження онлайн-замовлень, мобільних додатків для доставки, систем безконтактної оплати, електронного управління замовленнями та обліку запасів. Такі рішення дозволяли не тільки забезпечити безперервність бізнес-процесів, але й суттєво скоротити операційні витрати, оптимізувати управління персоналом та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. У ряді європейських та американських ресторанів впровадження цифрових технологій дозволило продовжувати діяльність навіть у періоди локдаунів, забезпечуючи стабільний потік замовлень і мінімізацію фінансових втрат [8, 13].

Організаційні зміни включали трансформацію традиційних моделей обслуговування: запровадження takeaway і доставки, адаптацію меню під швидке приготування та тривале зберігання, реорганізацію робочих процесів кухні та залу, впровадження гнучких графіків роботи персоналу. Досвід Великої Британії, США, Канади та Німеччини показав, що організаційна гнучкість і можливість швидко змінювати бізнес-модель дозволяли ресторанам не лише пережити кризу, але й закріпити нові формати, які стали конкурентною перевагою навіть після її завершення [10, 14].

Соціальні аспекти адаптації включають активну взаємодію з місцевими громадами та реалізацію соціально значущих ініціатив. Наприклад, у Нью-Йорку, Лондоні та Парижі окремі ресторани під час пандемії та локальних криз організовували безкоштовне або субсидоване харчування для медичних працівників, малозабезпечених верств населення та волонтерських організацій. Такі дії дозволяли закладам не лише підтримувати стабільність бізнесу, а й формувати позитивний імідж бренду, зміцнювати лояльність клієнтів і підвищувати довіру споживачів [41, 42].

Крім того, зарубіжний досвід демонструє, що інтеграція технологічних і організаційних рішень із соціальною відповідальністю створює синергійний ефект, який забезпечує стійкість бізнесу навіть у надзвичайних умовах.

Наприклад, ресторани, які одночасно впровадили онлайн-доставку, оптимізували меню та активно підтримували соціальні ініціативи, змогли швидше відновити діяльність після кризових періодів і навіть залучити нову аудиторію [39, 43, 44].

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує, що ресторанний бізнес здатний адаптуватись під кризові умови не лише за рахунок окремих тактичних рішень, а завдяки комплексному підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційну гнучкість та соціально орієнтовану стратегію. Це створює міцну основу для стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі та дозволяє ефективно реагувати на будь-які зовнішні шоки [8, 10, 13, 41].

Вітчизняні підприємства ресторанного господарства також демонструють здатність до трансформації, створюючи нові формати обслуговування та адаптуючись до екстремальних ситуацій, зокрема пандемії та війни. Ці практики можуть стати основою для формування стратегій розвитку в умовах невизначеності та надзвичайних викликів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика досліджуваного закладу

Ресторан «Чехов» розташований у центральній частині міста Харків за адресою: вул. Сумська, буд. 84/2. Вигідне місце розташування забезпечує зручну транспортну доступність, пішохідний трафік та близькість до ділових, культурних і туристичних об'єктів міста.

Заклад орієнтований на відвідувачів із середнім та вище середнього рівнем доходу і спеціалізується на обслуговуванні гостей у форматі класичного ресторану з повним циклом виробництва страв.

Ресторан «Чехов» належить до підприємств ресторанного господарства ресторанного типу. Заклад поєднує риси класичного міського ресторану та тематичного закладу з акцентом на затишну атмосферу і високий рівень сервісу. Основна спеціалізація ресторану «Чехов»: європейська кухня; авторські страви; банкетне та святкове обслуговування; індивідуальне обслуговування гостей. Ресторан розміщений на одній з головних вулиць міста Харків – вул. Сумській, що є престижною діловою та культурною зоною. Переваги місця розташування ресторану «Чехов»: висока прохідність; зручне транспортне сполучення; наявність парковки поблизу; близькість до офісних центрів, закладів культури та відпочинку (рис. 2.1).

Інтер'єр ресторану «Чехов» виконаний у стриманому класичному стилі з елементами тематичного декору, що створює атмосферу комфорту та інтелектуального відпочинку. Простір залу поділений на функціональні зони, що дозволяє одночасно обслуговувати різні категорії гостей (рис. 2.2).

Обслуговування гостей здійснюється кваліфікованим персоналом – офіціантами, адміністраторами та барменами. Заклад дотримується

стандартів ресторанного сервісу, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного відвідувача. Основні елементи сервісу наведено в таблиці 2.2.

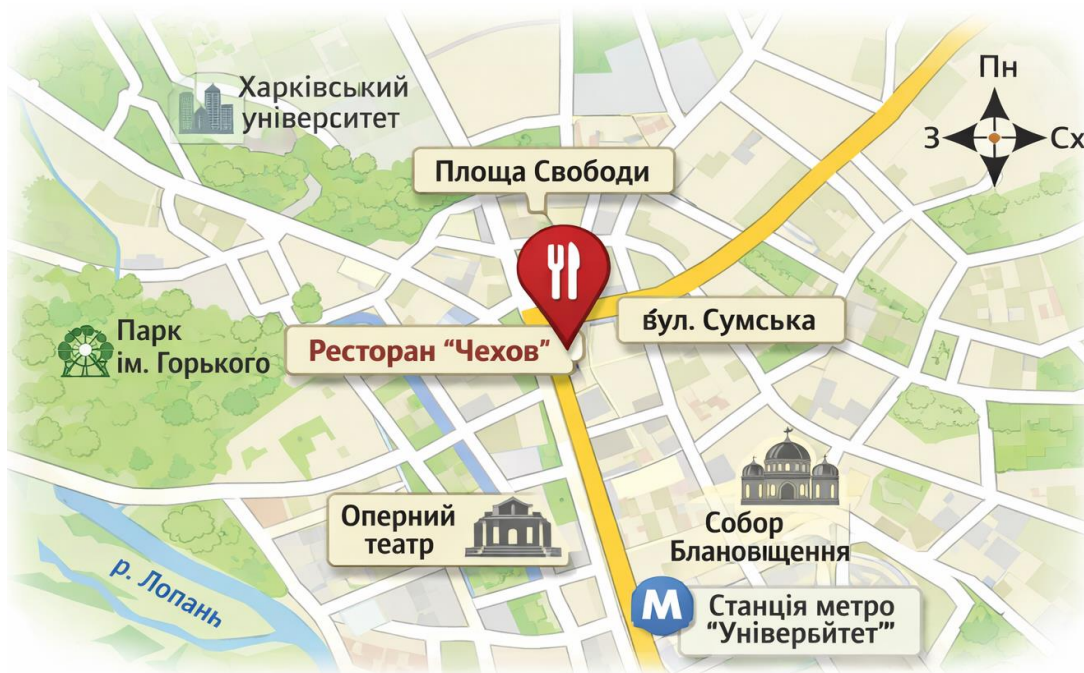


Рис. 2.1. Місце розташування ресторану «Чехов» у місті Харків

Основні показники діяльності ресторану «Чехов» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ресторану «Чехов»

Показник	Характеристика
Назва закладу	Ресторан «Чехов»
Адреса	м. Харків, вул. Сумська, 84/2
Тип підприємства	Ресторан
Клас	вищий
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Режим роботи	Щоденно 9.00 -23.00, у вихідні 10.00-23.00
Кількість посадкових місць	80, за необхідністю може бути збільшено до 120
Основний контингент	Мешканці міста, туристи, ділові відвідувачі



Рис. 2.2. Інтер'єр основного залу і зовнішній вигляд ресторану «Чехов»

Ресторан «Чехов» є сучасним підприємством ресторанного господарства, яке функціонує відповідно до чинних вимог та стандартів організації ресторанного обслуговування. Заклад вдало поєднує вигідне територіальне розташування у центральній частині міста Харків, комфортну та продуману атмосферу закладу, різноманітний асортимент якісних страв і

напоїв, а також високий рівень професійного обслуговування гостей, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу [1].

Таблиця 2.2

Характеристика організації обслуговування гостей ресторану «Чехов»

Показник	Опис
Форма обслуговування	Індивідуальна
Спосіб подачі страв	Обслуговування офіціантами
Додаткові послуги	Банкетне обслуговування, резервування столиків
Рівень сервісу	Високий

Зручне місце розташування ресторану на вул. Сумській забезпечує постійний потік відвідувачів, зокрема мешканців міста, туристів та ділових гостей. Інтер'єр ресторану створює сприятливі умови для відпочинку, ділових зустрічей та проведення урочистих заходів, що позитивно впливає на загальне сприйняття закладу споживачами та формує його позитивний імідж [49].

Важливою складовою успішної діяльності ресторану «Чехов» є якісна організація виробничих і обслуговуючих процесів, дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також використання кваліфікованого персоналу. Професійний підхід до обслуговування гостей, індивідуальна робота з клієнтами та гнучка цінова політика сприяють формуванню постійної клієнттури та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг [3].

Завдяки поєднанню зазначених факторів ресторан «Чехов» має всі необхідні передумови для стабільної та ефективної роботи в умовах ринкової економіки. Заклад користується попитом серед різних категорій споживачів, що свідчить про його актуальність, економічну доцільність функціонування та перспективи подальшого розвитку [50].

2.2. Аналіз внутрішнього середовища (ресурсне забезпечення, персонал, меню, технології) і зовнішнього середовища функціонування (ринок, споживачі, безпекові та логістичні обмеження)

Ресторан «Чехов», розташований за адресою: м. Харків, вул. Сумська, буд. 84/2, здійснює свою діяльність у складних, динамічних умовах сучасного ресторанного ринку. Для оцінки ефективності функціонування закладу та визначення перспектив його розвитку доцільно провести комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства ресторанного господарства.

Внутрішнє середовище ресторану «Чехов» охоплює сукупність ресурсів, процесів та організаційних елементів, які формуються та контролюються керівництвом закладу. До основних складових внутрішнього середовища належать матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал, асортимент страв і напоїв, а також рівень застосовуваних технологій.

Матеріально-технічна база ресторану «Чехов» є одним з ключових чинників забезпечення стабільної та якісної роботи закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика матеріально-технічних ресурсів ресторану «Чехов»

Вид ресурсу	Характеристика
Торговельний зал	Основний зал, зонований простір
Виробничі приміщення	Холодний, гарячий цехи, мийна
Обладнання	Теплове, холодильне, механічне
Інвентар	Посуд, столові прибори, допоміжний інвентар
Сировинні ресурси	Продукти харчування, напої, напівфабрикати

До складу ресурсного забезпечення входять приміщення, обладнання, інвентар, сировинні ресурси та фінансові засоби.

Ресторан розміщений у стаціонарному приміщенні капітального типу, яке включає виробничі, торговельні, складські та адміністративно-побутові зони. Планування приміщень відповідає вимогам технологічного процесу та санітарно-гігієнічним нормам.

Наявність сучасного обладнання дозволяє забезпечувати високий рівень якості кулінарної продукції та дотримання технологічних режимів приготування страв. Персонал ресторану «Чехов» є важливою складовою внутрішнього середовища та одним із ключових ресурсів підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та організації праці залежить якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу.

До складу персоналу входять управлінський, виробничий та обслуговуючий персонал (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу ресторану «Чехов»

Категорія персоналу	Основні функції
Адміністрація	Управління, контроль, планування
Кухонний персонал	Приготування страв
Обслуговуючий персонал	Обслуговування гостей
Допоміжний персонал	Прибирання, технічне обслуговування

Персонал ресторану проходить регулярні інструктажі з техніки безпеки, санітарних норм та стандартів обслуговування, що позитивно впливає на рівень сервісу. Меню ресторану «Чехов» є важливим інструментом формування попиту та задоволення потреб споживачів. Асортимент страв орієнтований на поєднання класичних європейських позицій та авторських кулінарних рішень (табл. 2.5). Меню включає холодні

та гарячі закуски, перші та другі страви, десерти, а також широкий вибір напоїв. Регулярне оновлення меню сприяє підтриманню інтересу постійних клієнтів (рис. 2.3).

Таблиця 2.5

Основні групи страв меню

Група страв	Характеристика
Холодні закуски	Салати, асорті
Гарячі страви	М'ясні, рибні, овочеві
Десерти	Кондитерські вироби
Напої	Алкогольні та безалкогольні



Рис. 2.3. Структура меню ресторану «Чехов»

У ресторані «Чехов» застосовуються сучасні технології кулінарного виробництва, що забезпечують дотримання стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Виробничий процес організований за принципом потоковості та спеціалізації.

Застосування автоматизованих систем обліку замовлень та розрахунків дозволяє оптимізувати роботу персоналу та зменшити ймовірність помилок при обслуговуванні гостей.

Зовнішнє середовище ресторану «Чехов» формується під впливом факторів, які не контролюються безпосередньо підприємством, але істотно впливають на його діяльність. До таких факторів належать стан ринку ресторанних послуг, характеристика споживачів, а також безпекові та логістичні обмеження. Ринок ресторанних послуг міста Харків характеризується високим рівнем конкуренції та різноманіттям форматів закладів. Центральна частина міста, зокрема вул. Сумська, є зоною концентрації ресторанів різного класу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Розміщення закладів ресторанного господарства в центральній частині м. Харків

Ресторан «Чехов» займає стабільну нішу серед закладів середнього та вище середнього класу.

Основними споживачами послуг ресторану є мешканці міста, туристи, ділові відвідувачі та клієнти, які відвідують заклад з метою проведення святкових заходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні групи споживачів ресторану «Чехов»

Група споживачів	Характеристика
Мешканці міста	Регулярні відвідувачі
Туристи	Разові відвідування
Ділові клієнти	Ділові зустрічі
Святкові гості	Банкети, події

Функціонування ресторану «Чехов» відбувається в умовах підвищених безпекових ризиків, що зумовлені загальною соціально-економічною та воєнно-політичною ситуацією в регіоні (табл. 2.7). Такі умови суттєво впливають на стабільність діяльності підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного господарства, та вимагають впровадження адаптивних механізмів управління і посилення системи економічної безпеки [4, 7, 10].

Підвищені безпекові ризики обумовлюють необхідність дотримання рестораном додаткових заходів безпеки, зокрема організації укриттів для персоналу та відвідувачів, впровадження регламентів дій у разі надзвичайних ситуацій, а також постійного моніторингу нормативно-правових вимог, пов'язаних із правовим режимом воєнного стану [12]. Зазначені чинники безпосередньо впливають на режим роботи закладу, тривалість робочого дня, планування змін персоналу та формування графіків обслуговування гостей, що відповідає положенням антикризового управління підприємствами сфери послуг [2, 20].

Крім того, безпекова ситуація в регіоні Харкова суттєво ускладнює логістичні ланцюги постачання сировини та матеріальних ресурсів для ресторану «Чехов». Періодичні перебої з постачанням, зростання транспортних витрат та обмежена кількість надійних постачальників

змушують підприємство застосовувати гнучкі логістичні рішення, формувати резервні запаси продукції та диверсифікувати канали закупівель [23, 24, 28]. Подібні дії відповідають сучасним підходам до забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах, що активно досліджуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі [33, 37, 42].

Водночас, зазначені обмеження впливають і на споживчу поведінку клієнтів ресторану, що проявляється у зниженні спонтанного попиту, зростанні чутливості до рівня цін та підвищенні вимог до безпеки перебування у закладі. У таких умовах ресторан «Чехов» змушений поєднувати інструменти антикризового менеджменту, маркетингової адаптації та соціальної відповідальності бізнесу, що дозволяє частково нейтралізувати негативний вплив зовнішніх ризиків і підтримувати стабільний рівень функціонування підприємства [7, 10, 30, 36].

Таблиця 2.7

Основні зовнішні фактори впливу на діяльність ресторану

Фактор	Вплив
Конкуренція	Посилення боротьби за споживача
Безпекова ситуація	Обмеження режиму роботи
Логістика	Ускладнення постачання
Купівельна спроможність	Коливання попиту

Логістичні обмеження суттєво впливають на строки та регулярність постачання сировини і матеріальних ресурсів для ресторану «Чехов», що обумовлено порушенням традиційних ланцюгів поставок, зростанням транспортних витрат та нестабільністю роботи постачальників у кризових умовах. За таких обставин підприємство змушене впроваджувати гнучке планування закупівель, диверсифікувати джерела постачання та формувати резервні запаси основних видів сировини з метою недопущення перебоїв у виробничому процесі та збереження стабільності асортименту меню [23, 24, 28]. Подібні підходи відповідають сучасним концепціям забезпечення

стійкості підприємств сфери послуг в умовах невизначеності та підвищених ризиків [10, 33, 37].

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ресторану «Чехов» свідчить про наявність у закладу достатнього ресурсного потенціалу, який включає матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та організовані виробничі процеси. Кадровий склад ресторану характеризується належним рівнем професійної підготовки та досвідом роботи у сфері ресторанного господарства, що позитивно впливає на якість обслуговування та формування лояльності споживачів [19, 29].

Асортимент страв і напоїв є конкурентоспроможним та відповідає сучасним тенденціям ринку ресторанних послуг, що дозволяє закладу утримувати стабільний попит серед різних груп клієнтів [26, 32].

Водночас вплив зовнішніх чинників, зокрема ринкової кон'юнктури, змін у купівельній спроможності населення, безпекових загроз та логістичних ускладнень, зумовлює необхідність постійної адаптації діяльності ресторану до змін середовища функціонування. У таких умовах особливого значення набуває застосування інструментів антикризового та стратегічного управління, спрямованих на підвищення економічної стійкості підприємства та зниження рівня ризиків [2, 7, 20, 36].

Отримані результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можуть бути використані як інформаційно-аналітична основа для розроблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ресторану «Чехов», оптимізацію його ресурсного забезпечення та вдосконалення логістичних і управлінських процесів. Реалізація таких рішень сприятиме забезпеченню сталого розвитку закладу, збереженню його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг та підвищенню рівня економічної безпеки в довгостроковій перспективі [4, 11, 33, 42].

2.3. SWOT-аналіз діяльності закладу в умовах військового стану

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та умови його зовнішнього середовища. Ресторан «Чехов», розташований у центральній частині міста Харків за адресою вул. Сумська, 84/2, здійснює діяльність в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями, логістичними обмеженнями, змінами споживчої поведінки та платоспроможного попиту. У таких умовах SWOT-аналіз виступає аналітичною основою для формування адаптивної стратегії розвитку, спрямованої на збереження конкурентних позицій і забезпечення стійкості функціонування закладу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-матриця діяльності ресторану «Чехов» в умовах військового стану

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне розташування в центрі міста Кваліфікований персонал Конкурентний асортимент меню Позитивний імідж закладу	Залежність від логістики постачань Фінансова нестабільність Обмежені інвестиційні можливості Психологічне навантаження на персонал
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток доставки та онлайн-сервісів Орієнтація на локальних постачальників Посилення безпекових стандартів	Воєнні дії та безпекові ризики Зниження платоспроможного попиту Інфляція та зростання витрат

Для підприємств ресторанного господарства, що функціонують в умовах військового стану, застосування SWOT-аналізу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони

діяльності закладу, а також зовнішні можливості й загрози, зумовлені нестабільною соціально-економічною та безпековою ситуацією.

Сильні сторони ресторану «Чехов» формуються під впливом внутрішніх факторів та визначають його конкурентні переваги на локальному ринку ресторанних послуг. До основних сильних сторін закладу належить вигідне територіальне розташування в центральній частині міста Харків, що забезпечує високу транспортну доступність та постійний потік потенційних споживачів навіть в умовах обмеженої ділової активності.

Важливою перевагою ресторану є сформований позитивний імідж та впізнаваність серед мешканців міста, що сприяє підтриманню стабільного попиту. Асортимент страв характеризується різноманітністю та орієнтацією на різні категорії споживачів, що дозволяє гнучко реагувати на зміну вподобань клієнтів. Крім того, ресторан має кваліфікований персонал із досвідом роботи у сфері ресторанного господарства, що позитивно впливає на якість обслуговування та рівень задоволеності відвідувачів.

До сильних сторін ресторану «Чехов» також слід віднести наявність чітко налагоджених виробничих процесів, що забезпечують стабільну та якісну роботу закладу навіть у складних умовах. Використання сучасних технологій приготування страв дозволяє не лише підвищувати ефективність кухонних операцій, а й підтримувати високу якість продукції, що відповідає очікуванням клієнтів [19, 32]. Дотримання санітарно-гігієнічних норм у поєднанні з регулярним контролем за якістю продуктів є додатковим фактором формування довіри споживачів, що має велике значення під час функціонування закладу в умовах підвищених безпекових ризиків [4, 7].

Особливе значення для ресторану в умовах військового стану має підвищена увага до безпеки клієнтів та персоналу. Організація укриттів, розробка планів евакуації, встановлення сигналізації та дотримання алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації дозволяють закладу не лише забезпечити безпеку відвідувачів, а й позиціонувати себе як відповідальний та надійний бізнес, що підвищує його конкурентні переваги на локальному

ринку [10, 12, 36]. Крім того, добре налагоджена система управління персоналом сприяє швидкому реагуванню на зміну умов роботи, дозволяючи оперативно коригувати графіки змін, перенаправляти ресурси та підтримувати якість обслуговування навіть у періоди підвищеного ризику [29, 33].

Поряд із зазначеними сильними сторонами діяльність ресторану «Чехов» характеризується певними внутрішніми слабкими аспектами, які обмежують можливості для розвитку та масштабування бізнесу. Однією з ключових слабких сторін є залежність від стабільності постачання сировини та матеріалів. В умовах військового стану порушення логістичних ланцюгів, нестабільність роботи постачальників та обмежена кількість надійних каналів закупівель можуть призводити до перебоїв у виробничому процесі, що негативно впливає на регулярність пропозиції страв та якість обслуговування [23, 24, 28].

Фінансова вразливість закладу також належить до критичних слабких сторін. Зниження платоспроможності клієнтів, обмеження відвідуваності під час надзвичайних ситуацій та збільшення витрат на безпеку й енергопостачання призводять до нестабільності грошових потоків, що ускладнює планування розвитку та інвестицій [2, 10, 20]. В умовах обмеженого бюджету ресторан стикається з труднощами модернізації матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту страв, що є важливими факторами конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі [35, 19].

Крім того, психологічне навантаження на персонал у періоди небезпеки може знижувати ефективність праці, підвищувати рівень стресу та спричиняти часткову втрату мотивації, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та атмосферу в закладі [29–30]. Це підкреслює важливість застосування систем підтримки персоналу, організації навчань щодо безпеки, а також адаптації робочого процесу під умовами військового стану.

В цілому, сильні сторони ресторану «Чехов» забезпечують йому конкурентні переваги на локальному ринку та дозволяють підтримувати стабільний рівень обслуговування в складних умовах. Водночас слабкі сторони зумовлюють потребу у стратегічному плануванні, диверсифікації постачальників, формуванні резервних запасів, оптимізації фінансового управління та розвитку психологічної та технічної підтримки персоналу. Збалансоване використання сильних сторін та мінімізація впливу слабких аспектів стане ключовим фактором підвищення ефективності функціонування закладу та його стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища [4, 7, 10, 33, 36].

До слабких сторін діяльності ресторану «Чехов» слід віднести обмежені можливості для інвестиційного розвитку та модернізації матеріально-технічної бази. В умовах військового стану значна частина фінансових ресурсів спрямовується на забезпечення безпеки, резервів сировини та адаптацію логістичних процесів, що обмежує можливості закладу для капіталовкладень у нові технології, оновлення кухонного обладнання чи розширення асортименту страв [2, 10, 20]. Така фінансова обмеженість безпосередньо впливає на здатність ресторану підтримувати конкурентоспроможність, адже інновації та модернізація є ключовими факторами успіху у ресторанному бізнесі навіть в умовах стабільного середовища [19, 35].

Психологічне навантаження на персонал у періоди постійної небезпеки також є суттєвим фактором, який може знижувати продуктивність праці та якість обслуговування. Стресові умови, пов'язані із загрозою безпеки, впливають на моральний стан співробітників, що відображається на ефективності взаємодії з клієнтами та дотриманні внутрішніх стандартів обслуговування [29–30]. Це підкреслює важливість впровадження систем підтримки персоналу, навчання алгоритмам поведінки у кризових ситуаціях та психологічної адаптації робочого процесу, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки для функціонування ресторану.

Незважаючи на наявні слабкі сторони, зовнішнє середовище створює для ресторану «Чехов» значні можливості розвитку та адаптації діяльності. Зокрема, у умовах військового стану спостерігається зростання попиту на заклади, які гарантують безпечне перебування клієнтів, мають укриття або чітко регламентовані алгоритми дій у разі надзвичайних ситуацій [12, 28, 36]. Такі умови відкривають можливість ресторану формувати додаткову конкурентну перевагу, оскільки споживачі віддають перевагу закладам, що подбали про їх безпеку, надійність та стабільність обслуговування.

Крім того, розвиток доставки та онлайн-замовлень у кризових умовах стає критично важливим інструментом підтримки бізнесу. Ця стратегія дозволяє компенсувати зниження відвідуваності закладу та розширює охоплення клієнтської аудиторії навіть за умов обмеженого руху населення та локдаунів [23, 24, 28]. Використання локальних постачальників є ще однією можливістю для підвищення стійкості бізнесу, оскільки це дозволяє мінімізувати ризики порушення логістичних ланцюгів та знизити витрати на транспортування [10, 24].

Ресторан «Чехов» також може скористатися можливістю підвищення іміджу закладу як соціально відповідального бізнесу, який піклується про безпеку клієнтів і працівників. Це дозволяє не лише утримувати постійних відвідувачів, а й залучати нових, які орієнтуються на безпечні умови обслуговування та прозорість управлінських рішень [30, 36, 46]. Створення додаткових послуг, наприклад, доставки страв із дотриманням санітарних норм або забезпеченням безконтактного обслуговування, стає ефективним механізмом адаптації до зовнішніх загроз і одночасно підвищує конкурентні переваги ресторану [19, 32].

Ретельний аналіз слабких сторін і можливостей діяльності ресторану «Чехов» демонструє, що, незважаючи на внутрішні обмеження та складні зовнішні умови, заклад має значний потенціал для адаптації та розвитку. Оптимальне використання можливостей зовнішнього середовища в поєднанні з мінімізацією внутрішніх слабких сторін дозволяє забезпечити

стабільне функціонування, підвищення ефективності управління та підтримку конкурентоспроможності ресторану навіть в умовах військового стану [2, 4, 7, 10, 23, 28, 33, 36].

Розвиток доставки та онлайн-замовлень є однією з ключових можливостей для ресторану «Чехов» у сучасних умовах функціонування, особливо в умовах військового стану. У ситуаціях обмеженої мобільності населення, зниження відвідуваності закладу та підвищеного ризику перебування у громадських місцях доставка дозволяє підтримувати стабільний обсяг реалізації продукції та забезпечувати безперервність бізнес-процесів [23, 28, 42]. Використання онлайн-замовлень дає змогу охопити ширшу аудиторію, у тому числі клієнтів, які віддають перевагу безконтактному сервісу, та дозволяє адаптувати маркетингову стратегію під зміни попиту, що є критично важливим у кризових умовах [17, 19, 35].

Організація доставки передбачає не лише забезпечення логістичних процесів, але й інтеграцію сучасних технологій, таких як онлайн-платформи, мобільні додатки, системи відстеження замовлень та автоматизація процесів обробки заявок. Це дозволяє зменшити ризики помилок, оптимізувати час виконання замовлення та підвищити рівень задоволеності клієнтів [34, 41, 42]. Додатково, розвиток доставки створює нові можливості для формування лояльності клієнтів через спеціальні програми бонусів, знижок та персоналізованих пропозицій, що сприяє утриманню постійної аудиторії навіть у періоди зниження потоку відвідувачів у закладі [21, 27, 46].

Орієнтація на локальних постачальників є ще однією важливою можливістю, яка дозволяє ресторану зменшити логістичні ризики, пов'язані з нестабільністю транспортних маршрутів та перебоями в постачанні сировини. Використання локальних ресурсів також сприяє підтримці місцевого бізнесу, формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню взаємодії з громадою [10, 23, 28]. Умови воєнного стану підкреслюють критичну важливість зменшення залежності від віддалених постачальників і зосередження на більш надійних, близьких джерелах сировини, що

забезпечує стабільність виробничого процесу та гнучкість у формуванні меню [4, 7, 24].

Також перспективним напрямом розвитку є оптимізація меню з урахуванням сезонності та доступності сировини. Цей підхід дозволяє знизити витрати на закупівлі, мінімізувати ризики дефіциту продуктів та забезпечити постійний асортимент, який відповідає очікуванням клієнтів [10, 19, 32]. Використання сезонних продуктів дає змогу ресторану оперативно реагувати на коливання цін на ринку та підтримувати стабільну рентабельність навіть у кризових умовах [24, 28, 40]. Крім того, адаптація меню до доступної сировини сприяє впровадженню більш гнучких технологічних процесів на кухні, що дозволяє ефективно планувати роботу персоналу та уникати перевитрат [15, 34, 35].

Інтеграція цих можливостей у загальну стратегію ресторану дозволяє не лише компенсувати негативні наслідки зниження відвідуваності, але й створює передумови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Розвиток доставки та онлайн-замовлень, орієнтація на локальних постачальників і оптимізація меню формують синергетичний ефект, що забезпечує стійкість ресторану до змін зовнішнього середовища, зміцнює довіру клієнтів та сприяє формуванню позитивного іміджу закладу в умовах складних ринкових та безпекових умов [2, 10, 17, 19, 23, 28, 33, 36, 42].

Завдяки цим стратегіям ресторан «Чехов» отримує можливість ефективно адаптуватися до умов військового стану, підтримувати стабільне функціонування та забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів, що у свою чергу підвищує економічну стійкість і конкурентоспроможність закладу на локальному ринку ресторанних послуг [7, 12, 36, 39].

До основних загроз діяльності ресторану «Чехов» належать різноманітні безпекові ризики, безпосередньо пов'язані з воєнними діями на території Харківської області. Серед таких ризиків – ймовірність повітряних тривог, артилерійських обстрілів, пошкоджень інфраструктури та інших

надзвичайних ситуацій, які можуть перервати роботу закладу або призвести до обмеження доступності для клієнтів [12, 28, 36]. Умови підвищеної небезпеки змушують ресторан адаптувати режим роботи, впроваджувати спеціальні алгоритми поведінки під час надзвичайних ситуацій та посилювати заходи безпеки для персоналу і відвідувачів. Це, у свою чергу, вимагає додаткових фінансових та управлінських ресурсів, що створює додаткове навантаження на функціонування закладу [4, 7, 33].

Ще однією суттєвою загрозою є подальше зниження купівельної спроможності населення, яке є прямим наслідком економічної нестабільності, інфляційних процесів та зростання цін на базові продукти харчування і енергоносії [10, 24, 39]. Такі фактори впливають на обсяг споживчого попиту, що призводить до зменшення відвідуваності ресторану, скорочення середнього чека та, як наслідок, до зниження рентабельності бізнесу. Крім того, коливання цін на постачання сировини ускладнюють планування закупівель і вимагають більш гнучкої системи управління запасами та фінансами [23, 28, 40].

Не менш важливим фактором є нестабільність законодавчого та податкового середовища, що ускладнює довгострокове планування діяльності ресторану. Зміни у правових нормах, що регулюють ведення бізнесу в умовах воєнного стану, податкове навантаження та вимоги до безпеки приміщень створюють додаткові адміністративні ризики для підприємства [12, 13, 49]. В умовах таких змін заклад змушений постійно коригувати внутрішні регламенти, адаптувати фінансове та бухгалтерське планування, а також враховувати нові нормативні обмеження при організації роботи персоналу.

Особливої уваги потребує загроза, пов'язана з логістикою та постачанням. У разі порушення транспортних маршрутів, обмеження руху вантажного транспорту або зниження надійності постачальників, ресторан стикається з ризиком нестачі ключових інгредієнтів та продуктів. Це може

негативно позначитися на регулярності пропозиції страв, обмежити гнучкість у формуванні меню та знизити рівень задоволеності клієнтів [23, 24, 28].

Також до зовнішніх загроз слід віднести загрозу зміни поведінки споживачів, яка проявляється у підвищеній чутливості до цін та рівня безпеки перебування в закладі. Споживачі можуть віддавати перевагу закладам із зниженою ціновою політикою, доставкою додому або безпечними умовами перебування, що створює конкуренцію і потребує постійної адаптації маркетингових та управлінських рішень [2, 10, 17, 30].

Не можна ігнорувати загрозу психологічного навантаження на персонал, який працює в умовах постійної небезпеки. Підвищений рівень стресу, страх за власну безпеку та безпеку родини можуть призводити до зниження ефективності роботи, підвищення плинності кадрів та падіння якості обслуговування [29–30]. У таких умовах важливо впроваджувати системи підтримки працівників, навчальні програми щодо поведінки в кризових ситуаціях, а також оптимізувати робочі графіки для зменшення психологічного навантаження.

Загрози діяльності ресторану «Чехов» мають багатовимірний характер і охоплюють як безпекові, економічні, так і соціально-психологічні фактори. Успішне функціонування закладу в умовах військового стану потребує комплексного підходу до управління ризиками, включаючи адаптацію режиму роботи, диверсифікацію постачальників, оптимізацію фінансів, підвищення рівня безпеки та психологічної підтримки персоналу. Врахування цих загроз дозволяє сформувати стратегії зниження ризиків і забезпечення сталого розвитку ресторану навіть у складних зовнішніх умовах

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ресторан «Чехов» має достатній внутрішній потенціал для функціонування та розвитку навіть в умовах військового стану. Реалізація стратегій типу SO та ST дозволить максимально використати сильні сторони закладу для нейтралізації зовнішніх загроз, тоді як стратегії WO та WT мають бути спрямовані на мінімізацію слабких сторін і зниження рівня ризиків (рис. 2.5).



Рис. 2.5. SWOT-матриця ресторану «Чехов» в умовах військового стану

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління рестораном «Чехов», що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку закладу в умовах тривалої нестабільності.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

3.1. Формування стратегічної мети та напрямів розвитку закладу. Інноваційні та антикризові рішення в умовах військового стану

Стратегічна мета ресторану «Чехов» полягає у забезпеченні сталого та безпечного функціонування закладу, підвищенні конкурентоспроможності та задоволенні потреб споживачів у високоякісному обслуговуванні навіть в умовах воєнного стану [2, 10, 19]. Основними критеріями ефективності досягнення цієї мети є:

1. Стабільність фінансових потоків та підтримка прибутковості бізнесу.
2. Якість обслуговування та безпека клієнтів і персоналу, включаючи дотримання санітарних норм та алгоритмів реагування на надзвичайні ситуації [4, 12, 36].
3. Інноваційність та адаптивність бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища, включаючи розвиток доставки, оптимізацію меню та впровадження нових технологій [19, 35, 42].
4. Підтримка і розвиток персоналу, забезпечення навчання та психологічної підтримки у кризових умовах [29–30].

Стратегічна мета повинна враховувати внутрішні сильні та слабкі сторони ресторану, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що були визначені у SWOT-аналізі (розділ 2.3).

На основі SWOT-аналізу виділяються наступні стратегічні напрями розвитку ресторану «Чехов» у воєнних умовах: 1. Антикризові напрямки; 2. Інноваційні напрямки; 3. Робота з персоналом (табл. 3.1). Диверсифікація постачальників: забезпечення резервних каналів постачання сировини та

матеріалів для зменшення логістичних ризиків є одним з головних антикризових напрямків діяльності [23, 28].

Таблиця 3.1

Напрями розвитку ресторану «Чехов» в умовах військового стану [2, 10, 12, 19, 23, 28–30, 32–36, 41–42]

Напрямок	Основні заходи	Очікувані результати
Антикризові	Диверсифікація постачальників, фінансове резервування, безпекові алгоритми	Зниження ризиків перебоїв, стабільність роботи
Інноваційні	Онлайн-доставка, оптимізація меню, автоматизація кухні, системи лояльності	Підвищення ефективності, задоволення клієнтів, збільшення доходів
Персонал	Навчання, психологічна підтримка, адаптація графіку	Підвищення продуктивності, зниження стресу

Фінансова адаптація: створення резервного бюджету для покриття надзвичайних витрат, оптимізація витрат та контроль за грошовими потоками [2, 10]. Безпекові заходи: впровадження систем контролю доступу, укриттів, сигналізації та регулярних навчань персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях [12, 36]. Психологічна підтримка персоналу: навчання, коучинг, адаптація робочого графіку для зменшення стресу [29–30]. Розвиток доставки та онлайн-замовлень, включно з мобільними додатками та системами управління замовленнями [23, 28, 42]. Оптимізація меню з урахуванням сезонності, доступності продуктів та логістичних можливостей [10, 32, 35]. Впровадження сучасних технологій приготування та автоматизації кухонних процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат [19, 34, 41]. Системи лояльності та маркетингу для

утримання постійних клієнтів, стимулювання повторних замовлень та підвищення середнього чека [2, 17, 21].

В умовах воєнного стану цифровізація стає ключовим інструментом підвищення ефективності роботи ресторану. Впровадження сучасних POS-систем, автоматизованих систем управління замовленнями та аналітики дозволяє:

1. Оптимізувати логістику та запас продуктів [34], [42].
2. Контролювати якість обслуговування та час виконання замовлень [19], [35].
3. Підвищити клієнтську лояльність через електронні програми бонусів та персоналізовані пропозиції [21], [27].



Рис. 3.1. Інноваційні рішення ресторану «Чехов»

Антикризова стратегія ресторану «Чехов» передбачає системну інтеграцію чотирьох ключових блоків, які забезпечують синергетичний ефект, підвищуючи стійкість бізнесу у складних економічних умовах (рис. 3.2). Кожен блок включає конкретні заходи, взаємопов'язані між собою, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити ефективність операцій. Доставка є критично важливою

складовою стратегії, оскільки забезпечує доступність продуктів для клієнтів у будь-яких умовах.



Рис. 3.2. Антикризова стратегія ресторану «Чехов»

Основні заходи: 1. Організація ефективної системи доставки замовлень у межах Харкова та прилеглих районів, що дозволяє мінімізувати затримки та зберегти якість страв. 2. Використання локальних кур'єрських служб та партнерів для зменшення логістичних ризиків та забезпечення стабільності постачання [28, 40]. 3. Впровадження цифрового обліку замовлень для оптимізації маршруту та часу доставки, що зменшує витрати на транспорт та покращує контроль над процесом.

Взаємозв'язки: підключення доставки до цифрових технологій дозволяє автоматизувати прийом замовлень, контролювати статус і

покращити комунікацію з клієнтами; співпраця з локальними постачальниками підтримує оптимізацію меню, забезпечуючи наявність свіжих інгредієнтів; програми лояльності стимулюють повторні замовлення через доставку, підвищуючи обсяг продажів та середній чек.

Оптимізація меню спрямована на збалансування витрат і прибутку, забезпечення швидкого та безпечного обслуговування, а також на підвищення привабливості страв для різних сегментів клієнтів.

Основні заходи: 1. Аналіз популярності страв та відмови від тих, що малоприбуткові або не користуються попитом. 2. Використання локальних постачальників для забезпечення свіжих продуктів та зниження витрат на логістику [28, 40]. 3. Впровадження сезонного меню та акцій на базі економічно обґрунтованого ціноутворення для підтримки платоспроможного попиту [17, 21, 28]. 4. Контроль фінансових резервів та запасів сировини для забезпечення стабільності постачання у кризові періоди [2, 10, 23].

Взаємозв'язки: меню оптимізоване для доставки забезпечує збереження якості страв при перевезенні; дані про популярність страв інтегруються в цифрові технології для автоматизації рекомендацій клієнтам і формування акцій; програми лояльності дозволяють стимулювати повторні замовлення оптимізованих позицій, що збільшує середній чек та підтримує фінансову стабільність.

Цифрові технології є основою сучасного управління рестораном у кризові періоди. Вони забезпечують контроль, аналітику та інтеграцію інших блоків. Основні заходи: 1. Впровадження систем онлайн-замовлень та мобільного додатку для зручності клієнтів. 2. Автоматизація обліку фінансових потоків, запасів та ресурсів для точного планування та управління [2, 10, 23]. 3. Використання CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів та персоналізації пропозицій. 4. Впровадження аналітики для контролю ефективності доставки, оптимізації меню та акцій.

Взаємозв'язки: цифрові технології інтегруються з доставкою, дозволяючи відстежувати замовлення та підвищувати швидкість

обслуговування; системи управління допомагають коригувати оптимізацію меню та програми лояльності на основі реальних даних про попит і поведінку клієнтів; фінансовий контроль через цифрові технології підтримує резервування ресурсів і запасів сировини, що критично у кризових умовах.

Програми лояльності спрямовані на підтримку стабільного попиту та підвищення повторних продажів. Основні заходи: 1. Накопичувальні бонуси та знижки для постійних клієнтів. 2. Спеціальні пропозиції для замовлень через доставку та мобільний додаток. 3. Персоналізовані акції на основі історії замовлень, що підвищує середній чек і стимулює повторне відвідування.

Взаємозв'язки: програми лояльності тісно пов'язані з цифровими технологіями, оскільки дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій; вони стимулюють використання доставки, забезпечуючи повторні замовлення навіть у кризові періоди; інтеграція з оптимізацією меню дозволяє просувати найбільш прибуткові та популярні страви, що підвищує ефективність акцій і підтримує фінансову стабільність.

Таблиця 3.2

Антикризові заходи та очікувані ефекти [2, 10, 21, 23, 28–30, 36, 40]

Заходи	Опис	Очікуваний ефект
Фінансове резервування	Формування бюджету на непередбачувані витрати	Зниження фінансових ризиків
Локальні постачальники	Робота з місцевими постачальниками	Мінімізація перебоїв у постачанні
Гнучкий графік персоналу	Адаптація змін і навчання	Підвищення продуктивності, зниження стресу
Контроль цін та акції	Сезонні пропозиції та знижки	Підтримка клієнтського потоку

Поєднання всіх чотирьох блоків дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли кожен елемент стратегії підсилює інші:

Оптимізація меню + цифрові технології → швидке та ефективне управління замовленнями.

Доставка + програми лояльності → збільшення обсягу продажів та збереження клієнтської бази.

Цифрові технології + фінансовий контроль → зменшення ризиків та забезпечення стабільності ресурсів.

Використання локальних постачальників + оптимізація меню → зменшення логістичних ризиків та витрат, підвищення якості страв.

3.2. Обґрунтування концепції розвитку (формат, позиціонування, цільова аудиторія) та оцінка ефективності запропонованої концепції

Ресторан «Чехов» планується як середнього сегмента casual dining, який поєднує класичну європейську та українську кухню з елементами авторських страв. Основні характеристики формату (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні характеристики формату ресторану «Чехов» у воєнних умовах

Параметр	Опис
Тип ресторану	Casual dining, міський ресторан середнього сегмента
Кухня	Європейська + українська, авторські позиції
Місткість	80–120 місць (зал + літня тераса)
Режим роботи	Вихідні 10:00 – 23:00, щодня 9:00 – 23:00
Сервіс	Повноцінний зал з офіціантами, можливість доставки та самовивозу
Додаткові послуги	Доставка, кейтеринг, корпоративні замовлення

Позиціонування ресторану «Чехов» ґрунтується на гармонійному поєднанні якісного обслуговування, комфортної атмосфери та доступного рівня цін, що дозволяє закладу ефективно конкурувати у сегменті міських ресторанів формату *casual dining*. Такий підхід відповідає сучасним споживчим очікуванням, коли відвідувачі прагнуть отримати не лише якісну гастрономічну пропозицію, а й позитивний емоційний досвід, поєднаний із раціональними витратами. Саме баланс між якістю та ціною є ключовим фактором формування конкурентних переваг ресторану на локальному ринку. Комфортна атмосфера ресторану «Чехов» розглядається як важливий елемент позиціонування, що впливає на тривалість перебування гостей у закладі та їхню готовність до повторних відвідувань. Інтер'єр, організація простору, рівень сервісу та загальна концепція гостинності спрямовані на створення сприятливого середовища як для ділових зустрічей, так і для неформального відпочинку. У поєднанні з уважним та професійним обслуговуванням це формує стабільне позитивне сприйняття бренду ресторану серед цільової аудиторії.

Важливим аспектом позиціонування є також доступність цінової політики, яка передбачає формування середнього чека, прийняттого для широкого кола споживачів. Контроль рівня цін та впровадження економічно обґрунтованих акцій дозволяють ресторану підтримувати платоспроможний попит, не знижуючи при цьому якості страв і послуг. Такий підхід особливо актуальний в умовах економічної нестабільності, коли споживачі стають більш чутливими до ціни та ретельніше обирають заклади громадського харчування.

Позиціонування ресторану «Чехов» формується як доступний, комфортний та надійний міський ресторан, орієнтований на регулярні відвідування та довгострокові відносини з клієнтами. Основні аспекти позиціонування, зокрема цінова категорія, формат обслуговування, унікальна ціннісна пропозиція та канали комунікації з клієнтами, узагальнено та систематизовано в табл. 3.4. Зазначене позиціонування створює підґрунтя для

реалізації ефективної маркетингової стратегії та забезпечує стійкий розвиток ресторану «Чехов» у конкурентному середовищі.

Таблиця 3.4

Позиціонування ресторану «Чехов» у воєнних умовах

Аспект	Опис
Цінова категорія	Середній сегмент (100–250 грн середній чек)
Ключові цінності	Якість, комфорт, доступність, швидкість обслуговування
Унікальна пропозиція (USP)	Авторські страви з локальних продуктів + швидка доставка
Канали комунікації	Соцмережі (Instagram, Facebook), онлайн-платформи, програми лояльності

Цільова аудиторія ресторану «Чехов» визначена на основі комплексного підходу до сегментації споживачів, який враховує вікові, соціально-економічні та поведінкові критерії. Такий підхід дозволяє більш точно ідентифікувати потенційних клієнтів закладу, зрозуміти їхні потреби, очікування та мотивацію відвідування ресторану, а також сформувати ефективну стратегію позиціонування і комунікації. Визначення цільової аудиторії є важливим етапом концепції розвитку ресторану, оскільки саме від правильності цього вибору залежить результативність маркетингових заходів та рівень задоволеності клієнтів.

Віковий критерій сегментації передбачає орієнтацію ресторану «Чехов» переважно на споживачів віком від 25 до 45 років. Дана вікова група характеризується активним способом життя, стабільним рівнем доходів та зацікавленістю у якісному сервісі й різноманітній гастрономічній пропозиції. Представники цієї категорії часто поєднують відвідування ресторанів із робочими зустрічами, сімейним відпочинком або дозвіллям з друзями, що зумовлює підвищені вимоги до атмосфери закладу, швидкості обслуговування та рівня комфорту.

Соціально-економічний критерій дозволяє визначити цільову аудиторію як осіб із середнім та вище середнього рівнем доходу, які готові регулярно користуватися послугами закладів громадського харчування формату casual dining. Для цієї категорії споживачів важливим є співвідношення ціни та якості, можливість отримати стабільний рівень сервісу та прогнозований гастрономічний результат. Саме тому ресторан «Чехов» орієнтується на формування помірної цінової політики, що забезпечує доступність послуг без втрати якості страв і обслуговування.

Поведінковий критерій сегментації враховує особливості споживчої поведінки клієнтів, зокрема частоту відвідування ресторанів, схильність до використання доставки, чутливість до акційних пропозицій та рівень лояльності до бренду. Цільова аудиторія ресторану «Чехов» включає споживачів, які відвідують заклади громадського харчування кілька разів на тиждень, активно користуються онлайн-замовленнями та позитивно реагують на програми лояльності й персоналізовані пропозиції. Така поведінка створює передумови для формування стабільного клієнтського потоку та підвищення частки повторних замовлень.

Отже, цільова аудиторія ресторану «Чехов» сформована з урахуванням ключових соціально-демографічних і поведінкових характеристик, що дозволяє адаптувати формат закладу, меню, рівень сервісу та маркетингові інструменти до реальних потреб споживачів. Основні параметри цільової аудиторії, визначені за віковим, соціально-економічним та поведінковим критеріями, узагальнено та систематизовано в табл. 3.5, що слугує основою для подальшого обґрунтування концепції розвитку ресторану «Чехов».

Розвиток ресторану «Чехов» у сучасних умовах господарювання передбачає цілеспрямоване використання комплексу антикризових підходів, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності бізнесу до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Економічна нестабільність, зміни споживчої поведінки, зростання витрат та логістичні ризики зумовлюють необхідність системного підходу до управління ресторанним підприємством.

Саме тому антикризові стратегії розглядаються не як тимчасові заходи реагування, а як невід’ємна складова довгострокової концепції розвитку ресторану.

Таблиця 3.5

Цільова аудиторія ресторану «Чехов» у воєнних умовах

Характеристика	Опис
Вікова група	25–45 років
Соціально-економічний статус	Середній та вище середнього
Стиль життя	Активні, цінують комфорт, зацікавлені у швидкому та якісному обслуговуванні
Поведінка	Відвідування ресторанів 2–3 рази на тиждень, використання доставки, цікавляться авторською кухнею
Географія	Мешканці Харкова та прилеглих районів

Основні антикризові стратегії інтегруються у формат ресторану, його позиціонування на ринку та систему взаємодії з цільовою аудиторією. У межах формату особлива увага приділяється оптимізації операційних процесів, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню безперервності діяльності закладу. Це включає резервування фінансових ресурсів і запасів сировини, що дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні та стабілізувати виробничі процеси. Такий підхід забезпечує можливість оперативного реагування на кризові ситуації без суттєвого зниження якості обслуговування.

У контексті позиціонування ресторану «Чехов» антикризові підходи реалізуються через формування економічно обґрунтованої цінової політики, впровадження гнучких акційних пропозицій та підтримку доступного рівня цін для цільової аудиторії. Контроль цін і використання маркетингових інструментів стимулювання попиту дозволяють зберігати

конкурентоспроможність закладу та підтримувати стабільний клієнтський потік навіть за умов зниження купівельної спроможності населення. Таким чином, антикризові стратегії безпосередньо впливають на сприйняття бренду ресторану та рівень довіри з боку споживачів. Робота з цільовою аудиторією в межах антикризової стратегії передбачає адаптацію сервісу, меню та комунікацій до змін у поведінці споживачів. Оптимізація графіків роботи персоналу з урахуванням безпекових вимог, розвиток доставки, впровадження цифрових технологій та програм лояльності сприяють підвищенню задоволеності клієнтів і формуванню довгострокових відносин із ними. У результаті антикризові заходи не лише знижують ризики, а й створюють додаткові можливості для розвитку ресторану в умовах обмежених ресурсів.

Інтеграція антикризових стратегій у формат, позиціонування та роботу з аудиторією забезпечує комплексний та системний характер управління рестораном «Чехов». Узагальнені характеристики основних антикризових підходів, напрями їх впровадження та очікувані результати представлено в табл. 3.6. Зазначені стратегії створюють підґрунтя для стабільного функціонування ресторану та підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Оцінка ефективності концепції здійснюється через ключові показники (KPI), які відображають фінансову, операційну та маркетингову ефективність (табл. 3.7). Концепція ресторану «Чехов» повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку casual dining, який орієнтований на поєднання комфортної атмосфери, якісної кухні та доступного рівня цін (рис. 3.2). Обраний формат дозволяє забезпечити баланс між швидкістю обслуговування та високими стандартами сервісу, що є особливо актуальним для міського середовища. Водночас концепція враховує локальні соціально-економічні та культурні особливості м. Харків, зокрема зміну споживчих пріоритетів, зростання попиту на доставку та підвищену чутливість клієнтів до ціни. Орієнтація на використання локальних постачальників і адаптація

меню до регіональних смакових уподобань сприяють формуванню позитивного іміджу ресторану та зміцненню довіри з боку споживачів.

Таблиця 3.6

Інтеграція антикризових стратегій у ресторані «Чехов» у воєнних умовах

Антикризовий підхід	Впровадження у концепцію ресторану «Чехов»
Резервування фінансових ресурсів та запасів сировини	Планування закупівель та формування резервного фонду інгредієнтів
Використання локальних постачальників	Зменшення логістичних ризиків, підвищення якості продуктів
Оптимізація робочого часу та графіку персоналу	Врахування безпекових вимог, зниження витрат на персонал
Контроль цін та економічно обґрунтовані акції	Підтримка платоспроможного попиту, стимулювання повторних продажів

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності запропонованої концепції ресторану «Чехов» у воєнних умовах

Показник	Цільове значення	Методи оцінки
Середній чек	150–250 грн	Аналіз касових даних
Завантаженість залу	70–80%	Щоденний облік бронювань
Обсяг доставки	30–40% від загальних продажів	Дані онлайн-замовлень
Лояльність клієнтів	60–70% повторних відвідувань	CRM та програми лояльності
Прибутковість	+15–20% щорічно після впровадження концепції	Фінансовий аналіз



Рис. 3.2. Схема оцінки ефективності концепції ресторану «Чехов»

Рисунок 3.2 відображає комплексний підхід до оцінки ефективності концепції розвитку ресторану «Чехов», який базується на використанні системи ключових показників ефективності (КРІ). Центральним елементом є концепція ресторану, що включає формат закладу, його позиціонування та орієнтацію на цільову аудиторію. Реалізація концепції оцінюється через три взаємопов'язані групи показників: фінансові, операційні та маркетингові КРІ, які у сукупності дозволяють об'єктивно визначити результативність управлінських рішень та рівень досягнення стратегічних цілей.

Використання комплексу антикризових стратегій у межах запропонованої концепції дозволяє забезпечити стабільність функціонування ресторану навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, резервування фінансових ресурсів і запасів сировини зменшує ризики перебоїв у постачанні та фінансових втрат, а залучення локальних постачальників сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню операційної гнучкості.

Оптимізація робочого часу персоналу з урахуванням безпекових вимог дозволяє зберегти ефективність трудових ресурсів і водночас забезпечити безпеку працівників та відвідувачів. Таким чином, антикризові заходи

виконують не лише захисну, а й стратегічну функцію, створюючи передумови для довгострокового розвитку ресторану.

Запропонована концепція розвитку ресторану «Чехов» базується на інтеграції формату, позиціонування та чітко визначеної цільової аудиторії, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Особливу роль відіграє формування синергетичного ефекту між ключовими блоками антикризової стратегії, а саме: доставкою, оптимізацією меню, цифровими технологіями та програмами лояльності. Доставка розширює канали збуту та підвищує доступність послуг, оптимізоване меню дозволяє зменшити витрати й прискорити обслуговування, цифрові технології забезпечують контроль і аналітику бізнес-процесів, а програми лояльності стимулюють повторні відвідування та формують стабільну клієнтську базу. Взаємодія цих елементів створює додаткову цінність для споживача та підвищує конкурентоспроможність ресторану на локальному ринку.

Очікувана ефективність реалізації запропонованої концепції підтверджується системою ключових показників ефективності (KPI), які комплексно охоплюють фінансову, операційну та маркетингову складові діяльності ресторану. До фінансових показників належать зростання середнього чеку, підвищення рентабельності та стабілізація грошових потоків.

Операційні KPI відображають рівень завантаженості залу, ефективність доставки та оптимальне використання персоналу. Маркетингові показники, у свою чергу, характеризують рівень лояльності клієнтів, частоту повторних замовлень і результативність програм стимулювання попиту.

Сукупний аналіз зазначених показників свідчить про доцільність і практичну ефективність запропонованої концепції розвитку ресторану «Чехов», а також про її здатність забезпечити стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3. План реалізації концепції розвитку. Управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності закладу в умовах військового стану

Реалізація концепції розвитку ресторану «Чехов» здійснюється на основі поетапного планування, що забезпечує послідовне та системне впровадження стратегічних і антикризових заходів з урахуванням специфічних обмежень, спричинених дією військового стану. Поетапний підхід дозволяє знизити рівень управлінських ризиків, підвищити прозорість процесів прийняття рішень та забезпечити контроль за виконанням запланованих заходів на кожному етапі розвитку ресторану. Крім того, така модель реалізації концепції створює передумови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, логістичні ускладнення та зміни у нормативно-правовому регулюванні діяльності закладів громадського харчування.

Застосування поетапного планування сприяє оптимальному розподілу фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, що є особливо важливим в умовах обмежених можливостей і підвищеної невизначеності. На кожному етапі реалізації концепції передбачається визначення пріоритетних напрямів розвитку, концентрація ресурсів на найбільш ефективних заходах та постійний моніторинг досягнутих результатів. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і оперативно коригувати управлінські рішення з метою збереження стабільності функціонування ресторану «Чехов».

План реалізації концепції розвитку ресторану передбачає інтеграцію ключових напрямів діяльності, які формують основу антикризової стратегії закладу. Зокрема, розвиток доставки розглядається як один із головних каналів збуту в умовах обмеженої відвідуваності залу та підвищених безпекових ризиків. Оптимізація меню спрямована на скорочення витрат, раціональне використання сировини та забезпечення стабільної якості страв.

Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати процеси управління, обліку та комунікації з клієнтами, що підвищує оперативність прийняття рішень і прозорість бізнес-процесів. Програми лояльності, у свою чергу, сприяють утриманню клієнтів і стимулюванню повторних замовлень, формуючи стабільний попит на послуги ресторану.

Важливим складником плану реалізації концепції є також заходи із забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, які набувають особливої актуальності в умовах військового стану. До таких заходів належать адаптація графіків роботи, дотримання вимог цивільного захисту, наявність укриттів або безпечних зон, а також інформування персоналу і відвідувачів щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Сукупність зазначених напрямів і відповідних управлінських рішень узагальнено та систематизовано в таблиці 3.7, яка відображає поетапний план реалізації концепції розвитку ресторану «Чехов» та слугує основою для подальшої оцінки ефективності впроваджених заходів.

Таблиця 3.7

План реалізації концепції розвитку ресторану «Чехов»

Етап реалізації	Зміст заходів	Термін виконання	Очікуваний результат
Підготовчий	Аналіз ресурсів, оцінка ризиків, формування резервів	1–2 місяці	Готовність до впровадження концепції
Організаційний	Оптимізація меню, налаштування доставки, цифровізація процесів	3–6 місяців	Зниження витрат, підвищення ефективності
Маркетинговий	Запуск програм лояльності, акцій, онлайн-комунікацій	Паралельно	Зростання клієнтської бази
Контрольний	Моніторинг KPI, коригування стратегії	Постійно	Стабільність і адаптивність бізнесу

Функціонування ресторану «Чехов» в умовах військового стану супроводжується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, які можуть

суттєво впливати як на безперервність операційної діяльності, так і на фінансову стабільність закладу в цілому. Воєнні дії, загрози безпеці, перебої у роботі інфраструктури та нестабільність економічного середовища створюють додаткові виклики для підприємств ресторанного господарства. У таких умовах ризики набувають системного характеру та потребують комплексного підходу до управління.

До основних груп ризиків діяльності ресторану в умовах військового стану належать безпекові, економічні, логістичні та кадрові ризики. Безпекові ризики пов'язані з можливими обстрілами, повітряними тривогами, обмеженнями пересування та загрозами для життя і здоров'я персоналу й відвідувачів. Економічні ризики проявляються у зниженні платоспроможного попиту, зростанні витрат на сировину та енергоносії, а також у нестабільності доходів населення. Логістичні ризики включають перебої в постачанні продуктів, труднощі з транспортуванням та залежність від надійності постачальників. Кадрові ризики пов'язані з дефіцитом персоналу, плинністю кадрів, необхідністю гнучкого графіку роботи та підвищеними вимогами до універсальності працівників.

Ефективне управління ризиками в діяльності ресторану передбачає своєчасну ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінку за рівнем імовірності та можливих наслідків, а також розроблення й впровадження комплексу заходів з мінімізації негативного впливу. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ймовірність реалізації ризиків, а й підготувати заклад до оперативного реагування у разі виникнення кризових ситуацій. Особливе значення має регулярний перегляд ризиків та адаптація управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

У межах системи управління ризиками ресторану «Чехов» передбачається застосування профілактичних, організаційних та фінансових інструментів, зокрема резервування ресурсів, диверсифікації постачальників, оптимізації графіків роботи персоналу та впровадження безпекових протоколів. Сукупність ідентифікованих ризиків, методів їх оцінки та заходів

реагування узагальнено і систематизовано в таблиці 3.8, що дозволяє комплексно оцінити рівень загроз та забезпечити підвищення стійкості ресторану «Чехов» в умовах військового стану.

Таблиця 3.8

Основні ризики та заходи управління ресторану «Чехов»

Вид ризику	Характеристика	Заходи реагування
Безпековий	Загроза обстрілів, повітряні тривоги	Наявність укриття, скорочений графік
Економічний	Зниження платоспроможного попиту	Контроль цін, акції
Логістичний	Перебої постачання	Локальні постачальники, резерви
Кадровий	Дефіцит персоналу	Гнучкі графіки, мультифункціональність

Забезпечення безперервності діяльності ресторану «Чехов» є ключовим завданням управління в умовах військового стану. Для цього застосовується концепція Business Continuity Management (BCM), адаптована до специфіки ресторанного бізнесу та локальних умов.

Основні напрями забезпечення безперервності діяльності: резервування фінансових ресурсів і сировини; розвиток доставки як альтернативного каналу збуту; цифровізація управлінських та операційних процесів; забезпечення безпеки персоналу і гостей; оперативна комунікація з клієнтами через цифрові канали (рис. 3.3). Схема демонструє, що поєднання фінансових, логістичних, технологічних та безпекових заходів створює умови для безперервної роботи ресторану навіть в умовах військового стану.

Ефективність реалізації концепції розвитку та заходів управління ризиками оцінюється за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють комплексно аналізувати фінансові, операційні та маркетингові результати діяльності ресторану (табл. 3.9).



Рис. 3.3. Схема забезпечення безперервності діяльності ресторану «Чехов»

Таблиця 3.9

КРІ оцінки ефективності плану реалізації

Група показників	КРІ	Очікуване значення
Фінансові	Прибутковість, середній чек	+15–20%
Операційні	Завантаженість залу, доставка	70–80%
Маркетингові	Повторні замовлення	≥60%
Безпекові	Кількість збоїв у роботі	Мінімальні

Розроблений план реалізації концепції розвитку ресторану «Чехов» у поєднанні з комплексною системою управління ризиками та продуманими заходами із забезпечення безперервності діяльності створює ефективну модель функціонування закладу навіть в умовах надзвичайної невизначеності, спричиненої військовим станом. Такий підхід дозволяє закладу не лише підтримувати стабільність операційної діяльності, а й адаптуватися до швидко змінюваних зовнішніх обставин, що включають коливання попиту, перебої в постачанні, обмеження пересування та інші об'єктивні труднощі, характерні для умов воєнного конфлікту.

Поетапний характер реалізації концепції забезпечує системність і послідовність впровадження всіх ключових стратегічних заходів. Кожен етап – від підготовчого до контрольного – включає конкретні дії щодо оптимізації внутрішніх процесів, розвитку каналів доставки, цифровізації управлінських і операційних процесів, а також впровадження програм лояльності для підтримки клієнтської бази. Така структура дозволяє закладу раціонально розподіляти ресурси, оперативно реагувати на ризики та контролювати досягнення поставлених цілей, що критично важливо для збереження стабільності роботи ресторану під час кризових обставин.

Використання антикризових інструментів у поєднанні з пріоритетною орієнтацією на локальні ресурси дозволяє значно знизити ймовірність перебоїв у постачанні продуктів, оптимізувати витрати та підтримувати стабільну якість обслуговування. Локальні постачальники, резерви сировини та фінансові фонди забезпечують безперебійність виробничих процесів, зменшують залежність від зовнішніх чинників і дозволяють оперативно адаптуватися до нових умов.

Цифрові технології, інтегровані в систему управління рестораном, дозволяють автоматизувати процеси контролю та аналізу бізнес-показників, проводити моніторинг KPI в режимі реального часу, а також підтримувати ефективну комунікацію з клієнтами через онлайн-канали. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу,

зменшенню витрат часу на адміністративні завдання та підвищенню точності планування операційної діяльності.

Поєднання всіх зазначених підходів формує стійку операційну та фінансову платформу, що забезпечує не лише підтримку безперервної діяльності ресторану «Чехов», а й створює передумови для збереження його конкурентних позицій на локальному ринку ресторанних послуг. У результаті заклад отримує можливість ефективно працювати, підтримувати високий рівень обслуговування, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та формувати довгострокові відносини з клієнтами, що є критично важливим фактором стабільного розвитку в умовах військового стану.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави сформулювати наступні висновки. У першому розділі, що присвячений теоретичним засадам розвитку закладу ресторанного господарства в умовах військового стану, визначено, що □ Розвиток ресторанного бізнесу в умовах військового стану характеризується високою невизначеністю та підвищеними ризиками, які охоплюють безпеку персоналу, логістичні обмеження, фінансову нестабільність та зміну споживчої поведінки.

Вивчення теоретичних основ і практичного досвіду зарубіжних та вітчизняних закладів показало, що стійкість ресторанного бізнесу забезпечується здатністю до швидкої адаптації, впровадження антикризових рішень та використання інноваційних технологій.

Ключовими чинниками стійкості підприємств ресторанного господарства є: резервування ресурсів, диверсифікація каналів постачання, контроль витрат, оптимізація операційних процесів та підтримка комунікації з клієнтами навіть у кризових умовах.

У другому розділі «Дослідження діяльності ресторану «Чехов» в умовах військового стану» встановлено, що загальна характеристика ресторану «Чехов» свідчить про наявність ресурсного потенціалу, який дозволяє адаптувати діяльність до кризових умов: кваліфікований персонал, сучасне обладнання, локальні постачальники та можливість розвитку доставки. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища показав, що основними обмеженнями є: логістичні перебої, обмежена платоспроможність споживачів, підвищені вимоги до безпеки та зміни споживчих пріоритетів.

Обґрунтовано, що SWOT-аналіз дозволив виділити сильні сторони ресторану («сильний персонал, адаптоване меню, цифрові технології») та слабкі сторони («обмежені ресурси, ризики фінансових втрат»), а також визначити можливості («розвиток доставки, онлайн-продажів, програм

лояльності») і загрози («нестабільність ринку, безпекові ризики, перебої постачання»).

У третьому розділі «Практична реалізація та оцінка стійкості концепції розвитку ресторану «Чехов» було обґрунтовано, що в умовах воєнного стану стратегічна мета розвитку ресторану передбачає створення стабільного, адаптивного та конкурентоспроможного закладу, здатного ефективно функціонувати в умовах військового стану.

Запропонована концепція розвитку інтегрує формат закладу, його позиціонування та цільову аудиторію, а також ключові напрямки діяльності: доставку, оптимізацію меню, цифрові технології та програми лояльності, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує стійкість бізнесу.

План реалізації концепції передбачає поетапне впровадження заходів із управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності, що включає резервування ресурсів, локальні канали постачання, цифрові рішення, оптимізацію роботи персоналу та заходи безпеки.

Система КРІ дозволяє оцінювати ефективність впровадження концепції за фінансовими, операційними та маркетинговими показниками, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих антикризових та інноваційних заходів.

Інтеграція стратегічного планування, управління ризиками, цифровізації та розвитку сервісних напрямів створює умови для стійкого функціонування ресторану та збереження його конкурентних позицій на локальному ринку навіть у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов Д. І. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). *Культура і сучасність*. 2019. № 1. С. 61–67.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Антикризове управління підприємствами сфери послуг : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2021. 312 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 416 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства в умовах нестабільності. Львів : Ліга-Прес, 2022. 284 с.
5. Гіржева О. М. Управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств: механізми, стратегії, інструменти : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 340 с.
6. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування. монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
7. Дикань В. Л. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 12–18. URL: <https://economy-and-state.com.ua/dikan.pdf> (дата звернення 25.05.2026).
8. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/2d21cd0b-5e60-4184-bfa6-2d4a1fa3eaf1/dstu-4281-2004> (дата звернення 25.05.2026).
9. Єрмаков О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. Київ : ЦУЛ, 2021. 298 с.
10. Жаліло Я. А. Економічна стійкість бізнесу в умовах війни. Київ : НІСД, 2022. 120 с. URL: https://nisd.org.ua/stiskist_biznesu (дата звернення 25.05.2026).
11. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 600 с.

12. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 25.05.2026).
13. Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-14#Text> (дата звернення 25.05.2026).
14. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95#Text> (дата звернення 25.05.2026).
15. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 480 с.
16. Калінін О. В. Інвестиційний маркетинг диверсифікованих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Маріуполь : ДВНЗ "ПДТУ", 2020. 290 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ.Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
18. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : ДСК центр, 2020. 288 с.
19. Кравченко В. О. Ресторанний бізнес: організація та управління. Київ : Ліра-К, 2019. 364 с.
20. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 390 с.
21. Манн І. Маркетинг на 100% : ремікс. Як стати успішним менеджером із маркетингу / пер. з рос. І. Листопад. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 239 с.
22. Мармуль Л. О. Управління розвитком підприємств сфери послуг. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 276 с.
23. Міністерство економіки України. Аналітичні огляди стану бізнесу в умовах війни. URL: <https://me.gov.ua/ukr/analytical-review> (дата звернення 25.05.2026).
24. Національний банк України. Вплив війни на економіку України : аналітичний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/war-impact-report> (дата звернення 25.05.2026).

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>(дата звернення 25.05.2025).
26. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
27. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством : монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.
28. Ресторанний бізнес в Україні в умовах війни : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://restaurant.ua/war-report> (дата звернення 25.05.2026).
29. Савченко В. Ф. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 510 с.
30. Ситник Л. С. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах. Економіка України. 2022. № 8. С. 45–52.
31. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу в Україні до 2027 року. URL: <https://www.me.gov.ua/strategies/sme2027> (дата звернення 25.05.2026).
32. Ткаченко Т. І. Економіка ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 312 с.
33. Управління стійкістю підприємств у кризових умовах : колективна монографія. Київ : ЦУЛ, 2022. 410 с.
34. Хмелевський О. В. Цифровізація бізнес-процесів у сфері послуг. Харків : ХНЕУ, 2021. 260 с.
35. Чайка І. П. Інновації в ресторанному бізнесі. Ресторанний консалтинг. 2021. № 2. С. 22–29.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2020. 720 с.
37. OECD. The impact of war on SMEs and service industries. Paris, 2022. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/war-impact.htm> (дата звернення 25.05.2026).

38. UNWTO. Tourism and hospitality in crisis conditions. Madrid, 2022. URL: <https://www.unwto.org/tourism-crisis> (дата звернення 25.05.2026).
39. World Bank. Ukraine Economic Update. Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/economic-update> (дата звернення 25.05.2026).
40. FAO. Food service resilience in conflict areas. Rome, 2022. URL: <https://www.fao.org/emergencies/resources/documents/resilience-food-service/en/> (дата звернення 25.05.2026).
41. Jean-Jacques Lambin & Isabelle Schuiling. Market-driven management: strategic and operational marketing. Third Edition. Palgrave Macmillan. 2012. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780230363120_A29449233/preview-9780230363120_A29449233.pdf (дата звернення 25.05.2025).
42. McKinsey & Company. Building business resilience in times of crisis. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/business-resilience> (дата звернення 25.05.2026).
43. Harvard Business Review. Managing uncertainty in wartime economies. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/managing-uncertainty-in-wartime-economies> (дата звернення 25.05.2026).
44. Deloitte. Hospitality industry outlook during crisis. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/hospitality-industry-outlook.html> (дата звернення 25.05.2026).
45. PwC. Business continuity and resilience strategies. 2023. URL: <https://www.pwc.com/resilience-strategy> (дата звернення 25.05.2026).
46. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 14–19. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.14.
47. Рога Д., Рябенюк М. Зарубіжний досвід розвитку ресторанного бізнесу та перспективи його впровадження в Україні. Інновації, гостинність,

туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю (15–16 трав. 2025 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2025. – С. 175–180.

48. Програма допомоги підприємствам ресторанного господарства «Eat Out to Help Out». URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Eat_Out_to_Help_Out (дата звернення 25.05.2026).

49. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №219 від 24.07.2002 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 25.05.2025).

50. Ресторан «Чехов». URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g295369-d4761055-Reviews-Chekhov_Restaurant-Kharkiv_Kharkiv_Oblast.html (дата звернення: 25.05.2025).