

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

**Мкртчян Гагик Сейранович**

На правах рукопису

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«Розробка стратегії відновлення бізнесу в умовах постконфліктного  
середовища: приклад ресторанного бізнесу на прикладі закладу  
«Фараон» в смт. Велика Лепетиха)»**

подається на здобуття  
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»  
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:  
Директор Херсонського інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
\_\_\_\_\_Петричук С.І., д.е.н.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026р.

Науковий керівник,  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

Виконано студентом групи  
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

**Чернівці-2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В ПОСТКОНФЛІКТНОМУ<br>СЕРЕДОВИЩІ .....              | 6  |
| 1.1. Сутність та особливості постконфліктного середовища в економіці.....                           | 6  |
| 1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії відновлення бізнесу.....                            | 9  |
| 1.3. Специфіка функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи та відновлення .....              | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ФАРАОН» В УМОВАХ КРИЗИ.....                                  | 20 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу «Фараон» .....                                 | 20 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.....                                 | 25 |
| 2.3. Оцінка внутрішнього стану підприємства .....                                                   | 30 |
| 2.4. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Фараон».....                                                 | 34 |
| 2.5. Виявлення ключових проблем та ризиків функціонування бізнесу в постконфліктних умовах<br>..... | 39 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....                                 | 44 |
| 3.1. Формування стратегічних цілей відновлення ресторану «Фараон» .....                             | 44 |
| 3.2. Розробка заходів щодо відновлення операційної діяльності.....                                  | 48 |
| 3.3. Маркетингова стратегія відновлення та залучення клієнтів .....                                 | 53 |
| 3.4. Фінансове обґрунтування запропонованих заходів .....                                           | 56 |
| 3.5. Оцінка ефективності стратегії відновлення.....                                                 | 58 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                      | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                     | 66 |
| ДОДАТОК А.....                                                                                      | 70 |
| ДОДАТОК Б .....                                                                                     | 75 |

## ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються значними трансформаціями, зумовленими наслідками військових конфліктів, що суттєво впливають на функціонування суб'єктів господарювання. Особливо вразливими до кризових явищ є підприємства сфери послуг, зокрема ресторанний бізнес, діяльність якого безпосередньо залежить від платоспроможності населення, стабільності інфраструктури та безпекової ситуації. У постконфліктний період підприємства стикаються з необхідністю не лише відновлення операційної діяльності, але й адаптації до нових умов ринку, що потребує розробки ефективних стратегій розвитку та відновлення.

Проблематика стратегічного управління відновленням бізнесу набуває особливої ваги в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та підвищених ризиків. Ресторанний бізнес у таких умовах потребує впровадження гнучких управлінських рішень, орієнтованих на оптимізацію витрат, збереження клієнтської бази та формування конкурентних переваг. Водночас специфіка функціонування закладів громадського харчування вимагає врахування локальних особливостей, соціально-економічного середовища та поведінки споживачів.

Питання стратегічного управління, антикризового розвитку та відновлення бізнесу досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значну увагу приділено теоретичним аспектам формування стратегій розвитку підприємств, управлінню в умовах криз та невизначеності, а також специфіці функціонування підприємств сфери послуг. Проте питання розробки стратегій відновлення ресторанного бізнесу в умовах постконфліктного середовища, особливо на прикладі конкретних локальних

підприємств, потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

**Метою магістерської роботи** є розробка стратегії відновлення ресторанного бізнесу в умовах постконфліктного середовища на прикладі закладу «Фараон» у смт. Велика Лепетиха.

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

- дослідити сутність та особливості постконфліктного середовища;
- узагальнити теоретичні підходи до формування стратегії відновлення бізнесу;
- визначити специфіку функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності закладу «Фараон»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- провести SWOT-аналіз діяльності ресторану;
- виявити ключові проблеми та ризики функціонування бізнесу;
- сформувати стратегічні цілі відновлення підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо відновлення діяльності ресторану;
- обґрунтувати фінансову доцільність запропонованих заходів;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії.

*Об'єкт дослідження* – процес відновлення діяльності підприємств ресторанного бізнесу в постконфліктних умовах.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії відновлення ресторанного бізнесу на прикладі закладу «Фараон».

**Методи дослідження.** У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження,

а саме: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для дослідження діяльності підприємства як цілісної системи; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-господарських показників; метод SWOT-аналізу – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці конкретної стратегії відновлення діяльності ресторанного бізнесу в умовах постконфліктного середовища, яка може бути безпосередньо використана у діяльності закладу «Фараон» у смт. Велика Лепетиха. Запропоновані у роботі заходи спрямовані на відновлення операційної діяльності підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Окремі положення та рекомендації можуть бути застосовані іншими підприємствами ресторанного бізнесу, що функціонують у подібних соціально-економічних умовах, а також використані у практиці стратегічного та антикризового управління. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств сфери послуг при розробці стратегій відновлення, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту та стратегічного управління.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи відновлення бізнесу в постконфліктному середовищі. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ресторану «Фараон» в умовах кризи. У третьому розділі розроблено стратегію відновлення підприємства та обґрунтовано її ефективність.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В ПОСТКОНФЛІКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Сутність та особливості постконфліктного середовища в економіці**

Постконфліктне середовище є специфічним етапом розвитку економіки, який формується після завершення активної фази військових, політичних або соціальних конфліктів та характеризується необхідністю відновлення зруйнованих економічних, соціальних та інституційних систем. У науковій літературі постконфліктний період розглядається як перехідний стан від кризи до стабілізації, що супроводжується значною невизначеністю, обмеженістю ресурсів та підвищеним рівнем ризиків для суб'єктів господарювання [18, с. 45].

Постконфліктне середовище не обмежується лише фізичним відновленням інфраструктури, а охоплює також процеси відновлення економічних зв'язків, інституційної довіри, ринкових механізмів та соціального капіталу. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в ситуації нестабільного попиту, змін у структурі споживання, а також дефіциту фінансових і трудових ресурсів. Це зумовлює необхідність адаптації управлінських підходів та впровадження стратегій, орієнтованих на гнучкість і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [45, с. 112].

Сутність постконфліктного середовища проявляється через сукупність його характерних ознак. По-перше, це високий рівень економічної нестабільності, що обумовлений руйнуванням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів та інфраструктури. По-друге, спостерігається зниження платоспроможності населення та зміна споживчих пріоритетів, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств сфери послуг. По-третє, характерною є трансформація ринкового середовища, яка включає зміну

конкурентної структури, появу нових суб'єктів господарювання або зникнення існуючих [30, с. 78].

Важливою ознакою постконфліктного середовища є також підвищений рівень невизначеності та ризиків. Підприємства стикаються з труднощами прогнозування економічної ситуації, що ускладнює процес стратегічного планування. Окрім цього, спостерігається нестабільність нормативно-правового поля, що може змінюватися відповідно до нових умов відновлення держави. У таких умовах особливого значення набуває ефективне антикризове управління та здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів.

Ще однією важливою характеристикою постконфліктного середовища є необхідність відновлення довіри між економічними суб'єктами, державою та споживачами. Довіра виступає ключовим фактором економічного розвитку, оскільки вона впливає на інвестиційну активність, рівень підприємницької ініціативи та загальну стабільність ринку. Відновлення соціального капіталу є тривалим процесом, що потребує комплексних заходів як на макро-, так і на мікрорівні.

Таким чином, постконфліктне середовище являє собою складну, динамічну систему, що характеризується нестабільністю, обмеженістю ресурсів, трансформацією ринкових умов та високим рівнем ризиків. У цих умовах підприємства змушені не лише відновлювати свою діяльність, але й переосмислювати підходи до управління, формуючи нові стратегії розвитку, орієнтовані на стійкість та конкурентоспроможність.

Соціально-економічні наслідки конфліктів мають комплексний характер та істотно впливають на функціонування бізнесу, особливо у постконфліктний період. Військові та соціально-політичні конфлікти призводять до руйнування економічного потенціалу територій, дестабілізації ринкових механізмів та порушення звичних умов господарювання. Для підприємств це означає

необхідність функціонування в умовах обмеженості ресурсів, зниження попиту та підвищеного рівня ризиків [10, с. 67].

Одним із ключових економічних наслідків конфліктів є руйнування матеріально-технічної бази підприємств та інфраструктури. Пошкодження виробничих приміщень, транспортних мереж та логістичних систем ускладнює процес постачання сировини, товарів та послуг. Це, у свою чергу, призводить до зростання витрат, зниження ефективності діяльності та обмеження можливостей для розвитку бізнесу. Крім того, значна частина підприємств змушена тимчасово або повністю припиняти свою діяльність, що негативно позначається на економічній активності регіону [4, с. 134].

Суттєвим наслідком конфліктів є також зниження платоспроможності населення. Втрата робочих місць, міграційні процеси, зменшення доходів домогосподарств безпосередньо впливають на рівень споживчого попиту. Для підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного бізнесу, це означає скорочення клієнтської бази та необхідність перегляду цінової політики, асортименту продукції та форм обслуговування. В умовах обмеженого попиту підприємства змушені шукати нові підходи до залучення споживачів та підвищення лояльності клієнтів.

Соціальні наслідки конфліктів проявляються у зміні структури населення, зростанні рівня соціальної напруги та зниженні рівня довіри у суспільстві. Масова міграція, як внутрішня, так і зовнішня, призводить до дефіциту трудових ресурсів, що створює додаткові труднощі для бізнесу. Підприємства стикаються з проблемами підбору кваліфікованого персоналу, необхідністю його навчання та адаптації до нових умов праці. Водночас зростає значення соціальної відповідальності бізнесу, який бере участь у процесах відновлення громад та підтримки населення.



Важливим аспектом є також трансформація конкурентного середовища. Частина підприємств припиняє свою діяльність, що змінює структуру ринку та створює нові можливості для тих суб'єктів господарювання, які зберегли або відновили свою діяльність. З одного боку, це зменшує рівень конкуренції, а з іншого – посилює боротьбу за обмежений платоспроможний попит. У таких умовах підприємства змушені підвищувати ефективність своєї діяльності та формувати нові конкурентні переваги [13, с. 89].

Окремої уваги заслуговує вплив конфліктів на фінансову систему та інвестиційний клімат. Нестабільність економічного середовища знижує рівень довіри інвесторів, обмежує доступ підприємств до фінансових ресурсів та ускладнює процес залучення інвестицій. Водночас зростає залежність бізнесу від державної підтримки, міжнародної допомоги та програм відновлення. Це формує нові умови функціонування підприємств, які мають враховувати можливості зовнішнього фінансування у процесі стратегічного планування.

Таким чином, соціально-економічні наслідки конфліктів для бізнесу проявляються у руйнуванні інфраструктури, зниженні платоспроможності населення, трансформації ринку праці, зміні конкурентного середовища та погіршенні інвестиційного клімату. У сукупності ці фактори формують складні умови функціонування підприємств та зумовлюють необхідність розробки ефективних стратегій відновлення, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку бізнесу в постконфліктний період.

## **1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії відновлення бізнесу**

Стратегічне управління є ключовим елементом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, особливо в умовах нестабільності та

постконфліктного відновлення. У науковій літературі воно розглядається як процес формування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [46, с. 56].

Класичні підходи до стратегічного управління сформувалися в умовах відносно стабільного ринкового середовища та передбачають раціональне планування діяльності підприємства. До них належать концепції стратегічного планування, позиціонування та ресурсного підходу. Зокрема, підхід стратегічного планування базується на визначенні місії, цілей і довгострокових планів розвитку підприємства. Він передбачає чітку послідовність етапів: аналіз середовища, формування стратегії, її реалізація та контроль результатів.

Важливе місце у класичних підходах займає концепція конкурентного позиціонування, яка орієнтується на визначення місця підприємства на ринку та формування конкурентних переваг за рахунок оптимального поєднання ціни, якості та унікальності продукту чи послуги. Водночас ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства, зокрема на унікальних ресурсах і компетенціях, які забезпечують стійку конкурентоспроможність.

Разом з тим, класичні підходи мають певні обмеження в умовах сучасної нестабільності, оскільки вони орієнтовані на відносно передбачуване середовище. У постконфліктних умовах підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що потребує більш гнучких і адаптивних підходів до управління.

Сучасні підходи до стратегічного управління формуються з урахуванням динамічності ринкового середовища та необхідності швидкого реагування на зміни. До них належать концепції адаптивного, інтегрованого та інноваційного управління. Одним із ключових напрямів є стратегічна гнучкість, яка

передбачає здатність підприємства швидко змінювати свої стратегії відповідно до нових умов. У цьому контексті важливого значення набуває сценарне планування, яке дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій і формувати альтернативні стратегії.

Сучасні підходи також акцентують увагу на ролі інновацій та цифровізації у процесі стратегічного управління. Використання цифрових технологій, аналітичних інструментів та інформаційних систем дозволяє підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси. Крім того, зростає значення клієнтоорієнтованості як основи формування конкурентних переваг.

В умовах постконфліктного відновлення особливого значення набуває поєднання класичних та сучасних підходів. З одного боку, підприємствам необхідно мати чітке стратегічне бачення та довгострокові цілі, а з іншого – забезпечувати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах невизначеності.

Таким чином, еволюція стратегічного управління від класичних до сучасних підходів відображає зміну умов функціонування підприємств. У сучасних реаліях ефективне стратегічне управління базується на інтеграції планування, адаптивності, інноваційності та орієнтації на потреби ринку, що є особливо актуальним для підприємств, які здійснюють відновлення діяльності у постконфліктному середовищі.

Розробка ефективної стратегії відновлення бізнесу в умовах постконфліктного середовища потребує використання сучасних моделей та інструментів стратегічного аналізу. Вони дозволяють системно оцінити внутрішній стан підприємства, визначити вплив зовнішніх факторів та

сформувати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування таких інструментів є необхідною умовою для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [40, с. 73].

Одним із базових інструментів стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища. У постконфліктних умовах цей інструмент набуває особливого значення, оскільки дозволяє врахувати нестабільність нормативно-правового поля, зміни у соціальній структурі населення, економічні обмеження та технологічні виклики. Використання PEST-аналізу сприяє формуванню більш реалістичних стратегій відновлення та мінімізації ризиків.

Не менш важливим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє інтегрувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Він передбачає визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. У контексті відновлення бізнесу SWOT-аналіз допомагає визначити ключові напрями розвитку, на яких доцільно зосередити ресурси, а також сформувати конкурентні переваги [2, с. 118].

Серед моделей стратегічного планування важливе місце займає матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка використовується для оцінки портфеля продуктів або послуг підприємства. Вона дозволяє класифікувати їх за рівнем ринкової частки та темпами зростання ринку, що є важливим для прийняття рішень щодо інвестування, скорочення або розвитку окремих напрямів діяльності. Для ресторанного бізнесу це може бути актуальним при аналізі меню, напрямів обслуговування або форматів діяльності.

Ще одним важливим інструментом є модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі. Вона включає аналіз

впливу існуючих конкурентів, потенційних нових учасників ринку, постачальників, споживачів та товарів-замінників. У постконфліктному середовищі така оцінка є важливою для визначення конкурентної стратегії та пошуку ринкових ніш.

Сучасні підходи до розробки стратегій відновлення також передбачають використання сценарного планування. Цей інструмент дозволяє підприємствам розробляти кілька альтернативних варіантів розвитку подій та відповідні стратегії реагування. Умови невизначеності, характерні для постконфліктного середовища, роблять сценарне планування особливо актуальним, оскільки воно підвищує гнучкість управлінських рішень та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін.

Крім того, важливу роль відіграють інструменти фінансового планування та оцінки ефективності, зокрема аналіз витрат і доходів, розрахунок рентабельності та періоду окупності інвестицій. Вони дозволяють оцінити економічну доцільність запропонованих заходів та забезпечити раціональне використання ресурсів у процесі відновлення діяльності підприємства.

Таким чином, використання моделей та інструментів стратегічного аналізу є необхідною складовою процесу розробки стратегії відновлення бізнесу. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству отримати цілісне уявлення про власні можливості, оцінити вплив зовнішнього середовища та сформулювати ефективну стратегію розвитку в умовах постконфліктної економіки.

Антикризове управління є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, особливо в умовах постконфліктного середовища, коли бізнес функціонує під впливом численних ризиків та невизначеності. Воно розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на

попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення стабільного розвитку підприємства [41, с. 92].

Сутність антикризового управління полягає у своєчасному виявленні кризових симптомів, оцінці їх впливу на діяльність підприємства та розробці ефективних заходів реагування. У постконфліктних умовах ці процеси ускладнюються нестабільністю зовнішнього середовища, що вимагає від керівництва підприємства високого рівня гнучкості, оперативності та здатності до прийняття нестандартних рішень. Антикризове управління охоплює як стратегічний, так і тактичний рівні управління, забезпечуючи комплексний підхід до подолання кризових явищ.

Однією з ключових функцій антикризового управління є діагностика фінансового стану підприємства. Аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності дозволяє виявити слабкі місця у діяльності підприємства та визначити напрями їх усунення. У процесі відновлення бізнесу особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості, що є передумовою ефективної реалізації стратегічних заходів.

Важливим елементом антикризового управління є розробка та реалізація антикризової стратегії. Така стратегія передбачає визначення пріоритетних напрямів діяльності, оптимізацію витрат, реструктуризацію бізнес-процесів та пошук нових джерел доходів. У постконфліктному середовищі підприємства часто змушені переглядати свою бізнес-модель, адаптуючи її до нових умов ринку та потреб споживачів [31, с. 141].

Особливу роль відіграє управління персоналом в умовах кризи. Збереження ключових працівників, підвищення їх мотивації та залучення до процесу відновлення є важливими чинниками успішного функціонування підприємства. У складних умовах керівництво повинно забезпечити ефективну

комунікацію, підтримку колективу та формування сприятливого психологічного клімату.

Крім того, антикризове управління передбачає активне використання інноваційних підходів та цифрових технологій. Автоматизація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних систем та онлайн-інструментів дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, скоротити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Це є особливо актуальним для підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного бізнесу.

У контексті постконфліктного відновлення важливим є також залучення зовнішніх ресурсів, зокрема державної підтримки, інвестицій та міжнародної допомоги. Антикризове управління передбачає здатність підприємства ефективно використовувати такі можливості для відновлення та розвитку своєї діяльності.

Таким чином, антикризове управління виступає основою процесу відновлення бізнесу, оскільки забезпечує системний підхід до подолання кризових явищ, адаптацію підприємства до нових умов функціонування та формування передумов для його подальшого розвитку. Його ефективне впровадження дозволяє підприємствам не лише вижити в складних умовах, але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

### **1.3. Специфіка функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи та відновлення**

Ресторанний бізнес є складовою сфери послуг, яка характеризується специфічними особливостями функціонування, що відрізняють його від виробничих галузей економіки. Основною особливістю є нематеріальний характер послуги, яка поєднує в собі процес виробництва та споживання, що

відбуваються одночасно. Це означає, що якість послуги значною мірою залежить від рівня обслуговування, професіоналізму персоналу та загальної атмосфери закладу [35, с. 58].

Однією з ключових характеристик ресторанного бізнесу є висока залежність від споживчого попиту. Попит на ресторанный послуги формується під впливом доходів населення, соціальних факторів, культурних традицій та змін у способі життя споживачів. У періоди економічної нестабільності або криз попит на такі послуги суттєво скорочується, що негативно позначається на доходах підприємств галузі. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу ринку та адаптації пропозиції до потреб клієнтів [32, с. 121].

Важливою особливістю ресторанного бізнесу є висока роль людського фактора. Персонал закладу безпосередньо взаємодіє зі споживачами, що впливає на рівень їх задоволеності та лояльності. Якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, ввічливість працівників та їх професійні навички формують загальне враження про заклад. У зв'язку з цим управління персоналом є одним із ключових напрямів діяльності ресторанных підприємств.

Крім того, ресторанный бізнес характеризується високим рівнем конкуренції. На ринку функціонує значна кількість закладів різного формату, що пропонують подібні послуги. Це змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати інновації, розширювати асортимент продукції та підвищувати рівень сервісу. Формування унікальної концепції закладу, створення сильного бренду та ефективне позиціонування є важливими чинниками успішного функціонування ресторану [1, с. 203].

Ще однією характерною рисою є швидкопсувність продукції та обмежений термін її реалізації. Це потребує ефективного управління запасами, контролю якості сировини та оптимізації процесів закупівлі й виробництва.



Неврахування цих факторів може призвести до значних втрат та зниження прибутковості підприємства.

Також слід відзначити значну залежність ресторанного бізнесу від місця розташування та інфраструктури. Локація закладу визначає рівень його відвідуваності, доступність для клієнтів та потенціал розвитку. У постконфліктних умовах ця залежність посилюється через зміни у транспортній доступності, безпековій ситуації та міграційних процесах.

Таким чином, ресторанний бізнес як сфера послуг характеризується нематеріальністю продукту, високою залежністю від попиту, значною роллю людського фактора, інтенсивною конкуренцією та специфікою управління ресурсами. Урахування цих особливостей є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств галузі, особливо в умовах кризи та подальшого відновлення.

Кризові явища в економіці мають суттєвий вплив на функціонування закладів ресторанного господарства, оскільки ця сфера є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища. До основних кризових факторів належать економічна нестабільність, зниження доходів населення, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, а також зміни у поведінці споживачів. Сукупний вплив цих факторів значно ускладнює діяльність підприємств та знижує їх фінансову стійкість [27, с. 74].

Одним із найбільш відчутних наслідків криз є скорочення платоспроможного попиту на ресторанный послуги. У періоди економічної нестабільності споживачі змінюють свої пріоритети, віддаючи перевагу базовим потребам, що призводить до зменшення частоти відвідувань закладів харчування та середнього чеку. Це змушує підприємства переглядати цінову політику, оптимізувати меню та впроваджувати більш доступні формати обслуговування.

Важливим кризовим фактором є зростання витрат підприємств, зокрема на сировину, енергоносії, оренду та оплату праці. Інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість продукції, що ускладнює підтримання конкурентоспроможних цін. У таких умовах підприємства змушені шукати шляхи оптимізації витрат, впроваджувати енергоефективні рішення та переглядати постачальницькі зв'язки [12, с. 129].

Суттєвим викликом для ресторанного бізнесу є порушення логістичних ланцюгів постачання. Ускладнення транспортування товарів, перебої з постачанням сировини та обмежений доступ до імпортової продукції призводять до необхідності зміни постачальників або коригування асортименту. Це може негативно впливати на якість продукції та рівень задоволеності споживачів.

Окремої уваги заслуговує проблема кадрового забезпечення. У кризових умовах спостерігається відтік робочої сили, зниження рівня зайнятості та дефіцит кваліфікованих працівників. Для закладів харчування це означає необхідність підвищення рівня мотивації персоналу, його навчання та адаптації до нових умов роботи. Ефективне управління персоналом стає важливим фактором стабільності та розвитку підприємства.

Крім економічних, значну роль відіграють соціально-психологічні фактори. Зміни у поведінці споживачів, зростання попиту на безпечні, швидкі та доступні формати обслуговування (доставка, take-away) впливають на трансформацію бізнес-моделей закладів харчування. Підприємства змушені адаптувати свої послуги, впроваджувати цифрові рішення та розширювати канали взаємодії з клієнтами [20, с. 91].

У постконфліктних умовах додатковим фактором впливу є безпекова ситуація та зміни в інфраструктурі. Обмеження у роботі закладів, скорочення

робочого часу, зниження туристичних потоків та зміни у розміщенні населення безпосередньо впливають на рівень відвідуваності та доходи підприємств. Це вимагає від бізнесу гнучкості, швидкої адаптації та пошуку нових форматів діяльності.

Таким чином, кризові фактори мають комплексний вплив на діяльність закладів харчування, охоплюючи економічні, соціальні та організаційні аспекти. Вони призводять до зниження попиту, зростання витрат, ускладнення логістики та кадрових проблем, що зумовлює необхідність впровадження ефективних антикризових заходів та розробки стратегій відновлення бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ФАРАОН» В УМОВАХ КРИЗИ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу «Фараон»**

Ресторан «Фараон», розташований у смт. Велика Лепетиха, є закладом ресторанного господарства, що спеціалізується на приготуванні страв вірменської кухні та функціонує як сімейний бізнес. Його створення пов'язане з підприємницькою ініціативою родини вірменського походження, яка, зберігаючи національні кулінарні традиції, реалізувала власний бізнес-проект у сфері громадського харчування. Основною ідеєю закладу стало поєднання автентичної кухні, гостинності та сімейної атмосфери, що є характерним для культури Вірменії.

Історія створення ресторану «Фараон» бере початок із невеликого сімейного підприємства, яке спочатку орієнтувалося на вузьке коло відвідувачів — мешканців селища та прилеглих територій. Поступово, завдяки якості страв, індивідуальному підходу до клієнтів та позитивній репутації, заклад здобув популярність серед ширшої аудиторії. Як свідчать відкриті онлайн-ресурси, ресторан пропонує широкий асортимент страв, що поєднують традиційні вірменські рецепти з адаптацією до смакових уподобань місцевих споживачів [33].

Особливістю ресторану є акцент на домашній кухні, використанні натуральних інгредієнтів та збереженні традиційних способів приготування. Меню закладу включає як класичні страви кавказької кухні (шашлик, люля-кебаб, долма, хачапурі), так і популярні позиції європейської кухні, що дозволяє розширити цільову аудиторію. Важливим елементом концепції є створення комфортного середовища для сімейного відпочинку, проведення

святкових заходів та неформального спілкування, що підтверджується активністю закладу у соціальних мережах [34].

Відповідно до наявної інформації, ресторан «Фараон» позиціонується як заклад із демократичною ціновою політикою, орієнтований на широке коло споживачів. Його діяльність спрямована не лише на отримання прибутку, але й на формування стабільної клієнтської бази, що забезпечує довгострокове функціонування підприємства навіть у складних соціально-економічних умовах [25].

Організаційна структура ресторану «Фараон» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для підприємств малого бізнесу у сфері громадського харчування. Ключову роль у системі управління відіграє власник закладу, який виконує функції директора та приймає стратегічні рішення щодо розвитку підприємства, фінансового планування та організації діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити централізоване управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Операційне управління закладом здійснює адміністратор, який координує щоденну діяльність ресторану, контролює якість обслуговування клієнтів, організовує роботу персоналу та вирішує поточні управлінські завдання. Наявність адміністратора дозволяє розмежувати стратегічні та оперативні функції управління, що підвищує ефективність діяльності підприємства.

Виробничий процес у ресторані забезпечується кухонним підрозділом, до складу якого входять шеф-кухар, кухарі та допоміжний персонал. Шеф-кухар відповідає за формування меню, контроль якості страв та дотримання технологій приготування. Особливістю закладу є використання традиційних рецептів, що формує унікальність пропозиції та сприяє формуванню конкурентних переваг.

Сфера обслуговування представлена офіціантами, які забезпечують безпосередню взаємодію з клієнтами, прийом замовлень та подачу страв. Важливим фактором успішної діяльності ресторану є якість сервісу, що впливає на рівень задоволеності споживачів та їх повторні візити. Допоміжний персонал виконує функції забезпечення чистоти, підготовки приміщень та підтримки належного санітарного стану закладу.

Організаційна структура ресторану «Фараон» характеризується гнучкістю та адаптивністю, що є важливим у кризових умовах. Невелика кількість рівнів управління сприяє швидкому прийняттю рішень, ефективній комунікації між працівниками та оперативному реагуванню на зміни ринку. У постконфліктному середовищі така модель управління є особливо ефективною, оскільки дозволяє підприємству мінімізувати витрати та оптимізувати використання ресурсів.

Таким чином, ресторан «Фараон» є прикладом сімейного підприємства ресторанного бізнесу, що базується на поєднанні національних традицій, гнучкої організаційної структури та орієнтації на потреби споживачів. Його розвиток свідчить про здатність малого бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування навіть в умовах кризових викликів.

Оцінка основних показників господарської діяльності ресторану «Фараон» є важливим етапом аналізу його функціонування, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, фінансову стійкість підприємства та його здатність до адаптації в умовах кризових явищ. Враховуючи обмеженість актуальних статистичних даних у зв'язку з тимчасовою окупацією території, аналіз здійснено на основі узагальнених даних за докризовий період (2021 рік), а також відкритих джерел та сформованих внутрішніх показників підприємства [25; 9].

Ресторан «Фараон» у період до початку активної фази кризи функціонував як стабільне підприємство малого бізнесу з відносно сталим рівнем доходів. Основним джерелом формування виручки була реалізація продукції власного виробництва (страв кухні), а також надання супутніх послуг, зокрема організація банкетів, святкових заходів та кейтерингового обслуговування. Аналіз меню закладу свідчить про широкий асортимент продукції, що дозволяло задовольняти різні сегменти споживачів і формувати диверсифіковану структуру доходів [33].

За внутрішніми даними підприємства, середньомісячний обсяг виручки ресторану у 2021 році становив близько 450–600 тис. грн, залежно від сезонності та кількості проведених заходів. Найвищі показники спостерігалися у святковій періоді та літній сезон, що пов'язано зі збільшенням кількості відвідувачів і проведенням урочистостей. Середній чек одного клієнта коливався у межах 250–400 грн, що відповідало рівню доходів населення регіону та позиціонуванню закладу як доступного ресторану [9].

Структура витрат ресторану включала витрати на закупівлю сировини та продуктів (близько 35–45 % загальних витрат), оплату праці персоналу (25–30 %), орендні платежі та комунальні послуги (15–20 %), а також інші адміністративні та операційні витрати. Така структура є типовою для підприємств ресторанного бізнесу та свідчить про значну залежність фінансових результатів від ефективності управління витратами.

Фінансові результати діяльності ресторану характеризувалися помірним рівнем прибутковості. За оцінками, рентабельність діяльності підприємства становила близько 10–15 %, що є прийнятним показником для малого бізнесу у сфері послуг. Прибуток використовувався як для покриття поточних витрат, так і для часткового реінвестування у розвиток закладу, зокрема оновлення інтер'єру, розширення меню та покращення сервісу.

Важливим показником діяльності ресторану є рівень завантаженості закладу. У докризовий період середня заповнюваність залу становила 60–70 % у будні дні та досягала 80–90 % у вихідні та святкові дні. Це свідчить про стабільний попит на послуги закладу та наявність сформованої клієнтської бази. Активна присутність ресторану у соціальних мережах сприяла залученню нових клієнтів та підтримці комунікації з постійними відвідувачами [34].

Кадровий потенціал підприємства також є важливим показником його діяльності. У середньому штат ресторану складав 10–15 осіб, включаючи кухонний персонал, офіціантів, адміністратора та допоміжних працівників. Витрати на оплату праці займали значну частку у структурі витрат, що підкреслює важливість ефективного управління персоналом.

Разом з тим, у діяльності ресторану спостерігалися певні проблеми, характерні для малого бізнесу. До них належать обмежені фінансові ресурси, залежність від місцевого ринку, сезонні коливання попиту та відсутність широкої диверсифікації джерел доходів. Умови кризи та подальшої окупації території призвели до фактичного припинення діяльності підприємства, що обумовлює необхідність розробки стратегії його відновлення.

Таким чином, аналіз основних показників господарської діяльності ресторану «Фараон» свідчить про те, що у докризовий період підприємство функціонувало стабільно, мало сформовану клієнтську базу та забезпечувало прийнятний рівень прибутковості. Водночас наявність внутрішніх обмежень та вплив зовнішніх кризових факторів зумовлюють необхідність впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на відновлення та розвиток діяльності закладу.



## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства**

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного дослідження діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на його функціонування та розвиток. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є PEST-аналіз, який передбачає оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища [39, с. 84].

Для ресторану «Фараон», який функціонував у смт. Велика Лепетиха, вплив зовнішнього середовища є особливо значущим, оскільки підприємство належить до сфери послуг і безпосередньо залежить від стану економіки, рівня доходів населення та соціально-політичної ситуації в регіоні.

### **Політичні фактори (P – Political)**

Політичні фактори мають вирішальний вплив на діяльність підприємства, особливо в умовах постконфліктного середовища. До них належать державна політика у сфері підприємництва, податкове законодавство, регуляторні обмеження, а також загальна безпекова ситуація в країні. В умовах військового конфлікту та подальшої окупації території діяльність ресторану була фактично призупинена, що свідчить про критичний вплив політичних факторів на бізнес.

Крім того, нестабільність нормативно-правового поля ускладнює процес планування діяльності підприємства та знижує інвестиційну привабливість. У постконфліктний період важливим чинником є державна підтримка малого бізнесу, яка може сприяти відновленню діяльності підприємств [26, с. 137].

### **Економічні фактори (E – Economic)**

Економічні фактори включають рівень доходів населення, інфляцію, рівень безробіття, валютні коливання та загальний стан економіки. Для

ресторанного бізнесу ці фактори мають визначальне значення, оскільки формують платоспроможний попит на послуги.

У період до кризи ресторан «Фараон» функціонував в умовах відносно стабільного локального ринку, однак із початком економічної нестабільності спостерігалось зниження доходів населення та скорочення витрат на послуги ресторанного господарства. Зростання цін на сировину та енергоносії призвело до підвищення собівартості продукції, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства [15, с. 92].

#### Соціальні фактори (S – Social)

Соціальні фактори охоплюють демографічну ситуацію, рівень життя населення, культурні особливості, споживчі вподобання та поведінку клієнтів. Для ресторану «Фараон» важливим фактором була орієнтація на місцеве населення, а також формування лояльної клієнтської бази.

У кризових умовах відбувається зміна споживчої поведінки: клієнти віддають перевагу більш доступним закладам, скорочують витрати на дозвілля та частіше обирають альтернативні формати споживання (доставка, приготування вдома). Крім того, міграційні процеси призводять до скорочення кількості потенційних клієнтів, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Водночас важливим соціальним чинником є зростання попиту на національні кухні, що створює додаткові можливості для ресторану, який пропонує автентичні страви вірменської кухні.

#### Технологічні фактори (T – Technological)

Технологічні фактори включають рівень розвитку інформаційних технологій, використання сучасного обладнання, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток онлайн-сервісів. Для ресторанного бізнесу важливими є

впровадження систем обліку, онлайн-замовлень, доставки та цифрового маркетингу.

Ресторан «Фараон» використовував соціальні мережі як основний канал комунікації з клієнтами, що дозволяло інформувати про новини, акції та асортимент продукції [34]. Проте рівень цифровізації бізнесу залишався обмеженим, що є характерним для малих підприємств у сільській місцевості.

У сучасних умовах впровадження цифрових технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема через розвиток онлайн-продажів та сервісів доставки.

Таблиця 2.1

## Узагальнення результатів PEST-аналізу

| Фактор       | Основні прояви впливу                        | Характер впливу      |
|--------------|----------------------------------------------|----------------------|
| Політичні    | війна, окупація, регуляторна нестабільність  | критично негативний  |
| Економічні   | зниження доходів, інфляція, зростання витрат | негативний           |
| Соціальні    | зміна поведінки споживачів, міграція         | переважно негативний |
| Технологічні | обмежена цифровізація, потенціал розвитку    | змішаний             |

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать про значний вплив зовнішніх факторів на діяльність ресторану «Фараон». Найбільш критичними є політичні та економічні фактори, які безпосередньо впливають на можливість функціонування підприємства. Водночас соціальні та технологічні фактори створюють як виклики, так і потенційні можливості для розвитку бізнесу в умовах відновлення.

Аналіз конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного дослідження діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень конкуренції на ринку, виявити основних конкурентів, оцінити їх сильні та

слабкі сторони, а також сформувати конкурентні переваги. Для підприємств ресторанного бізнесу цей аспект є особливо важливим, оскільки галузь характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від споживчих уподобань [2, с. 102].

Ресторан «Фараон» функціонував у межах локального ринку смт. Велика Лепетиха, який характеризується обмеженою кількістю закладів громадського харчування, але водночас досить високим рівнем конкуренції через невелику кількість споживачів. Основними конкурентами підприємства були інші кафе та ресторани, що пропонували страви української, європейської та змішаної кухні, орієнтовані на місцеве населення.

До прямих конкурентів ресторану «Фараон» можна віднести невеликі кафе сімейного типу та заклади швидкого харчування, які пропонують доступні за ціною страви та обслуговують масового споживача. Їх основною перевагою є нижчий рівень цін, швидкість обслуговування та зручне розташування. Водночас такі заклади, як правило, поступаються за якістю обслуговування, атмосферою та різноманітністю меню.

Непрямими конкурентами виступають магазини з готовою кулінарною продукцією, служби доставки їжі, а також домашнє харчування, яке є особливо актуальним для невеликих населених пунктів. У кризових умовах роль таких конкурентів зростає, оскільки споживачі прагнуть мінімізувати витрати та віддають перевагу більш економним варіантам.

Аналіз конкурентного середовища доцільно здійснювати з використанням моделі п'яти сил конкуренції, яка дозволяє комплексно оцінити ринкову ситуацію [37, с. 76]:

Рівень конкуренції між існуючими закладами – середній, обумовлений обмеженою кількістю закладів, але високою боротьбою за клієнта;

Загроза появи нових конкурентів – відносно низька через обмежений ринок та високі стартові витрати;

Сила постачальників – середня, оскільки заклад залежить від місцевих постачальників продуктів;

Сила споживачів – висока, адже клієнти мають можливість обирати між альтернативними варіантами;

Загроза товарів-замінників – висока, що пов'язано з популярністю домашнього харчування та доступністю альтернатив.

Ресторан «Фараон» мав низку конкурентних переваг, серед яких слід виділити унікальність кухні, орієнтацію на вірменські кулінарні традиції, сімейну атмосферу та індивідуальний підхід до клієнтів. Асортимент закладу, що підтверджується відкритими джерелами, включав як традиційні страви, так і популярні позиції, що дозволяло залучати різні категорії споживачів [33].

Важливим фактором конкурентоспроможності була також репутація закладу та рівень обслуговування. Активна комунікація через соціальні мережі сприяла формуванню позитивного іміджу та підтримці зв'язку з клієнтами [34]. Це дозволяло ресторану утримувати постійну клієнтську базу та залучати нових відвідувачів.

Разом з тим, підприємство мало певні слабкі сторони, які знижували його конкурентоспроможність. До них належать обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифровізації, залежність від локального ринку та відсутність масштабування діяльності. У кризових умовах ці фактори посилюють негативний вплив зовнішнього середовища та ускладнюють адаптацію підприємства.

У постконфліктному середовищі конкурентне середовище зазнає суттєвих змін. Частина підприємств припиняє свою діяльність, що зменшує рівень конкуренції, але водночас скорочується і платоспроможний попит. Це

створює нові умови функціонування бізнесу, в яких підприємства змушені боротися не лише за ринок, але й за виживання.

Таким чином, конкурентне середовище ресторану «Фараон» характеризується середнім рівнем конкуренції, наявністю як прямих, так і непрямих конкурентів, а також значним впливом зовнішніх факторів. Визначені особливості конкуренції повинні враховуватися при розробці стратегії відновлення підприємства, зокрема у частині формування конкурентних переваг та адаптації до змін ринку.

### **2.3. Оцінка внутрішнього стану підприємства**

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від рівня його ресурсного забезпечення. Аналіз матеріальних, фінансових та трудових ресурсів дозволяє оцінити можливості підприємства щодо стабільного функціонування, виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також визначити потенціал для відновлення діяльності у постконфліктних умовах.

Матеріальні ресурси ресторану «Фараон» включають виробничі приміщення, обладнання кухні, меблі, інвентар, а також запаси сировини та продуктів. Відповідно до внутрішніх облікових даних підприємства, ресторан мав облаштований зал для обслуговування відвідувачів, кухонний блок та допоміжні приміщення, що забезпечували повний цикл приготування та реалізації продукції [24].

Кухонне обладнання включало професійні плити, мангали, холодильне обладнання, витяжні системи та інші технічні засоби, необхідні для приготування страв вірменської кухні. Особливістю матеріально-технічної

бази було використання обладнання для приготування м'ясних страв на відкритому вогні, що відповідало концепції закладу.

Разом з тим, матеріальна база підприємства потребувала періодичного оновлення та модернізації, що було обмежено фінансовими можливостями. У кризових умовах доступ до ресурсів значно ускладнився, що негативно вплинуло на стан матеріально-технічного забезпечення.

Фінансові ресурси ресторану «Фараон» формувалися переважно за рахунок власних коштів підприємства, отриманих від реалізації продукції та послуг. Відповідно до внутрішньої фінансової звітності, підприємство характеризувалося відносно стабільним рівнем доходів у докризовий період, що дозволяло забезпечувати покриття поточних витрат та підтримувати операційну діяльність [43].

Основними напрямками використання фінансових ресурсів були закупівля сировини, оплата праці персоналу, витрати на комунальні послуги та утримання приміщень. Водночас обмеженість фінансових ресурсів стримувала можливості розвитку підприємства, зокрема у частині інвестування в оновлення обладнання, розширення діяльності та впровадження сучасних технологій.

У період кризи фінансовий стан підприємства суттєво погіршився внаслідок зниження доходів та зростання витрат. Це призвело до необхідності оптимізації витрат, скорочення персоналу та тимчасового припинення окремих напрямів діяльності.

Трудові ресурси є одним із ключових факторів успішної діяльності ресторану, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу. У докризовий період штат ресторану «Фараон» складався з кухонного персоналу, офіціантів, адміністратора та допоміжних працівників [47].

Кухонний персонал забезпечував виробничий процес та відповідав за якість страв, тоді як офіціанти здійснювали обслуговування клієнтів. Адміністратор виконував функції координації діяльності закладу та контролю якості обслуговування. Така структура персоналу є типовою для підприємств ресторанного бізнесу малого масштабу.

Перевагою підприємства була стабільність кадрового складу та наявність досвідчених працівників, що забезпечувало належний рівень обслуговування. Водночас у кризових умовах виникли проблеми, пов'язані з відтоком кадрів, зниженням мотивації працівників та обмеженими можливостями для їх професійного розвитку.

Аналіз ресурсного забезпечення ресторану «Фараон» свідчить про те, що у докризовий період підприємство мало достатній рівень матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для забезпечення стабільної діяльності. Водночас обмеженість фінансових можливостей, необхідність модернізації матеріальної бази та залежність від людського фактора створювали певні внутрішні ризики.

Умови кризи та постконфліктного середовища значно ускладнили використання наявних ресурсів та знизили ефективність діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність розробки заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності їх використання у процесі відновлення бізнесу.

Ефективність управління та рівень розвитку персоналу є ключовими чинниками успішного функціонування підприємства ресторанного бізнесу. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема кризи та постконфліктного відновлення, саме якість управлінських рішень та професійний рівень працівників визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати конкурентоспроможність [16, с. 145].



З метою оцінки ефективності управління та роботи персоналу ресторану «Фараон» було проведено анкетування працівників закладу. Анкета була розроблена автором самостійно з урахуванням специфіки діяльності підприємства та включала питання, спрямовані на визначення рівня задоволеності умовами праці, ефективності комунікації, якості управління, мотивації персоналу та організації робочого процесу (див. Додаток А).

В опитуванні взяли участь працівники різних категорій, зокрема кухонний персонал, офіціанти та адміністративний персонал. Це дозволило отримати комплексне уявлення про внутрішні процеси управління підприємством. Узагальнені результати анкетування наведено у Додатку Б.

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що загальний рівень задоволеності персоналу умовами праці є середнім. Більшість працівників відзначають позитивну атмосферу в колективі, що є важливим фактором ефективної діяльності підприємства. Водночас частина респондентів вказала на наявність проблем у сфері організації робочого процесу, зокрема нерівномірне навантаження, недостатню чіткість розподілу обов'язків та обмежені можливості для професійного розвитку.

Оцінка ефективності управління показала, що керівництво підприємства здійснює загальну координацію діяльності на достатньому рівні, однак управлінські процеси мають певні недоліки. Зокрема, працівники відзначають недостатній рівень формалізації управлінських процедур, відсутність чіткої системи планування та контролю, а також обмежене використання сучасних методів управління персоналом.

Важливим аспектом є система мотивації персоналу. За результатами анкетування встановлено, що основним стимулюючим фактором для працівників є рівень заробітної плати, тоді як нематеріальні методи мотивації (кар'єрне зростання, навчання, заохочення) використовуються недостатньо. Це

може негативно впливати на рівень залученості працівників та їх продуктивність [28, с. 98].

Комунікація між керівництвом та персоналом оцінюється як задовільна, проте потребує вдосконалення. Частина працівників зазначає недостатню інформованість щодо змін у діяльності підприємства та відсутність регулярного зворотного зв'язку. Ефективна комунікація є важливою складовою управління, оскільки сприяє узгодженості дій персоналу та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Разом з тим, слід відзначити позитивні аспекти управління персоналом у ресторані «Фараон». До них належать наявність досвідчених працівників, стабільність кадрового складу та сформований колектив, що має спільні цінності та орієнтацію на якість обслуговування. Це створює передумови для ефективного функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

Таким чином, результати оцінки ефективності управління та персоналу свідчать про наявність як сильних сторін, так і певних проблемних аспектів у діяльності ресторану «Фараон». Основними напрямками вдосконалення є підвищення ефективності управлінських процесів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток комунікацій та впровадження сучасних методів управління. Урахування цих факторів є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства та успішного відновлення бізнесу в умовах постконфліктного середовища.

#### **2.4. SWOT-аналіз діяльності ресторану «Фараон»**

SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан

підприємства шляхом визначення його сильних і слабких сторін. Такий підхід дає можливість виявити конкурентні переваги, а також внутрішні проблеми, що стримують розвиток підприємства [46, с. 112].

Сильні сторони підприємства формуються на основі ефективного використання ресурсів, організації управління, якості продукції та рівня обслуговування. Для ресторану «Фараон» до основних сильних сторін можна віднести:

Автентичність кухні та унікальна концепція закладу. Ресторан спеціалізується на вірменській кухні, що створює відмінність від конкурентів і формує унікальну ринкову нішу.

Сімейний формат бізнесу. Це забезпечує високий рівень контролю якості, згуртованість персоналу та орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Сформована клієнтська база. Заклад мав постійних відвідувачів, що забезпечувало стабільний попит у докризовий період.

Гнучка організаційна структура. Невелика кількість управлінських рівнів дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до змін.

Репутація та рівень обслуговування. Позитивні відгуки клієнтів і якість сервісу сприяли формуванню конкурентних переваг підприємства.

Разом з тим, внутрішній аналіз діяльності ресторану дозволив виявити низку слабких сторін, які обмежують ефективність функціонування підприємства та знижують його конкурентоспроможність [8]:

Обмежені фінансові ресурси. Підприємство функціонувало переважно за рахунок власних коштів, що обмежувало можливості інвестування та розвитку.

Недостатній рівень цифровізації. Відсутність сучасних систем управління, онлайн-замовлень та автоматизації процесів знижує ефективність діяльності.

Залежність від локального ринку. Основна клієнтська база формувалася за рахунок місцевого населення, що обмежує потенціал зростання.

Недосконала система мотивації персоналу. Обмежене використання нематеріальних стимулів впливає на рівень залученості працівників.

Матеріально-технічні обмеження. Потреба в оновленні обладнання та модернізації приміщень.

Відсутність довгострокового стратегічного планування. Управління здійснювалося переважно на основі поточних рішень без чіткої стратегії розвитку.

Слід зазначити, що більшість виявлених слабких сторін є типовими для підприємств малого бізнесу у сфері ресторанного господарства. Водночас їх наявність ускладнює адаптацію підприємства до кризових умов та знижує ефективність процесу відновлення діяльності.

У контексті постконфліктного середовища значення внутрішніх факторів суттєво зростає, оскільки саме вони визначають здатність підприємства до виживання та подальшого розвитку. Сильні сторони можуть бути використані як основа для формування конкурентних переваг, тоді як слабкі сторони потребують усунення або мінімізації їх негативного впливу.

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити ключові внутрішні характеристики ресторану «Фараон», які слугуватимуть базою для подальшого формування SWOT-матриці та розробки стратегії відновлення підприємства.

Ідентифікація можливостей і загроз є важливою складовою SWOT-аналізу, оскільки дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначити напрями його стратегічного розвитку. На відміну від сильних і слабких сторін, які формуються всередині підприємства, можливості та загрози є зовнішніми факторами, що не підлягають прямому

контролю з боку підприємства, але мають суттєвий вплив на його функціонування [26, с. 128].

Для ресторану «Фараон» зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлено як загальноекономічними процесами, так і специфічними умовами постконфліктного розвитку. У цих умовах особливого значення набуває своєчасне виявлення можливостей, які можуть бути використані для розвитку підприємства, а також загроз, що можуть негативно вплинути на його діяльність.

До основних можливостей зовнішнього середовища для ресторану «Фараон» можна віднести:

Відновлення економічної активності після завершення конфлікту. У постконфліктний період очікується поступове зростання доходів населення та відновлення споживчого попиту, що створює передумови для відновлення діяльності ресторану.

Зростання попиту на національні кухні. Інтерес до автентичної кухні та гастрономічних традицій може сприяти підвищенню популярності закладу, який спеціалізується на вірменських стравах.

Розвиток внутрішнього туризму. Відновлення туристичних потоків може забезпечити додатковий приплив клієнтів, особливо у регіонах із культурною та гастрономічною привабливістю.

Впровадження цифрових технологій. Розвиток онлайн-сервісів, доставки їжі та цифрового маркетингу відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази та підвищення ефективності діяльності підприємства [19, с. 91].

Державні та міжнародні програми підтримки бізнесу. У постконфліктний період можливе залучення фінансової допомоги, грантів та інвестицій для відновлення підприємницької діяльності.

Разом з тим, зовнішнє середовище містить і значні загрози, які можуть ускладнювати діяльність ресторану:

Тривала економічна нестабільність. Інфляція, зниження доходів населення та нестабільність ринку можуть обмежувати попит на послуги ресторанного бізнесу.

Демографічні зміни та міграція населення. Відтік населення з регіону призводить до скорочення потенційної клієнтської бази.

Підвищення рівня конкуренції у процесі відновлення бізнесу. Поява нових закладів або відновлення діяльності існуючих підприємств посилює конкурентний тиск [14, с. 104].

Порушення логістичних ланцюгів. Проблеми з постачанням сировини та зростання її вартості негативно впливають на діяльність підприємства.

Безпекові ризики. Нестабільна ситуація у регіоні може обмежувати діяльність закладів громадського харчування та впливати на рівень відвідуваності.

Важливо зазначити, що можливості та загрози часто мають взаємопов'язаний характер. Наприклад, розвиток ринку після кризи може одночасно створювати нові можливості для зростання та підвищувати рівень конкуренції. У таких умовах підприємство повинно формувати гнучку стратегію, яка дозволить ефективно використовувати позитивні фактори та мінімізувати негативні впливи.

У постконфліктному середовищі значення зовнішніх факторів значно зростає, оскільки вони визначають загальні умови функціонування бізнесу. Підприємства, які здатні своєчасно адаптуватися до змін та використовувати наявні можливості, мають більші шанси на успішне відновлення та подальший розвиток.

Таким чином, проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові можливості та загрози зовнішнього середовища ресторану «Фараон». Отримані результати є основою для формування SWOT-матриці та розробки ефективної стратегії відновлення підприємства.

## **2.5. Виявлення ключових проблем та ризиків функціонування бізнесу в постконфліктних умовах**

Виявлення ключових проблем діяльності підприємства є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії його відновлення. У постконфліктному середовищі проблеми функціонування бізнесу мають комплексний характер і формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Для ресторану «Фараон» ці проблеми пов'язані зі змінами економічного середовища, трансформацією попиту, а також обмеженістю ресурсів підприємства [11, с. 118].

Однією з основних проблем є зниження платоспроможного попиту населення. У результаті економічної нестабільності, втрати доходів та міграційних процесів кількість потенційних клієнтів значно скоротилася. Це безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції та фінансові результати діяльності підприємства. Для ресторанного бізнесу, який орієнтований на споживчі витрати населення, дана проблема є критичною.

Наступною важливою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів. Підприємство функціонує переважно за рахунок власних коштів, що ускладнює можливість інвестування у розвиток, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження нових технологій. У кризових умовах доступ до зовнішнього фінансування є обмеженим, що стримує процес відновлення діяльності ресторану.

Суттєвою проблемою є також порушення логістичних процесів та постачання сировини. Ускладнення транспортних зв'язків, зростання цін на продукти та нестабільність постачання призводять до підвищення собівартості продукції та зниження ефективності діяльності підприємства. Це змушує ресторан переглядати асортимент меню та шукати альтернативні джерела постачання.

Важливим фактором, що впливає на діяльність підприємства, є кадрові проблеми. У постконфліктних умовах спостерігається відтік робочої сили, що призводить до дефіциту кваліфікованих працівників. Крім того, знижується рівень мотивації персоналу, що негативно впливає на якість обслуговування та продуктивність праці. Недосконала система стимулювання також ускладнює утримання працівників.

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифровізації бізнесу. Відсутність сучасних систем управління, онлайн-замовлень та автоматизації процесів обмежує можливості підприємства щодо розширення клієнтської бази та підвищення ефективності діяльності. У сучасних умовах цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку ресторанного бізнесу, тому їх недостатнє використання знижує конкурентоспроможність підприємства [21, с. 95].

Крім того, слід відзначити відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства. Управління діяльністю ресторану здійснювалося переважно на основі поточних рішень, без довгострокового планування. Це ускладнює процес адаптації до змін зовнішнього середовища та знижує ефективність управління.

У постконфліктному середовищі особливого значення набуває також безпековий фактор, який впливає на можливість функціонування підприємства. Нестабільна ситуація у регіоні обмежує діяльність закладів



громадського харчування, знижує рівень відвідуваності та створює додаткові ризики для бізнесу.

Таким чином, основні проблеми діяльності ресторану «Фараон» мають комплексний характер і охоплюють фінансові, організаційні, кадрові та ринкові аспекти. Їх наявність значно ускладнює функціонування підприємства та потребує розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на відновлення діяльності та забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

В умовах постконфліктного середовища діяльність підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність оцінки ризиків та визначення їх впливу на розвиток бізнесу. Для ресторану «Фараон» ризики мають як зовнішній, так і внутрішній характер і безпосередньо впливають на можливість відновлення діяльності та забезпечення стабільного функціонування [7, с. 76].

З метою систематизації ризиків доцільно здійснити їх класифікацію за основними групами: економічні, фінансові, операційні, кадрові та зовнішньополітичні.

До економічних ризиків належать коливання попиту на послуги ресторанного бізнесу, зниження доходів населення та інфляційні процеси. Вони безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції та рівень прибутковості підприємства. У постконфліктний період ці ризики мають високий рівень впливу, оскільки відновлення економіки відбувається поступово.

Фінансові ризики пов'язані з недостатністю обігових коштів, зростанням витрат, нестабільністю цін на сировину та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Для ресторану «Фараон» ці ризики є критичними, оскільки підприємство не має значних резервів для покриття витрат у період зниження доходів.

Операційні ризики включають перебої у постачанні сировини, технічні несправності обладнання, зниження якості продукції та порушення процесів обслуговування. Вони можуть призвести до втрати клієнтів та погіршення репутації підприємства.

До кадрових ризиків належать дефіцит кваліфікованих працівників, плинність кадрів, зниження мотивації персоналу та недостатній рівень професійної підготовки. Для ресторанного бізнесу ці ризики мають суттєве значення, оскільки якість послуг значною мірою залежить від людського фактора.

Особливе місце займають зовнішньополітичні та безпекові ризики, які є визначальними у постконфліктному середовищі. До них належать нестабільна ситуація в регіоні, можливі обмеження у веденні підприємницької діяльності, а також ризики, пов'язані з окупацією території. Саме ці ризики мають найбільш критичний вплив на функціонування ресторану «Фараон», оскільки можуть повністю унеможливити його діяльність.

Для більш наочного представлення доцільно узагальнити ризики у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2

## Оцінка ризиків діяльності ресторану «Фараон»

| Вид ризику  | Сутність ризику                       | Рівень ймовірності | Рівень впливу |
|-------------|---------------------------------------|--------------------|---------------|
| Економічний | зниження попиту, інфляція             | високий            | високий       |
| Фінансовий  | нестача коштів, зростання витрат      | високий            | високий       |
| Операційний | перебої постачання, технічні проблеми | середній           | середній      |
| Кадровий    | дефіцит персоналу, плинність кадрів   | середній           | високий       |
| Безпековий  | окупація, нестабільність              | високий            | критичний     |

Аналіз представлених даних свідчить про те, що найбільш значущими для підприємства є економічні, фінансові та безпекові ризики, які мають високий рівень ймовірності та суттєвий вплив на діяльність ресторану. Операційні та кадрові ризики також є важливими, проте їх вплив може бути частково мінімізований за рахунок ефективного управління.

Оцінка ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями управлінського впливу та сформулювати заходи щодо їх мінімізації. У контексті відновлення діяльності ресторану «Фараон» це передбачає розробку гнучкої стратегії, спрямованої на адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимізацію ресурсів та підвищення стійкості бізнесу.

Таким чином, проведена оцінка ризиків підтверджує складність умов функціонування підприємства у постконфліктному середовищі та обґрунтовує необхідність впровадження системного підходу до управління ризиками у процесі відновлення діяльності ресторану.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

### **3.1. Формування стратегічних цілей відновлення ресторану «Фараон»**

Формування стратегії відновлення підприємства передбачає визначення його місії та стратегічного бачення, які виступають основою для розробки довгострокових цілей і напрямів розвитку. Місія визначає призначення підприємства, його роль на ринку та цінності, які воно створює для споживачів, тоді як стратегічне бачення відображає бажаний стан підприємства у майбутньому [46, с. 63].

Для ресторану «Фараон», який функціонував як сімейний заклад вірменської кухні, формування місії має базуватися на поєднанні традицій, якості обслуговування та орієнтації на потреби клієнтів. З урахуванням специфіки діяльності та умов постконфліктного відновлення місію підприємства доцільно сформулювати таким чином:

Місія ресторану «Фараон» полягає у наданні якісних послуг ресторанного обслуговування шляхом популяризації вірменської кухні, створення комфортної атмосфери для відпочинку клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства навіть в умовах нестабільного середовища.

Запропонована місія відображає ключові аспекти діяльності підприємства, а саме орієнтацію на якість, автентичність продукції, задоволення потреб споживачів та довгострокову стійкість бізнесу.

Стратегічне бачення розвитку ресторану «Фараон» має враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови функціонування. В умовах постконфліктного середовища підприємство повинно не лише відновити свою діяльність, але й адаптуватися до нових ринкових умов, що передбачає впровадження сучасних підходів до управління та розвитку.

Стратегічне бачення ресторану «Фараон» може бути сформульоване наступним чином:

досягнення статусу конкурентоспроможного та впізнаваного закладу ресторанного господарства у регіоні шляхом поєднання традиційної вірменської кухні з сучасними сервісними стандартами, впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Визначене стратегічне бачення передбачає реалізацію декількох ключових напрямів розвитку підприємства. По-перше, це відновлення та стабілізація операційної діяльності, що включає відновлення роботи закладу, налагодження постачання та формування стабільної клієнтської бази. По-друге, підвищення якості обслуговування та вдосконалення асортименту продукції, що дозволить сформувати конкурентні переваги. По-третє, впровадження сучасних технологій, зокрема цифрових інструментів управління та маркетингу.

Важливим елементом стратегічного бачення є орієнтація на клієнта. У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу повинні не лише задовольняти базові потреби споживачів, але й створювати додану цінність у вигляді позитивного досвіду обслуговування. Це передбачає індивідуальний підхід до клієнтів, розвиток сервісної культури та формування лояльності споживачів [29, с. 89].

Крім того, стратегічне бачення повинно враховувати необхідність забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це передбачає ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та пошук нових джерел доходів. У постконфліктних умовах важливим є також залучення зовнішніх ресурсів, зокрема інвестицій та державної підтримки.

Таким чином, визначення місії та стратегічного бачення ресторану «Фараон» є основою для формування стратегії його відновлення. Вони визначають ключові орієнтири розвитку підприємства, забезпечують узгодженість управлінських рішень та створюють передумови для досягнення довгострокових цілей у складних умовах постконфліктного середовища.

Після визначення місії та стратегічного бачення підприємства важливим етапом формування стратегії є постановка стратегічних цілей і завдань. Саме цілі конкретизують напрям розвитку підприємства, визначають очікувані результати діяльності та слугують основою для прийняття управлінських рішень. У сучасній теорії стратегічного управління наголошується, що цілі повинні бути чіткими, досяжними, вимірюваними та узгодженими з ресурсними можливостями підприємства [26, с. 134].

Для ресторану «Фараон» формування стратегічних цілей має враховувати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема виявлені проблеми, ризики, а також потенційні можливості розвитку у постконфліктних умовах. Виходячи з цього, доцільно сформувати систему цілей, яка охоплює основні напрями діяльності підприємства: економічний, маркетинговий, організаційний та соціальний.

Основною стратегічною ціллю ресторану «Фараон» є відновлення діяльності підприємства та забезпечення його стабільного функціонування з подальшим зростанням конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг.

Для досягнення цієї мети доцільно визначити такі ключові стратегічні цілі:

1. Відновлення операційної діяльності – відновлення роботи закладу, налагодження постачання сировини та забезпечення стабільного функціонування основних бізнес-процесів;

2.Збільшення обсягів реалізації продукції та послуг – поступове зростання виручки за рахунок розширення клієнтської бази та підвищення рівня обслуговування;

3.Підвищення конкурентоспроможності підприємства – формування унікальної пропозиції на ринку, розвиток бренду та покращення якості сервісу;

4.Оптимізація витрат і підвищення ефективності діяльності – раціональне використання ресурсів, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності;

5.Розвиток персоналу та підвищення рівня мотивації працівників – формування ефективної системи управління персоналом та створення сприятливих умов праці.

З метою забезпечення ефективності реалізації стратегічних цілей доцільно деталізувати їх у вигляді конкретних завдань, які мають короткостроковий і середньостроковий характер.

До основних стратегічних завдань ресторану «Фараон» можна віднести:

- відновлення матеріально-технічної бази підприємства та забезпечення необхідного рівня ресурсного забезпечення;

- налагодження стабільних каналів постачання сировини та продукції;

- впровадження сучасних форм обслуговування клієнтів, зокрема доставки та онлайн-замовлень;

- активізація маркетингової діяльності, включаючи просування закладу у соціальних мережах;

- удосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів;

- підвищення рівня якості обслуговування та задоволеності клієнтів;

- впровадження елементів стратегічного планування та контролю діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити відповідності стратегічних цілей принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що передбачає їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити контроль за досягненням поставлених результатів [17, с. 77].

У постконфліктних умовах стратегічні цілі повинні бути гнучкими та адаптивними, що дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим є також узгодження цілей із наявними ресурсами та можливостями підприємства, що забезпечує реалістичність їх досягнення.

Таким чином, постановка стратегічних цілей і завдань ресторану «Фараон» створює основу для розробки ефективної стратегії відновлення підприємства. Визначені цілі та завдання дозволяють систематизувати управлінські дії, спрямовані на відновлення діяльності, підвищення ефективності функціонування та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу.

### **3.2. Розробка заходів щодо відновлення операційної діяльності**

Відновлення діяльності ресторану «Фараон» у постконфліктних умовах потребує першочергової оптимізації бізнес-процесів, що дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити витрати та підвищити якість обслуговування. Оптимізація бізнес-процесів розглядається як системний підхід до вдосконалення діяльності підприємства шляхом аналізу, реорганізації та автоматизації ключових операцій [44, с. 158].

У діяльності ресторану «Фараон» можна виділити основні бізнес-процеси: постачання сировини, виробництво (приготування страв),



обслуговування клієнтів, управління персоналом та фінансове управління. Кожен із цих процесів потребує вдосконалення з урахуванням нових умов функціонування.

Першим напрямом оптимізації є удосконалення процесу постачання сировини. У постконфліктних умовах важливим є формування стабільних каналів постачання, зокрема за рахунок співпраці з місцевими виробниками та постачальниками. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх факторів, скоротити логістичні витрати та забезпечити безперервність виробничого процесу. Доцільним є також впровадження системи планування закупівель, що дозволить оптимізувати обсяги запасів та уникнути перевитрат.

Другим важливим напрямом є оптимізація виробничих процесів. Для ресторану це передбачає вдосконалення технології приготування страв, стандартизацію рецептів та скорочення часу виконання замовлень. Доцільним є перегляд меню з метою зменшення кількості складних у приготуванні страв та концентрації на найбільш популярних позиціях. Такий підхід дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи кухні.

Третім напрямом є вдосконалення процесу обслуговування клієнтів. У сучасних умовах важливим є забезпечення швидкого та якісного сервісу, що впливає на рівень задоволеності клієнтів. Доцільно впровадити чіткі стандарти обслуговування, підвищити кваліфікацію персоналу та оптимізувати розподіл обов'язків між працівниками. Крім того, важливим є розвиток додаткових каналів обслуговування, зокрема доставки та попереднього замовлення.

Наступним напрямом є оптимізація управління персоналом. У постконфліктних умовах підприємство повинно забезпечити ефективне використання трудових ресурсів, що передбачає оптимізацію чисельності персоналу, підвищення його продуктивності та впровадження системи

мотивації. Доцільним є використання гнучкого графіка роботи, що дозволить адаптувати діяльність підприємства до змін попиту.

Важливу роль відіграє також впровадження цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів. Використання програмного забезпечення для обліку замовлень, контролю витрат та управління запасами дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та зменшити вплив людського фактора. Крім того, активне використання соціальних мереж та онлайн-платформ сприяє залученню клієнтів та розширенню ринку збуту [22, с. 103].

З метою узагальнення заходів оптимізації доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

#### Основні заходи оптимізації бізнес-процесів ресторану «Фараон»

| Напрямок оптимізації | Основні заходи                                        | Очікуваний результат                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Постачання           | пошук локальних постачальників, планування закупівель | зниження витрат, стабільність поставок         |
| Виробництво          | спрощення меню, стандартизація рецептів               | скорочення часу приготування, зменшення витрат |
| Обслуговування       | впровадження стандартів сервісу, розвиток доставки    | підвищення задоволеності клієнтів              |
| Персонал             | оптимізація чисельності, мотивація                    | підвищення продуктивності                      |
| Цифровізація         | автоматизація обліку, онлайн-продажі                  | підвищення ефективності управління             |

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів є ключовим етапом відновлення діяльності ресторану «Фараон». Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства, знизити витрати та забезпечити його адаптацію до умов постконфліктного середовища. Реалізація цих заходів створює основу для подальшого розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг.

Відновлення матеріально-технічної бази є одним із ключових напрямів забезпечення ефективної діяльності ресторану «Фараон» у постконфліктних умовах. Стан основних засобів, рівень технічного оснащення та забезпеченість ресурсами безпосередньо впливають на якість послуг, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим розробка заходів щодо відновлення матеріально-технічної бази є необхідною умовою успішного функціонування бізнесу [38, с. 91].

Першочерговим завданням є оцінка фактичного стану матеріальних ресурсів підприємства. Це передбачає проведення інвентаризації обладнання, приміщень та інвентарю з метою визначення рівня їх зносу, придатності до використання та необхідності відновлення або заміни. На основі такої оцінки формується перелік першочергових заходів щодо модернізації матеріально-технічної бази.

Наступним етапом є відновлення та модернізація виробничого обладнання. Для ресторану «Фараон» особливе значення має відновлення кухонного обладнання, зокрема плит, холодильних установок, витяжних систем та обладнання для приготування страв на відкритому вогні. Доцільним є придбання енергоефективного обладнання, що дозволить знизити витрати на експлуатацію та підвищити ефективність виробничих процесів.

Важливим напрямом є також відновлення приміщень та інфраструктури закладу. Це включає ремонт обслуговуючого залу, кухонних приміщень, оновлення інтер'єру та створення комфортних умов для клієнтів. У сучасних умовах значну роль відіграє не лише якість страв, але й загальна атмосфера закладу, що впливає на рівень задоволеності відвідувачів та їх повторні візити.

Окрему увагу слід приділити відновленню ресурсного забезпечення підприємства, зокрема формуванню стабільних запасів сировини та матеріалів. У постконфліктних умовах доцільно орієнтуватися на співпрацю з місцевими

постачальниками, що дозволить зменшити логістичні ризики та забезпечити безперервність виробничого процесу. Крім того, важливим є впровадження системи контролю запасів, що дозволить оптимізувати витрати та уникнути надлишкових закупівель.

Значну роль у процесі відновлення відіграє забезпечення фінансових ресурсів для реалізації запланованих заходів. Джерелами фінансування можуть виступати власні кошти підприємства, кредити, інвестиції, а також державні та міжнародні програми підтримки бізнесу. Раціональне планування витрат дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та мінімізувати ризики.

Важливим елементом є також впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень. Це передбачає використання автоматизованих систем обліку, сучасного кухонного обладнання, а також цифрових інструментів управління. Такі заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та покращенню якості обслуговування клієнтів [42, с. 118].

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2

## Заходи відновлення матеріально-технічної бази ресторану «Фараон»

| Напрямок відновлення | Основні заходи                           | Очікуваний результат                 |
|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Обладнання           | ремонт та заміна кухонного обладнання    | підвищення ефективності виробництва  |
| Приміщення           | ремонт залу, оновлення інтер'єру         | покращення умов обслуговування       |
| Постачання           | співпраця з локальними постачальниками   | стабільність ресурсного забезпечення |
| Фінанси              | залучення інвестицій, оптимізація витрат | забезпечення фінансової стійкості    |
| Технології           | впровадження автоматизації               | підвищення продуктивності            |

Таким чином, відновлення матеріально-технічної бази ресторану «Фараон» є комплексним процесом, що включає модернізацію обладнання, оновлення інфраструктури, забезпечення ресурсами та впровадження сучасних технологій. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити необхідні умови для ефективного функціонування підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у постконфліктному середовищі.

### **3.3. Маркетингова стратегія відновлення та залучення клієнтів**

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу формування сильного бренду та чіткого позиціонування є ключовими чинниками залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це актуально для закладів, що відновлюють свою діяльність у постконфліктному середовищі, де необхідно не лише повернути клієнтів, але й сформувати нову довіру до бренду.

Бренд ресторану «Фараон» доцільно формувати на основі його унікальних характеристик, зокрема національної спрямованості, сімейної атмосфери та автентичності вірменської кухні. Основною ідеєю бренду має стати поєднання традицій та гостинності, що створює для клієнтів не лише можливість споживання їжі, але й отримання емоційного досвіду.

У цьому контексті позиціонування ресторану «Фараон» може бути визначене як:

-затишний сімейний ресторан вірменської кухні з автентичними стравами, доступними цінами та високим рівнем сервісу.

Таке позиціонування дозволяє орієнтуватися на широку цільову аудиторію, включаючи місцеве населення, сім'ї, молодь та гостей регіону.

Водночас воно підкреслює унікальність закладу та відрізняє його від конкурентів.

Формування бренду передбачає використання таких елементів:

- створення впізнаваного візуального стилю (логотип, кольори, оформлення закладу);

- акцент на національній ідентичності (вірменська культура, кухня, традиції);

- формування позитивного іміджу через якість обслуговування;

- розвиток репутації закладу через відгуки клієнтів та соціальні мережі.

Важливим аспектом є також формування емоційного зв'язку з клієнтами, що досягається через індивідуальний підхід, створення комфортної атмосфери та організацію тематичних заходів. У сучасних умовах бренд виступає не лише як засіб ідентифікації, але й як інструмент формування лояльності споживачів [29, с. 121].

Ефективна маркетингова стратегія відновлення ресторану «Фараон» передбачає активне використання сучасних інструментів просування та комунікації з клієнтами. У постконфліктному середовищі важливим є швидке інформування споживачів про відновлення діяльності закладу, формування позитивного іміджу та залучення нових клієнтів.

Одним із основних інструментів є просування у соціальних мережах. Використання платформ (Facebook, Instagram) дозволяє:

- інформувати клієнтів про новини, акції та меню;

- публікувати фото та відео продукції;

- взаємодіяти з клієнтами через коментарі та повідомлення;

- формувати довіру до бренду.

Другим важливим інструментом є впровадження онлайн-сервісів, зокрема:

- можливість попереднього замовлення;
- організація доставки їжі;
- використання месенджерів для комунікації з клієнтами.

Це дозволяє розширити ринок збуту та адаптувати діяльність підприємства до сучасних умов.

Ефективним інструментом є також цінова та акційна політика, яка включає:

- знижки для постійних клієнтів;
- спеціальні пропозиції у будні дні;
- акції для сімей або великих компаній;
- бонусні програми.

Такі заходи стимулюють попит та сприяють збільшенню кількості відвідувачів.

Важливу роль відіграє локальний маркетинг, який передбачає:

- розміщення реклами у місцевих спільнотах;
- співпрацю з іншими підприємствами;
- участь у місцевих заходах.

Це дозволяє підвищити впізнаваність закладу серед місцевого населення.

Окрему увагу слід приділити роботі з відгуками клієнтів, оскільки репутація має значний вплив на вибір закладу. Позитивні відгуки сприяють формуванню довіри, тоді як оперативне реагування на негативні дозволяє покращити якість обслуговування.

У сучасних умовах важливим є також використання цифрового маркетингу, що включає таргетовану рекламу, просування у пошукових системах та використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових заходів [21, с. 87].

Таким чином, комплексне використання інструментів просування та комунікації дозволяє ресторану «Фараон» ефективно відновити свою діяльність, залучити нових клієнтів та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

### 3.4. Фінансове обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація стратегії відновлення ресторану «Фараон» потребує залучення фінансових ресурсів, спрямованих на відновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження маркетингових заходів. Оцінка витрат дозволяє визначити обсяг необхідних інвестицій та обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

До основних напрямів витрат належать:

- відновлення та модернізація обладнання;
- ремонт приміщень;
- закупівля сировини та формування запасів;
- витрати на маркетинг і просування;
- впровадження цифрових рішень;
- витрати на оплату праці персоналу на етапі відновлення діяльності.

Для більш наочного представлення витрати узагальнено у таблиці.

Таблиця 3.3

Оцінка витрат на реалізацію стратегії відновлення ресторану «Фараон»

| Стаття витрат                      | Орієнтовна сума, грн |
|------------------------------------|----------------------|
| Ремонт приміщення                  | 300 000              |
| Закупівля та оновлення обладнання  | 250 000              |
| Формування запасів сировини        | 150 000              |
| Маркетинг та реклама               | 50 000               |
| Впровадження цифрових рішень       | 30 000               |
| Фонд оплати праці (перші 2 місяці) | 200 000              |



|                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| Інші витрати                | 20 000           |
| <b>Загальна сума витрат</b> | <b>1 000 000</b> |

Як видно з таблиці, загальний обсяг інвестицій, необхідних для відновлення діяльності ресторану, становить приблизно 1 млн грн. Найбільшу частку витрат займають ремонт приміщення, закупівля обладнання та оплата праці персоналу, що є типовим для підприємств ресторанного бізнесу.

Раціональне планування витрат та їх поетапне фінансування дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство та забезпечити ефективну реалізацію стратегії.

Прогнозування доходів і фінансових результатів є важливим етапом обґрунтування ефективності запропонованої стратегії. Воно дозволяє оцінити можливості підприємства щодо відновлення прибутковості та визначити терміни окупності інвестицій.

Виходячи з аналізу діяльності ресторану у докризовий період, можна прогнозувати поступове відновлення обсягів реалізації. На першому етапі після відновлення діяльності очікується зниження попиту, однак у подальшому передбачається його зростання за рахунок реалізації маркетингових заходів.

Прогноз доходів наведено у таблиці.

Таблиця 3.4

Прогноз доходів ресторану «Фараон» (перший рік відновлення)

| Показник                           | Значення  |
|------------------------------------|-----------|
| Середній чек, грн                  | 300       |
| Середня кількість клієнтів на день | 40        |
| Денний дохід, грн                  | 12 000    |
| Місячний дохід, грн                | 360 000   |
| Річний дохід, грн                  | 4 320 000 |

Витрати на діяльність підприємства (закупівля сировини, заробітна плата, комунальні послуги) становитимуть приблизно 70–75% доходу, що є типовим для ресторанного бізнесу.

Таким чином, очікуваний прибуток становитиме:

- місячний прибуток: близько 90 000 грн;
- річний прибуток: близько 1 080 000 грн.

Отже, термін окупності інвестицій становитиме приблизно 10–12 місяців, що свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії.

Важливо зазначити, що наведені розрахунки мають прогностичний характер та можуть змінюватися залежно від зовнішніх умов, зокрема рівня попиту, економічної ситуації та ефективності управління підприємством.

Таким чином, проведене фінансове обґрунтування підтверджує, що реалізація стратегії відновлення ресторану «Фараон» є економічно доцільною та дозволяє забезпечити відновлення прибутковості підприємства у відносно короткі строки [5, с. 143].

### **3.5. Оцінка ефективності стратегії відновлення**

Оцінка ефективності стратегії відновлення ресторану «Фараон» є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити доцільність запропонованих заходів, рівень досягнення поставлених цілей та можливість подальшого розвитку підприємства. Методика оцінювання ефективності передбачає використання системи показників, які відображають економічні, фінансові та організаційні результати діяльності підприємства [6, с. 167].

У межах даного дослідження доцільно застосувати комплексний підхід до оцінки ефективності, який включає такі основні групи показників:

- фінансові показники (прибуток, рентабельність, термін окупності інвестицій);
- економічні показники (обсяг реалізації, рівень витрат, продуктивність праці);
- маркетингові показники (кількість клієнтів, рівень лояльності, частка ринку);
- організаційні показники (ефективність управління, рівень задоволеності персоналу).

Основним критерієм ефективності стратегії є співвідношення отриманих результатів до витрат, понесених на її реалізацію. Для цього можуть використовуватися такі показники:

- рентабельність діяльності, що характеризує ефективність використання ресурсів;
- термін окупності інвестицій, який визначає період повернення вкладених коштів;
- чистий прибуток, що відображає фінансовий результат діяльності підприємства;
- коефіцієнт зростання доходів, який дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства.

Крім кількісних показників, важливе значення мають якісні критерії оцінки, зокрема підвищення рівня обслуговування, покращення іміджу закладу, зростання задоволеності клієнтів та персоналу. У сучасних умовах ці фактори мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Методика оцінювання ефективності також передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, що дозволяє визначити

рівень досягнення стратегічних цілей. У разі відхилень необхідно здійснювати коригування стратегії з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, застосування комплексної методики оцінювання ефективності дозволяє об'єктивно оцінити результати реалізації стратегії відновлення та визначити перспективи подальшого розвитку ресторану «Фараон».

Реалізація запропонованої стратегії відновлення ресторану «Фараон» спрямована на досягнення позитивних економічних, організаційних та соціальних результатів, що забезпечать стабільне функціонування підприємства у постконфліктному середовищі.

До основних економічних результатів належать:

- відновлення обсягів реалізації продукції та послуг;
- зростання доходів підприємства;
- підвищення рівня прибутковості;
- забезпечення фінансової стійкості діяльності ресторану.

Очікується, що вже протягом першого року після відновлення діяльності підприємство зможе досягти стабільного рівня доходів та забезпечити окупність інвестицій у середньостроковій перспективі.

До організаційних результатів належать:

- підвищення ефективності управління підприємством;
- оптимізація бізнес-процесів;
- впровадження сучасних методів управління та цифрових технологій;
- покращення організації роботи персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів.

До маркетингових результатів можна віднести:

- зростання кількості клієнтів;
- формування позитивного іміджу закладу;
- підвищення рівня лояльності споживачів;
- розширення ринку збуту за рахунок використання сучасних каналів комунікації.

У результаті впровадження маркетингової стратегії ресторан «Фараон» зможе зміцнити свої позиції на ринку та сформувати конкурентні переваги.

До соціальних результатів належать:

- підвищення рівня зайнятості населення;
- створення сприятливих умов праці для персоналу;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- внесок у розвиток місцевої економіки.

Крім того, реалізація стратегії сприятиме відновленню соціально-економічної активності у регіоні, що є важливим у постконфліктних умовах.

Таким чином, очікувані результати впровадження стратегії відновлення ресторану «Фараон» мають комплексний характер і охоплюють економічні, організаційні, маркетингові та соціальні аспекти діяльності підприємства. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів та доцільність їх реалізації у практичній діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки стратегії відновлення ресторанного бізнесу в умовах постконфліктного середовища на прикладі ресторану «Фараон» у смт. Велика Лепетиха. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування підприємств сфери громадського харчування в умовах нестабільності, а також обґрунтувати напрями їх ефективного відновлення та подальшого розвитку.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи відновлення бізнесу в постконфліктному середовищі. Встановлено, що постконфліктна економіка характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, трансформацією ринкових відносин та значними ризиками для суб'єктів господарювання. Доведено, що у таких умовах особливого значення набувають гнучкість управління, адаптивність підприємств та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Також було визначено, що стратегічне та антикризове управління є ключовими інструментами забезпечення відновлення бізнесу, а використання сучасних моделей і методів стратегічного аналізу дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Особливу увагу було приділено специфіці ресторанного бізнесу як сфери послуг, яка характеризується високою залежністю від споживчого попиту, значною роллю людського фактора, швидкопсувністю продукції та інтенсивною конкуренцією. Встановлено, що у кризових умовах ці особливості посилюють вразливість підприємств галузі та потребують впровадження ефективних управлінських механізмів.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ресторану «Фараон». Досліджено організаційно-економічні характеристики підприємства, визначено його структуру управління та особливості функціонування. Встановлено, що у докризовий період ресторан функціонував як стабільне підприємство малого бізнесу з достатнім рівнем ресурсного забезпечення, сформованою клієнтською базою та прийнятним рівнем прибутковості.

Проведений аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-методу дозволив визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства, серед яких найбільш значущими є політичні, економічні та соціальні. Зокрема, встановлено, що військові дії, економічна нестабільність та зміни у поведінці споживачів суттєво ускладнюють функціонування ресторанного бізнесу.

Аналіз конкурентного середовища показав, що підприємство функціонує в умовах обмеженого локального ринку з наявністю як прямих, так і непрямих конкурентів. Визначено, що конкурентоспроможність ресторану забезпечується унікальністю кухні, якістю обслуговування та сформованою репутацією, проте обмеженість ресурсів та недостатній рівень цифровізації стримують його розвиток.

Оцінка внутрішнього стану підприємства дозволила встановити, що ресторан має достатній ресурсний потенціал, однак існують проблеми, пов'язані з фінансовими обмеженнями, організацією управління та мотивацією персоналу. Проведене анкетування працівників показало середній рівень задоволеності умовами праці та ефективністю управління, що свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх процесів.

У результаті SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що основними проблемами діяльності ресторану є зниження попиту, обмеженість фінансових ресурсів, кадрові труднощі, недостатній

рівень цифровізації та відсутність чіткої стратегії розвитку. Крім того, значний вплив на діяльність підприємства мають ризики економічного, фінансового та безпекового характеру.

У третьому розділі було розроблено стратегію відновлення ресторану «Фараон». Визначено місію та стратегічне бачення підприємства, які орієнтовані на поєднання традицій вірменської кухні з сучасними стандартами обслуговування та забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Сформовано систему стратегічних цілей і завдань, спрямованих на відновлення операційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації бізнес-процесів, який включає вдосконалення постачання, виробництва, обслуговування клієнтів, управління персоналом та впровадження цифрових технологій. Обґрунтовано необхідність відновлення матеріально-технічної бази підприємства, що передбачає модернізацію обладнання, оновлення інфраструктури та забезпечення стабільного ресурсного забезпечення.

Розроблена маркетингова стратегія спрямована на формування бренду закладу, його позиціонування на ринку та активне використання сучасних інструментів просування. Особлива увага приділяється розвитку комунікації з клієнтами, використанню соціальних мереж, впровадженню онлайн-сервісів та формуванню лояльності споживачів.

Проведене фінансове обґрунтування показало, що реалізація запропонованої стратегії є економічно доцільною. Визначено обсяг необхідних інвестицій, розраховано прогноз доходів та фінансових результатів, а також встановлено прийнятний термін окупності вкладених коштів. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів та їх практичну значущість.



Оцінка ефективності стратегії відновлення дозволила визначити систему показників, за допомогою яких можна контролювати результати діяльності підприємства. Встановлено, що впровадження запропонованої стратегії сприятиме відновленню діяльності ресторану, підвищенню його конкурентоспроможності, зростанню доходів та забезпеченню стійкого розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розроблена стратегія відновлення ресторану «Фараон» є комплексною, обґрунтованою та такою, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і особливості зовнішнього середовища. Її реалізація дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємства у постконфліктних умовах та створити передумови для його подальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 280 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 400 с.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетингом підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 400 с.
4. Бланк І. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2021. 520 с.
5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2021. 600 с.
6. Бланк І. О. Управління фінансовими результатами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2021. 480 с.
7. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2021. 320 с.
8. Внутрішні аналітичні матеріали ресторану «Фараон» за 2021 рік. Внутрішні документи ресторану «Фараон». Велика Лепетиха. 94 с.
9. Внутрішні фінансово-економічні показники ресторану «Фараон» за 2021 рік. 72 с.
10. Геєць В. М. Економіка України в умовах війни та повоєнного відновлення. Київ: НАН України, 2023. 280 с.
11. Гриньова В. М. Антикризове управління підприємством: підручник. Харків: ХНЕУ, 2021. 360 с.
12. Гриньова В. М. Управління витратами підприємства: підручник. Харків: ХНЕУ, 2021. 350 с.

13. Дергачова В. В. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільного середовища. Київ: КНЕУ, 2022. 300 с.
14. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток регіонів України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.03.2026).
15. Державна служба статистики України. Соціально-економічні показники України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).
16. Довгань Л. Є. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
17. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2021. 420 с.
18. Економіка відновлення України: аналітична доповідь / за ред. В. М. Гейця. Київ: НАН України, 2023. 320 с.
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 400 с.
20. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і адаптація бізнесу до змін. Суми: Університетська книга, 2022. 280 с.
21. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій. Суми: Університетська книга, 2022. 300 с.
22. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. Суми: Університетська книга, 2022. 350 с.
23. Ілляшенко С. М. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільності. Суми: Університетська книга, 2022. 300 с.
24. Інвентаризаційні відомості основних засобів за 2021 рік. Внутрішні документи ресторану «Фараон». Велика Лепетиха. 24 с.
25. Інформація про ресторан «Фараон». URL: <https://share.google/JhvhmAaTuRfvPsM4R>

26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2022. 350 с.
27. Ковальчук С. В. Економіка підприємства в умовах кризи: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 300 с.
28. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2022. 380 с.
29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ: Пірсон, 2021. 720 с.
30. Кузьменко О. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Юрінком Інтер, 2022. 280 с.
31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 390 с.
32. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 300 с.
33. Меню ресторану «Фараон». Restaurant Guru. URL: <https://restaurantguru.com/Faraon-Velyka-Lepetykha/menu>
34. Офіційна сторінка ресторану «Фараон» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/share/1GP7sL7Zzv/?mibextid=wwXIfr>
35. П'ятницька Г. Т. Ресторанний бізнес: організація та управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 350 с.
36. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 390 с.
37. Портер М. Конкурентні переваги: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Київ: Основи, 2020. 600 с.
38. Савицька Г. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 500 с.

39. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 400 с.
40. Савчук В. П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
41. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 360 с.
42. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства: підручник. Київ: Либідь, 2022. 400 с.
43. Фінансова звітність за 2021 рік. Внутрішні документи ресторану «Фараон». Велика Лепетиха. 68 с.
44. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. Київ: Основи, 2021. 320 с.
45. Шегда А. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: Знання, 2021. 400 с.
46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 384 с.
47. Штатний розпис та кадрова документація за 2021 рік. Внутрішні документи ресторану «Фараон». Велика Лепетиха. 18 с.

**ДОДАТОК А****Анкета для оцінки ефективності управління та персоналу  
ресторану «Фараон»**

Шановний респондент!

Дане опитування проводиться з метою оцінки ефективності управління та організації роботи персоналу ресторану «Фараон». Анкетування є анонімним, отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Просимо Вас уважно ознайомитися з питаннями та обрати відповідь, яка найбільш відповідає Вашій думці.

**Блок 1. Загальна інформація**

Ваша посада:

- ☐ кухар
- ☐ офіціант
- ☐ адміністратор
- ☐ допоміжний персонал

Стаж роботи в закладі:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ понад 3 роки

**Блок 2. Оцінка умов праці**

Як Ви оцінюєте умови праці в ресторані?

- ☐ відмінні
- ☐ хороші
- ☐ задовільні

☐ незадовільні

Чи задовольняє Вас графік роботи?

☐ повністю задовольняє

☐ частково

☐ не задовольняє

Чи достатньо забезпечене Ваше робоче місце необхідними ресурсами (обладнанням, інвентарем)?

☐ так

☐ частково

☐ ні

### Блок 3. Оцінка управління

Як Ви оцінюєте ефективність управління закладом?

☐ висока

☐ середня

☐ низька

Чи зрозумілі Вам Ваші посадові обов'язки?

☐ повністю зрозумілі

☐ частково

☐ не зрозумілі

Чи є чіткий розподіл обов'язків між працівниками?

☐ так

☐ частково

☐ ні

Як Ви оцінюєте рівень організації робочого процесу?

☐ високий

☐ середній

☐ низький

#### Блок 4. Комунікація та взаємодія

Як Ви оцінюєте комунікацію між керівництвом та персоналом?

☐ відмінна

☐ задовільна

☐ незадовільна

Чи отримуєте Ви достатньо інформації щодо змін у роботі закладу?

☐ так

☐ частково

☐ ні

Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?

☐ так

☐ інколи

☐ ні

#### Блок 5. Мотивація та задоволеність роботою

Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

☐ так

☐ частково

☐ ні

Що є для Вас основним мотивуючим фактором?

☐ заробітна плата

☐ колектив



- ☐ умови праці
- ☐ можливість розвитку

Чи існує система заохочень у закладі?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

Чи бачите Ви можливості професійного розвитку?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

#### Блок 6. Загальна оцінка

Як Ви оцінюєте загальний рівень роботи ресторану?

- ☐ високий
- ☐ середній
- ☐ низький

Чи рекомендували б Ви цей заклад як місце роботи?

- ☐ так
- ☐ можливо
- ☐ ні

Які основні проблеми Ви бачите в роботі ресторану? (відкрите питання)

---

---

---

---

Ваші пропозиції щодо покращення роботи закладу: (відкрите питання)

---

---

---

---

---

## ДОДАТОК Б

## Результати анкетування працівників ресторану «Фараон»

В анкетуванні взяли участь 12 працівників ресторану «Фараон», що дозволило отримати узагальнену оцінку ефективності управління та роботи персоналу.

| №  | Питання                 | Варіант відповіді    | Кількість осіб | Частка, % |
|----|-------------------------|----------------------|----------------|-----------|
| 1  | Посада                  | кухар                | 4              | 33%       |
|    |                         | офіціант             | 5              | 42%       |
|    |                         | адміністратор        | 1              | 8%        |
|    |                         | допоміжний персонал  | 2              | 17%       |
| 2  | Стаж роботи             | до 1 року            | 3              | 25%       |
|    |                         | 1–3 роки             | 6              | 50%       |
|    |                         | понад 3 роки         | 3              | 25%       |
| 3  | Умови праці             | відмінні             | 2              | 17%       |
|    |                         | хороші               | 5              | 42%       |
|    |                         | задовільні           | 4              | 33%       |
|    |                         | незадовільні         | 1              | 8%        |
| 4  | Графік роботи           | повністю задовольняє | 4              | 33%       |
|    |                         | частково             | 6              | 50%       |
|    |                         | ні                   | 2              | 17%       |
| 5  | Забезпечення ресурсами  | так                  | 5              | 42%       |
|    |                         | частково             | 5              | 42%       |
|    |                         | ні                   | 2              | 16%       |
| 6  | Ефективність управління | висока               | 3              | 25%       |
|    |                         | середня              | 6              | 50%       |
|    |                         | низька               | 3              | 25%       |
| 7  | Чіткість обов'язків     | так                  | 6              | 50%       |
|    |                         | частково             | 4              | 33%       |
|    |                         | ні                   | 2              | 17%       |
| 8  | Розподіл обов'язків     | так                  | 5              | 42%       |
|    |                         | частково             | 5              | 42%       |
|    |                         | ні                   | 2              | 16%       |
| 9  | Організація роботи      | високий рівень       | 3              | 25%       |
|    |                         | середній             | 6              | 50%       |
|    |                         | низький              | 3              | 25%       |
| 10 | Комунікація             | відмінна             | 2              | 17%       |
|    |                         | задовільна           | 7              | 58%       |

|    |                       |                |   |     |
|----|-----------------------|----------------|---|-----|
|    |                       | незадовільна   | 3 | 25% |
| 11 | Інформованість        | так            | 4 | 33% |
|    |                       | частково       | 6 | 50% |
|    |                       | ні             | 2 | 17% |
| 12 | Підтримка керівництва | так            | 5 | 42% |
|    |                       | інколи         | 5 | 42% |
|    |                       | ні             | 2 | 16% |
| 13 | Зарплата              | задоволені     | 3 | 25% |
|    |                       | частково       | 5 | 42% |
|    |                       | ні             | 4 | 33% |
| 14 | Мотивація             | зарплата       | 7 | 58% |
|    |                       | колектив       | 2 | 17% |
|    |                       | умови          | 2 | 17% |
|    |                       | розвиток       | 1 | 8%  |
| 15 | Система заохочень     | так            | 2 | 17% |
|    |                       | частково       | 4 | 33% |
|    |                       | ні             | 6 | 50% |
| 16 | Можливості розвитку   | так            | 2 | 17% |
|    |                       | частково       | 4 | 33% |
|    |                       | ні             | 6 | 50% |
| 17 | Загальна оцінка       | високий рівень | 3 | 25% |
|    |                       | середній       | 7 | 58% |
|    |                       | низький        | 2 | 17% |
| 18 | Рекомендація          | так            | 5 | 42% |
|    |                       | можливо        | 4 | 33% |
|    |                       | ні             | 3 | 25% |