

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ЛАГОДИ ЕВЕЛІНИ СЕРГІЙВНИ

**Науковий керівник:
к.ф -м.н, доцент
Балан Валерій Григорович**



Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ЛАГОДИ ЕВЕЛІНИ СЕРГІЙВНИ

1. Тема роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства на ринку послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 10.10. 2025 р.**

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження: методичні підходи, інструменти та практичні механізми формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

5. Об'єкт дослідження: процес стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розроблення та обґрунтування ефективної стратегії розвитку підприємства сфери послуг на основі комплексного теоретико-методичного та аналітичного підходу на прикладі ПП «Лагода».

Завдання:

6.1. Розкрити сутність і теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства.

6.2. Визначити та систематизувати методичний інструментарій формування та відбору стратегічних альтернатив.

6.3. Провести аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища ПП «Лагода».

6.4. Оцінити стратегічний потенціал підприємства із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу.

6.5. Сформуванати стратегічні альтернативи розвитку ПП «Лагода» та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії.

6.6. Здійснити прогностичну оцінку ефективності впровадження запропонованої стратегії розвитку підприємства.

6.7. Визначити напрями підвищення ефективності реалізації стратегічного курсу ПП «Лагода» на ринку послуг.

Науковий керівник: Балан В. Г.



Здобувач освіти: Лагода Е. С.



Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2025	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 - лютий 2026	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2026	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2026	Виконано
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	Виконано

15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	Виконано

Науковий керівник: Балан В. Г.



Здобувач освіти: Лагода Е. С.



Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
02.04.2026	Балан В.Г.	Узгодження теми з науковим керівником	
13.04.2026	Балан В.Г.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
15.04.2026	Балан В.Г.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
17.04.2026	Балан В.Г.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
23.04.2026	Балан В.Г.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
11.05.2026	Балан В.Г.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
15.05.2026	Балан В.Г.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
25.05.2026	Балан В.Г.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
26.05.2026	Балан В.Г.	Опрацювання висновків роботи	
04.06.2026	Балан В.Г.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
09.06.2026	Балан В.Г.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник: Балан В. Г.



Здобувач освіти: Лагода Е. С.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ	
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	4
1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства.....	4
1.2. Методичний інструментарій формування та вибору стратегії розвитку компанії	11
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	
РОЗВИТКУ ПП «ЛАГОДА»	14
2.1. Аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища ПП «Лагода»	14
2.2. Оцінка стратегічного потенціалу та існуючої стратегії розвитку.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ	
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «Лагода».....	48
3.1. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку ПП «Лагода»	49
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення формування стратегії розвитку ПП «Лагода».....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	77

,

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, цифровою трансформацією та зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг. Підприємства вимушені постійно адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток. За цих умов стратегічне управління постає не лише як інструмент планування, а як комплексна система прийняття рішень, що визначає довгострокову траєкторію діяльності організації. Формування ефективної стратегії розвитку є ключовою передумовою економічної стійкості, інноваційного оновлення та підвищення результативності функціонування підприємства.

Особливої актуальності дослідження набувають для підприємств сфери послуг, оскільки саме в цій галузі відбуваються найбільш інтенсивні зміни: швидка цифровізація сервісів, трансформація поведінки споживачів, підвищення конкуренції та зростання ролі нематеріальних активів. Нематеріальність послуг, залежність їхньої якості від компетентності персоналу, висока волатильність попиту та необхідність підтримання клієнтського досвіду вимагають розробки специфічних підходів до стратегічного планування та оцінювання потенціалу розвитку.

Наукова проблематика роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління. Важливим є системне поєднання аналізу внутрішнього стану підприємства, дослідження конкурентного середовища, оцінювання стратегічного потенціалу та моделювання альтернатив розвитку.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування ефективної стратегії розвитку підприємства сфери послуг на основі комплексного теоретико-методичного та аналітичного підходу.

Для досягнення мети поставлено такі **основні завдання**:

- розкрити сутність і теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства;
- визначити та систематизувати методичний інструментарій формування та відбору стратегічних альтернатив;
- провести аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища підприємства;
- оцінити стратегічний потенціал підприємства;
- сформувати стратегічні альтернативи розвитку та обґрунтувати вибір оптимальної стратегії;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності впровадження запропонованої стратегії;
- визначити напрями підвищення ефективності реалізації стратегічного курсу.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та практичні механізми формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, системний підхід) та спеціальні методи стратегічного управління (SWOT, PESTEL, VRIO, матриці І. Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, фінансово-економічне моделювання, сценарний аналіз).

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованих методичних підходів та рекомендацій для вдосконалення стратегічного управління підприємствами сфери послуг, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Структура роботи включає три розділи, що послідовно розкривають теоретичні основи формування стратегії розвитку, практичні аспекти аналізу діяльності підприємства та розробку стратегічних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства є ключовою категорією сучасної теорії управління, яка відображає довгостроковий напрям руху організації та спосіб досягнення її економічних, технологічних і соціальних цілей. Поняття стратегії характеризує не лише цільовий образ майбутнього підприємства, але й механізм трансформації ресурсів у конкурентні переваги. Розвиток підприємства розглядається як безперервний процес адаптації до ринкових змін, а стратегія, у свою чергу, виступає інструментом такого пристосування. У науковій літературі [4.с.46] стратегія розвитку визначається як узгоджена система рішень, що визначає пріоритети діяльності, способи досягнення поставлених цілей та методи реагування на вплив зовнішнього середовища. Вона формує загальну логіку поведінки підприємства на ринку та забезпечує узгодженість управлінських дій. Згідно з класичними підходами, стратегія виконує функцію навігаційної моделі, яка спрямовує організацію до майбутніх результатів та оптимізує використання ресурсів. Сутність стратегії розвитку можна розглядати через декілька вимірів. Перший – змістовий, який визначає набір цілей, завдань та принципів діяльності. Другий – процесний, що охоплює формування, реалізацію та контроль стратегії. Третій – поведінковий, який відображає особливості реагування підприємства на зовнішні зміни. Така багатовимірність забезпечує цілісність стратегічного управління. Стратегія розвитку підприємства тісно пов'язана з поняттям потенціалу. Потенціал охоплює ресурсні, кадрові, інноваційні, технологічні та організаційні можливості, а стратегія визначає спосіб їх спрямування на досягнення довгострокової конкурентоспроможності. В умовах сучасних ринків, особливо у сфері послуг, потенціал підприємства все частіше залежить від нематеріальних активів – знань, досвіду, сервісної моделі,

рівня цифровізації, репутації та клієнтського капіталу [5,с.368]. Сфера послуг характеризується високою динамічністю, мінливою структурою попиту та посиленою конкуренцією, що підвищує значення стратегічного управління. Стратегія розвитку підприємств послуг має враховувати такі фактори, як довіра споживачів, рівень персоналізації послуг, якість виконання, клієнтський досвід, технологічне забезпечення та швидкість доступу до послуги. Нематеріальність та невідчутність послуг формують специфічні вимоги до побудови стратегічних моделей, орієнтованих на сервісно-орієнтовану взаємодію з клієнтом. У межах світової літератури виділяють декілька домінуючих шкіл стратегічного менеджменту, кожна з яких по-своєму трактує сутність стратегії розвитку. Класична школа (І. Ансофф, А. Чандлер) розглядає її як раціональний довгостроковий план, що визначає логіку зростання підприємства. Конкурентна школа [15] акцентує на виборі унікальної позиції на ринку та побудові конкурентних переваг. Поведінкова школа підкреслює важливість патернів організаційної поведінки та еволюційного характеру стратегії. Ресурсна школа розглядає стратегію як спосіб ефективного використання унікальних ресурсів та компетенцій підприємства. Динамічно-капацитетний підхід фокусує увагу на здатності підприємства постійно оновлювати свої можливості. Усі ці підходи формують широку наукову площину, в якій стратегія розвитку трактується як сукупність рішень, що створюють основу для конкурентних переваг. Водночас підприємства сфери послуг потребують специфічного стратегічного моделювання, яке враховує особливості сервісного ринку. Сутність стратегії розвитку включає концептуальні положення щодо логіки поведінки підприємства [3,с 368].

Окремі автори визначають [9,с.440] стратегію як відповідність між внутрішніми можливостями та зовнішніми вимогами. Його підхід базується на принципі «розвиток через диверсифікацію», який актуальний для підприємств, що прагнуть зайняти стійкі позиції. Портер [17, с.390] підкреслює необхідність створення унікальної ціннісної пропозиції, яка забезпечує конкурентоспроможність за рахунок відмінності підприємства від конкурентів.

Пастухова В. В. [16, с.302] акцентує увагу на тому, що стратегія може виникати не лише як свідомий план, а й як результат природного розвитку організаційних практик. У сфері послуг стратегія має відображати специфічні характеристики сервісного продукту. Нематеріальність, невіддільність виробництва від споживання, мінливість якості та неможливість зберігання формують інші вимоги до стратегічного планування. Такі підприємства повинні орієнтуватися на підвищення якості сервісу, розвиток системи взаємодії з клієнтами, удосконалення технологічних каналів надання послуг та оптимізацію процесів. Сутність стратегії розвитку у сфері послуг значною мірою залежить від здатності підприємства створювати та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами. Це зумовлено тим, що ключову цінність у сервісній діяльності формує не лише продукт, але й сам процес його надання. Високий рівень клієнтського досвіду стає основою для формування сталих конкурентних переваг. Тому стратегія розвитку повинна враховувати емоційну складову сприйняття послуг, рівень довіри, сервісний дизайн та стандартизацію обслуговування [19, с.390]. Стратегія розвитку виконує низку важливих функцій, що формують основу управління підприємством:

1. Цілепокладальна – визначення довгострокових орієнтирів та пріоритетів діяльності.
2. Ресурсна – оптимізація використання ресурсів відповідно до стратегічних цілей.
3. Інтеграційна – формування узгодженості між підрозділами та управлінськими рішеннями.
4. Адаптаційна – підвищення гнучкості підприємства до зовнішніх змін.
5. Інноваційна – стимулювання розвитку нових продуктів, процесів і технологій.
6. Антикризова – забезпечення стійкості підприємства в умовах ризиків.

У сфері послуг усі ці функції набувають іншого змістового наповнення. Наприклад, адаптаційна функція означає здатність швидко реагувати на зміну попиту, поведінки клієнтів та сервісних трендів. Інноваційна функція пов'язана

з впровадженням нових технологій обслуговування, таких як автоматизація, цифрові платформи та сервісний штучний інтелект. Інтеграційна функція передбачає координацію між фронт-офісом і бек-офісом, що є критично важливим для надання якісних послуг.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до визначення сутності стратегії розвитку

Автор / підхід	Визначення стратегії	Сильні сторони	Недоліки / обмеження
І. Ансофф	Система рішень щодо ринків і продуктів	Орієнтація на зростання	Мало уваги поведінковим аспектам
М. Портер	Унікальна позиція та конкурентні переваги	Чітка логіка конкурентності	Обмежена гнучкість
Г. Мінцберг	Патерни поведінки, план і перспектива	Врахування еволюції стратегії	Недостатня формалізація
Ресурсний підхід	Використання унікальних ресурсів	Актуальність для сервісів	Нестача уваги зовнішнім загрозам
Динамічні здібності	Постійне оновлення компетенцій	Висока адаптивність	Складність практичного вимірювання

Джерело: складено автором

Таблиця демонструє, що сучасні підходи взаємодоповнюють одне одного. Жоден із них окремо не відтворює повної сутності стратегії розвитку підприємства послуг. Комплексний підхід є найбільш ефективним, оскільки він дає змогу врахувати як структурні, так і поведінкові, ресурсні та технологічні компоненти. Підприємства сфери послуг функціонують у середовищі, де ключовим фактором конкурентоспроможності є здатність створювати унікальний клієнтський досвід [5, с.728]. Це зумовлює необхідність формування стратегії розвитку, що враховує специфіку сервісного ринку:

- послуги не можуть бути відокремлені від процесу їх надання, тому стратегія має враховувати операційні особливості;
- фокус має бути спрямований на побудову відносин зі споживачами, що формують повторний попит;
- стратегія розвитку повинна охоплювати розвиток персоналу, оскільки якість послуг залежить від компетентності працівників;
- сучасні послуги часто надаються через онлайн-канали, що потребує цифрових інструментів управління;

– ринки послуг змінюються швидко, тому стратегія має бути динамічною.

Ці особливості визначають сутність стратегічного мислення у сфері послуг, яке має бути орієнтоване на швидку реакцію, підвищення сервісної вартості та інноваційність [6, с.33]. Формування стратегії розвитку підприємства складається з кількох етапів.

1. Стратегічний аналіз. Дослідження зовнішнього середовища, технологічних трендів, конкурентів, оцінка внутрішніх ресурсів.

2. Формування стратегічних цілей. Цілі повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними, часово обмеженими.

3. Вибір стратегічної альтернативи. На цьому етапі відбувається визначення моделей розвитку: зростання, диверсифікація, інноваційна трансформація, цифровізація.

4. Розробка стратегічних програм. Формуються конкретні проекти, що забезпечують реалізацію стратегії.

5. Контроль та адаптація. Стратегія регулярно переглядається з урахуванням зовнішніх змін.

6. У сфері послуг стратегічний процес має більшу циклічність, оскільки зміни в попиті відбуваються частіше, ніж у виробничому секторі.

7. Роль інновацій у стратегії розвитку.

Інноваційна складова – важливий елемент стратегії розвитку підприємств послуг. Нові технології та зміни у поведінці споживачів стимулюють появу нових сервісних моделей[20, с.320]. Наприклад, розвиток цифрових платформ змінив підходи до надання банківських, транспортних, освітніх і комунікаційних послуг. Інновації формують основу для підвищення якості та доступності послуг, що є необхідним для формування конкурентних переваг. Інновації також можуть стосуватися кадрових практик, наприклад, застосування гнучких моделей зайнятості або систем мотивації, орієнтованих на підвищення якості обслуговування [7, с. 440]. Клієнтоцентричність є фундаментальною концепцією стратегічного розвитку підприємств сфери послуг. Вона означає формування

всієї підприємницької діяльності навколо споживача. У центрі стратегії мають перебувати потреби клієнта, його досвід, очікування та рівень задоволеності.

Основні елементи клієнтоцентричної стратегії:

- аналіз поведінки клієнтів;
- персоналізація сервісів;
- комплексний клієнтський досвід;
- стандарти якості;
- побудова довгострокових відносин;
- управління емоційною взаємодією зі споживачем;
- швидка реакція на запити;
- управління скаргами.

Для сучасних підприємств сфери послуг клієнтоцентричність стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою існування. Стратегія розвитку є важливим інструментом довгострокового управління, оскільки вона дає змогу підприємству організувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечити стабільність і зростання у майбутньому. Це включає визначення перспективних напрямів діяльності, оновлення ресурсної бази, розширення можливостей для інновацій, удосконалення внутрішніх процесів. Важливою складовою є формування моделі стратегічного управління ризиками, оскільки підприємства послуг постійно взаємодіють із зовнішніми факторами невизначеності [8,с.198]. Стратегія розвитку має передбачати механізми швидкого реагування на потенційні кризові ситуації. У межах стратегічного розвитку підприємства послуг визначаються такі ключові фактори успіху:

- репутація підприємства;
- якість взаємодії з клієнтами;
- висококваліфікований персонал;
- цифрові технології;
- оперативність надання послуг;
- сервісна інноваційність;
- доступність і зручність;

– адаптивність бізнес-процесів.

У стратегічному контексті зміни розглядаються як невід’ємна частина діяльності підприємства. У сфері послуг зміни є постійним явищем, оскільки підприємства мають адаптуватися до нових технологій, тенденцій споживчої поведінки, змін регуляторного середовища та конкурентного тиску. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов’язаних елементів. Стратегія розвитку у такому контексті є системою рішень, що забезпечують узгодження всіх компонентів діяльності підприємства. Це стосується операційних процесів, маркетингу, фінансів, управління персоналом, інновацій та цифрових технологій. У системному підході стратегія виконує функцію інтегратора, який забезпечує єдність дій підприємства та узгодженість між стратегічними, тактичними й оперативними рівнями управління [9,с.440] .

Проведений аналіз дає змогу сформулювати такі узагальнення:

1. Стратегія розвитку є багатокомпонентним поняттям, яке охоплює цілі, ресурси, процеси та поведінку підприємства.
2. Сучасні наукові підходи підкреслюють значення конкурентних переваг, адаптивності та інноваційності.
3. У сфері послуг сутність стратегії розвитку визначається через створення високої сервісної цінності та клієнтського досвіду.
4. Формування стратегії розвитку передбачає аналіз середовища, вибір моделей розвитку, планування програм і контроль результатів.
5. Стратегія розвитку повинна бути орієнтована на цифровізацію, інноваційність і гнучкість управління.
6. Успіх підприємств послуг значною мірою визначається якістю взаємодії зі споживачами, компетентністю персоналу й ефективністю управління сервісними процесами.
7. Сучасна стратегія розвитку має бути динамічною, гнучкою та здатною забезпечувати безперервне оновлення компетенцій підприємства.

1.2. Методичний інструментарій формування та вибору стратегії розвитку компанії

Методичний інструментарій формування та вибору стратегії розвитку компанії являє собою систему аналітичних методів, моделей і процедур, що забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень. Його призначення полягає у наданні менеджерам надійних засобів для оцінювання зовнішнього середовища, виявлення внутрішнього потенціалу, формування альтернатив стратегічного зростання та вибору оптимального стратегічного курсу. Ефективність цього інструментарію визначає результативність стратегічного планування та здатність компанії до стійкого розвитку в умовах конкуренції та невизначеності.

У сучасній науковій літературі методичний інструментарій охоплює економічні, управлінські, маркетингові, ресурсні й поведінкові моделі. Їхнє застосування дає змогу формувати комплексний погляд на позицію компанії, оцінити ризики, виявити можливості та обрати найбільш доцільну стратегію. У сфері послуг ці методи набувають особливої актуальності, оскільки сервісна діяльність характеризується високою мінливістю попиту, залежністю від клієнтського досвіду й інноваційними викликами. Методи стратегічного аналізу створюють основу формування стратегії розвитку. Вони забезпечують системну оцінку зовнішніх факторів, внутрішніх можливостей і конкурентної позиції підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки стратегічної ситуації. Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози зовнішнього середовища. Простота та універсальність SWOT роблять його базовим інструментом для формування стратегічних альтернатив.

PESTEL-аналіз забезпечує дослідження макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими чинниками. У сфері послуг він дає змогу виявляти технологічні тренди, демографічні зміни та соціальні моделі споживання.

Модель Портера дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції, силу постачальників і споживачів, загрозу нових гравців і появу товарів-замінників. У підприємствах послуг ця модель особливо важлива, оскільки бар'єри входу на сервісні ринки часто є низькими.

Метод Майкла Портера дає змогу оцінити ефективність усіх процесів компанії: від операційних до забезпечувальних. У сфері послуг значного значення набуває управління сервісними процесами, контактними точками з клієнтами та внутрішньою логістикою.

Ресурсний та компетентнісний підходи відіграють ключову роль у стратегічному розвитку сучасних компаній. У сфері послуг ресурсами виступають не матеріальні активи, а знання, компетентність персоналу, бренд та якість сервісу. VRIO дає змогу оцінити ресурси за чотирма критеріями: цінність, рідкісність, складність і організованість. Лише ресурси, що відповідають усім критеріям, можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Метод полягає у визначенні компетенцій, що забезпечують унікальність компанії. Для сервісних підприємств такими можуть бути:

1. Висока якість обслуговування;
2. Технологічний рівень сервісу;
3. Гнучкість процесів;
4. Компетентність персоналу.

На етапі вибору стратегії використовуються аналітичні інструменти, що дають змогу порівнювати стратегічні альтернативи за ефективністю, ризиками та відповідністю ресурсним можливостям. Матриця «продукт–ринок» допомагає визначити напрям стратегічного розвитку: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація. Для компаній у сфері послуг найбільш характерними є стратегії розвитку сервісних продуктів і ринкового розширення. BCG використовується для портфельного аналізу. Вона допомагає визначити, які напрямки діяльності варто розвивати, підтримувати або згортати. Для сервісних компаній це може бути класифікація різних послуг або сегментів.

Метод оцінювання стратегічного положення та дії (Strategic Position and Action Evaluation) визначає тип стратегії: агресивну, конкурентну, консервативну або оборонну. Сценарне планування передбачає формування альтернативних варіантів розвитку зовнішнього середовища. Це дає змогу підготувати стратегію, здатну ефективно працювати в різних умовах. У сфері послуг сценарії можуть охоплювати технологічні зміни, поведінкові тренди споживачів, цінові коливання чи нові регуляції. У процесі відбору стратегії важливо застосовувати кількісні методи, що забезпечують об'єктивність аналізу: аналіз витрат і вигод; моделювання грошових потоків; прогнозування попиту; економіко-математичне моделювання; методи багатокритеріальної оптимізації; експертні методи; аналіз чутливості; методи ризик-менеджменту.

Ці методи перевіряють реалістичність реалізації стратегії та оцінюють її вплив на ключові показники компанії. Формування стратегії розвитку вимагає дотримання низки принципів, які забезпечують достовірність та ефективність аналізу. Системність, що передбачає використання різних методів у комплексі. Безперервність, оскільки стратегія повинна адаптуватися до змін. Менеджерська узгодженість – врахування інтересів різних стейкхолдерів. Аналітична обґрунтованість, що передбачає використання доказових даних. Гнучкість, необхідна для реагування на мінливі умови. Простота інтерпретації, щоб результати аналізу були зрозумілі менеджерам. У підприємствах сфери послуг методичний інструментарій повинен враховувати особливості сервісної діяльності: значущість людського фактора в оцінюванні ресурсів; високу мінливість попиту, що ускладнює прогнозування; необхідність оцінки емоційної складової обслуговування; важливість швидкого аналізу зворотного зв'язку клієнтів; вплив цифрових технологій на стратегічні моделі. Використання цілісного набору методів дає змогу компанії отримати достовірну картину свого стратегічного становища та обрати оптимальний курс розвитку.

Формування стратегії розвитку вимагає дотримання низьких принципів, які забезпечують достовірність та ефективність аналізу. Системність забезпечення використання різних методів у комплексі. Безперервність означає,

що стратегія адаптується до змін. Менеджерська узгодженість враховує інтереси різних стейкхолдерів. Аналітична обґрунтованість спирається на доказові дані. Гнучкість забезпечує реагування на мінливі умови. Простота інтерпретації робить результати аналізу зрозумілими для менеджерів.

У сферах послуг методичний інструментарій підприємств має виробити специфіку сервісної діяльності: значущість людського фактора в оцінюванні ресурсів, високу мінімальність попиту, що ускладнює прогнозування, необхідні оцінки емоційної складової служби, важливість швидкого аналізу зворотного зв'язку клієнтів та вплив цифрових технологій на стратегічні моделі. Використання цільового набору методів дає змогу компанії отримати достовірну картину свого стратегічного становища та обрати оптимальний курс розвитку.

Важливе місце в інструментарії стратегічного аналізу займає матриця GE/McKinsey – дев'ятиклітинна портфельна модель, розроблена компанією McKinsey & Company на замовлення General Electric у 1970-х роках. Вона є вдосконаленою версією матриці BCG і дає змогу оцінити стратегічне положення бізнес-одиниці за двома осями: привабливість галузі та конкурентна позиція підприємства. Кожна вісь формується на основі зважених оцінок набору критеріїв, які відображають реальні характеристики ринку компанії. Дев'ять клітинок матриці в три стратегічні зони.

Зона зростання (зелена) охоплює клітинки з поєднанням високої привабливості та сильної або середньої конкурентної позиції, а також середньої привабливості з сильною позицією ринку. Рекомендована стратегія – активне інвестування та нарощування конкурентних переваг. Зона виборчого розвитку (жовта) формується при середніх значеннях обох параметрів або при несиметричних комбінаціях. Стратегія тут вибору вибірових інвестицій у найперспективніші сегменти з одночасним утриманням наявних позицій. Зона збирання врожаю або виходу (червона) охоплює комбінацію низьких значень. Стратегія – мінімізація інвестицій, отримання максимального грошового потоку або поступовий вихід з ринку.

Привабливість галузі оцінюється за такими критеріями: місткість і темп зростання ринку, рентабельність галузі, інтенсивність конкуренції, технологічний рівень, вимоги до капіталу та соціально-регуляторне середовище. Конкурентна позиція компанії збільшується через: конкурентоспроможність, рівень орендної здатності конкурентів, якість продукту або послуги, ефективність виробництва, технологічний потенціал, маркетингову активність та кваліфікацію персоналу. Кожному критерію присвоюється вага відповідно до його значущості для конкретної галузі, а оцінка виставляється за шкалою від 1 до 10. Підсумкова зважена оцінка визначення позиції підприємства на матриці.

Перевага матриці GE/McKinsey над BCG виявляється у можливості врахування якісних факторів та індивідуального набору критеріїв для кожної галузі. Водночас модель має обмеження: суб'єктивність при присвоєнні оцінок, складність збору достовірних даних та статичний характер аналізу. Для подолання цих недоліків потрібно залучати кілька незалежних експертів, перевіряти оцінки на чутливість та поєднувати матрицю з іншими аналітичними методами – зокрема, SWOT-аналізом, аналізом п'яти сил Портера та VRIO-аналізом.

Балансова модель стратегічних карт (Balanced Scorecard, BSC) – ще один ключовий інструмент вибору та реалізації стратегії. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували оцінювати ефективність стратегії за чотири перспективи: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. BSC перетворює стратегічні цілі на операційні показники і забезпечує зв'язок між довгостроковими баченнями та щоденними діями персоналу. Для підприємств сфери послуг BSC є особливим цінним інструментом, враховує нематеріальні активи – компетентність персоналу, якість обслуговування та клієнтський досвід – поряд із фінансовими показниками.

Покількісних і якісних методів є обов'язковою умовою ефективного стратегічного аналізу. Матричні моделі (BCG, GE/McKinsey, матриця Ансоффа) забезпечують структуровану оцінку портфельних позицій і допомагають оптимально розподілити ресурси. Аналітичні методи (SWOT, PESTEL, модель

Портера, VRIO) дають системне розуміння зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Кількісні методи (NPV, ROI, аналіз чутливості, економіко-математичне моделювання) перевіряють фінансову реалістичність стратегічних рішень. Інтеграція цих групових методів забезпечує комплексну аналітичну основу для формування та вибору стратегії розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища підприємства

Аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища є ключовим етапом у формуванні стратегії розвитку підприємства, оскільки він забезпечує системне розуміння внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх умов її функціонування. Такий аналіз дає змогу визначити поточний стан підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, ідентифікувати ринкові загрози й можливості, а також окреслити стратегічні резерви зростання. У сфері послуг цей етап відіграє особливо важливу роль через високу динамічність споживчої поведінки та інтенсивність конкурентної боротьби. Господарська діяльність підприємства охоплює фінансові, операційні, технологічні та маркетингові складові. Тому її аналіз включає оцінку доходності, рентабельності, ефективності операційних процесів, рівня використання ресурсів, ділової активності й конкурентоспроможності сервісного продукту. Структурний аналіз дає змогу виявити системні закономірності функціонування підприємства та оцінити його здатність до стійкого розвитку. Конкурентне середовище підприємства визначається інтенсивністю боротьби між гравцями та рівнем впливу зовнішніх ринкових сил. Для оцінки конкурентного середовища найчастіше застосовують модель п'яти сил Портера, яка включає: конкуренцію між існуючими компаніями; загрозу входу нових конкурентів; силу постачальників; силу споживачів; загрозу товарів-замінників. У сфері послуг конкуренція зазвичай є високою через низькі бар'єри входу, прискорену цифровізацію та швидке копіювання сервісних моделей. Значний вплив має і фактор персоналу: кваліфіковані працівники можуть формувати унікальні конкурентні переваги, тоді як їхній відтік – послаблювати позиції компанії.

Аналіз макросередовища дає змогу визначити ключові фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємства.

Приватне Підприємство «Лагода» (далі – ПП «Лагода») є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма – приватне ПП «Лагода» – передбачає, що ПП «Лагода» засноване однією фізичною особою і функціонує на основі її приватної власності. Усі ключові реєстраційні відомості систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційні реквізити ПП «Лагода»

Показник	Значення
Повна назва	Приватне ПП «Лагода»
Скорочена назва	ПП «ЛАГОДА»
ЄДРПОУ	30089423
Дата заснування	19.03.1999
Юридична адреса	45200, Україна, Ківерцівський р-н, Волинська обл., місто Ківерці, вулиця Сагайдачного, будинок 1
Статутний капітал	2 000 грн
Основний вид діяльності	16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
Додаткові види діяльності:	16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Директор:	Лагода Сергій Афанасійович

Джерело: складено автором за даними [1]

Засновником та єдиним власником підприємства є Лагода Сергій Афанасійович, частка якого у статутному капіталі становить 100%. Керівництво поточною діяльністю здійснює директор Лагода Любов Андріївна, призначена відповідно до установчих документів та уповноважена вчиняти дії від імені юридичної особи згідно з договором. Таке поєднання засновника і менеджера в межах однієї родини є поширеною практикою для малих приватних підприємств і забезпечує єдність стратегічних і оперативних рішень.

Слід зазначити, що станом на дату складання звіту свідоцтво платника ПДВ підприємства анульоване з 30.11.2016 за ініціативою самого платника у зв'язку з тим, що обсяги продажу не досягали порогового значення, визначеного Податковим кодексом України. Це свідчить про те, що протягом тривалого часу ПП «Лагода» функціонувало у режимі мінімальної господарської активності, зберігаючи при цьому юридичний статус та готовність до відновлення повноцінної роботи.

Незважаючи на те, що формально основним КВЕД підприємства зазначено виробництво дерев'яних будівельних конструкцій (16.23), фактична господарська спеціалізація ПП «Лагода» пов'язана з діяльністю у сфері громадського харчування. Зазначений основний КВЕД відображає первісну реєстрацію підприємства і не змінювався в ЄДР, тоді як реальний напрям діяльності закріплений серед додаткових видів – КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», а також роздрібна торгівля продовольчими товарами (47.11) та оптова торгівля продуктами харчування (46.39). Основні напрями господарської діяльності ПП «Лагода» охоплюють:

- надання послуг громадського харчування в межах стаціонарного закладу ресторанного типу;
- роздрібну торгівлю продовольчими товарами та супутньою продукцією;
- організацію виїзного (мобільного) харчування, зокрема обслуговування корпоративних та святкових заходів;
- будівництво та облаштування об'єктів нерухомості для власних виробничих потреб;
- лісопильне виробництво та виготовлення дерев'яних конструкцій як допоміжне виробництво.

Такий перелік видів діяльності свідчить про диверсифіковану бізнес-модель підприємства, що є типовим для малого бізнесу в малих містах: поєднання кількох напрямів дає змогу знижувати сезонні ризики та максимально використовувати наявні ресурси.

ПП «Лагода» розташоване у м. Ківерці Волинської області – районному центрі із населенням близько 15 тис. осіб. Розміщення на вул. Сагайдачного, 1 забезпечує відносно зручний доступ для відвідувачів у межах міста. Ресторанний заклад ПП «Лагода» орієнтований переважно на обслуговування місцевих мешканців, а також корпоративних клієнтів, що замовляють організацію заходів.

З огляду на масштаб підприємства та приватну форму власності, організаційна структура ПП «Лагода» є простою лінійною, що характерно для малих підприємств із чисельністю персоналу до 20 осіб. Усі основні управлінські функції зосереджені безпосередньо у директора, тоді як функціональні обов'язки розподіляються між кількома ключовими посадами[10,с.152].

Структурно ПП «Лагода» включає такі підрозділи:

1. Адміністративно-управлінська ланка – директор, який здійснює загальне керівництво, підписання договорів і контроль фінансових результатів;
2. Виробничо-технологічна ланка – шеф-кухар і виробничий персонал кухні, відповідальні за якість та асортимент страв;
3. Торговельно-обслуговуюча ланка – персонал залу (офіціанти, адміністратор зали), що забезпечує безпосереднє обслуговування відвідувачів;
4. Господарсько-технічна ланка – технічний персонал, відповідальний за утримання приміщень і обладнання у належному стані.

Оскільки ПП «Лагода» є малим, спеціалізованих економічних служб (окремих відділів фінансів, маркетингу чи кадрів) не передбачено. Планово-аналітичну та контрольну функцію виконує директор особисто або із залученням зовнішнього бухгалтера на договірних засадах. Облік господарських операцій ведеться з використанням спрощеної системи відповідно до вимог законодавства для малих підприємств[11,с.336].

Планування господарської діяльності на підприємстві здійснюється у спрощеній формі, що є характерним для суб'єктів малого бізнесу. Основними плановими документами виступають: операційний план на місяць – визначає очікуваний обсяг виручки, перелік витрат і потребу у сировині; план закупівель; формується шеф-кухарем на тижневій основі відповідно до меню та

прогнозованого завантаження залу; план персоналу – графік змін і розстановка кадрів на кожен тиждень.

Аналітична робота полягає у щомісячному підбитті підсумків господарської діяльності: порівнянні фактичних показників виручки і витрат із запланованими, оцінці рентабельності окремих позицій меню та аналізі завантаженості залу. Контрольна функція реалізується через щоденний облік виторгу, інвентаризацію залишків сировини та перевірку дотримання санітарних норм. Система постачання ПП «Лагода» орієнтована на закупівлю продовольчої сировини, напоїв і господарських матеріалів у місцевих та регіональних постачальників. Основні групи закупівель охоплюють:

1. Свіжі продукти харчування (м'ясо, птиця, овочі, молочні продукти) – від місцевих виробників і фермерських господарств Волинської та Рівненської областей;
2. Алкогольні та безалкогольні напої – від дистриб'юторів, що працюють у регіоні;
3. Сухі та бакалійні товари – від оптових постачальників на умовах регулярної доставки.

ПП «Лагода» здійснює закупівлі переважно на умовах самовивозу або доставки постачальником, що дає змогу мінімізувати логістичні витрати і зберігати гнучкість у виборі постачальника залежно від ринкової кон'юнктури. Договірні відносини з постачальниками, як правило, мають усний або спрощений письмовий характер, що є поширеною практикою для мікропідприємств із невеликими регулярними обсягами закупівель. Водночас така модель несе в собі певні ризики: відсутність довгострокових контрактів з фіксованими цінами робить ПП «Лагода» вразливим до цінових коливань на ринку продовольчої сировини, особливо в умовах інфляційного тиску воєнного часу. Зовнішньоекономічна діяльність підприємством не провадиться, що є типовим для малого ресторанного бізнесу місцевого масштабу.

Діяльність ПП «Лагода» регулюється комплексом нормативно-правових актів, серед яких ключовими є [2-6]:

- Цивільний кодекс України – у частині організації підприємницької діяльності та договірних відносин;
- Податковий кодекс України – у частині оподаткування доходів, нарахування ЄСВ та звітності [2];
- Закон України «Про захист прав споживачів» – у частині дотримання стандартів обслуговування;
- ДСТУ на продукти харчування та послуги громадського харчування;
- Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» – зокрема, вимоги до запровадження системи НАССР.

Важливою характеристикою організаційно-правового становища підприємства є його відносини з контролюючими органами. ПП «Лагода» підлягає нагляду з боку органів Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (у частині дотримання санітарних норм і вимог НАССР), органів пожежного нагляду, а також Державної податкової служби. Відповідність нормативним вимогам у сфері безпечності харчових продуктів є обов'язковою умовою провадження господарської діяльності у сфері громадського харчування та підтверджується наявністю відповідних дозвільних документів. З точки зору управлінської зрілості важливо також розглянути питання документообігу на підприємстві. Внутрішній документообіг ПП «Лагода» є мінімізованим і включає переважно обов'язкові за законодавством документи: накази директора, трудові договори, санітарні журнали, технологічні картки, а також первинну бухгалтерську документацію. Відсутність зайвих бюрократичних процедур є перевагою для малого бізнесу, однак з розширенням діяльності підприємству доцільно запровадити базові стандарти внутрішнього документування – зокрема, фіксацію умов усних домовленостей з постачальниками та клієнтами у форматі простих письмових угод. Діяльність підприємства визначається не лише внутрішніми характеристиками, а й сукупністю зовнішніх макрофакторів, що формують умови господарювання. Для

їх систематизованої оцінки застосовано PEST-аналіз, результати якого наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПП «Лагода»

Група факторів	Фактор	Зміст	Вплив
Політичні	Воєнний стан	Обмеження на масові заходи, комендантська година	Негативний, високий
	Державна підтримка МСБ	Часткові податкові пільги та програми підтримки підприємців в умовах воєнного часу	Позитивний, помірний
	Регуляторні вимоги	Обов'язкове впровадження НАССР, санітарний нагляд, ліцензування торгівлі алкоголем	Обмежувальний, помірний
Економічні	Інфляція	Зростання закупівельних цін на сировину та енергоносії випереджає зростання виручки підприємства	Негативний, високий
	Зниження доходів населення	Скорочення купівельної спроможності мешканців міста стримує витрати на послуги	Негативний, високий
	Зростання мінімальної зарплати	Щорічне підвищення збільшує витрати на персонал незалежно від результатів діяльності	Негативний, помірний
Соціальні	Культура святкування	Попит на організацію весіль, ювілеїв і корпоративів зберігається навіть в умовах воєнного часу	Позитивний, високий
	Демографічна ситуація	Скорочення населення міста внаслідок міграції	Негативний, помірний
	Лояльність до місцевого бізнесу	Споживачі малих міст надають перевагу відомим місцевим закладам перед новими гравцями	Позитивний, помірний
Технологічні	Соціальні мережі	Доступні інструменти таргетованої реклами дають змогу охоплювати цільову аудиторію за мінімального бюджету	Позитивний, помірний
	Онлайн-замовлення	Платформи доставки їжі відкривають додаткові канали збуту, наразі не задіяні підприємством	Позитивний, помірний
	Безготівкові розрахунки	Зростання частки безготівкових платежів – ПП «Лагода» має термінал і відповідає поточним вимогам	Нейтральний, низький

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу дають змогу сформулювати кілька ключових висновків щодо зовнішнього середовища підприємства. По-перше, найбільш значущими за силою впливу є економічні фактори – інфляція і зниження

реальних доходів населення, – які одночасно тиснуть на витрати підприємства і стримують платоспроможний попит. Це підтверджує висновки фінансового аналізу про випереджальне зростання витрат і необхідність пошуку резервів їх стримування.

По-друге, серед позитивних факторів найвагомішим є стійка культура святкування у сегменті банкетних заходів – попит на організацію урочистостей зберігається навіть в умовах загального скорочення витрат населення, оскільки весілля, ювілеї та поминальні обіди є соціально обов'язковими подіями для більшості домогосподарств. Саме цей фактор підкріплює стратегічний пріоритет розвитку банкетного напрямку, обґрунтований у даному розділі.

По-третє, технологічні фактори формують можливості, якими ПП «Лагода» наразі не скористалося: цифрові канали просування і платформи онлайн-замовлення доступні без суттєвих витрат, однак залишаються незадіяними. Усунення цього розриву є одним із найбільш ресурсоефективних кроків у рамках запропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Отже, проведений аналіз організаційно-правових характеристик ПП «Лагода» дає змогу стверджувати, що ПП «Лагода» має чітко визначений правовий статус, сформовану структуру управління та реальну господарську спеціалізацію. Незважаючи на тривалий період мінімальної активності, ПП «Лагода» зберігає всі необхідні передумови для повноцінної роботи в умовах місцевого ринку, спираючись на усталену нормативну базу та гнучку багатопрофільну бізнес-модель[32].

Маркетингова діяльність підприємства є однією з ключових функціональних складових його господарської діяльності, що забезпечує зв'язок між виробничим потенціалом підприємства і реальними потребами ринку. Для ресторанного бізнесу маркетинг набуває особливого значення, оскільки послуга громадського харчування є невіддільною від процесу її надання і не може бути попередньо продемонстрована або повернута – споживач оцінює її лише в момент споживання. Це означає, що довіра до закладу і його репутація є не просто маркетинговими активами, а фундаментальними умовами здійснення

продажу. Основним продуктом діяльності ПП «Лагода» є послуга громадського харчування, що реалізується у форматі ресторану середнього цінового сегменту з елементами європейської кухні. Асортиментна пропозиція підприємства охоплює кілька товарних груп, що в сукупності формують повноцінну меню-матрицю (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Асортиментна структура ПП «Лагода»

Товарна група	Характеристика	Частка у виручці (орієнтовно)
Гарячі страви (м'ясо, птиця, риба)	Основні страви з європейської та авторської кухні	~35%
Супи та перші страви	Борщ, юшки, крем-супи	~10%
Салати та холодні закуски	Класичні та фірмові позиції	~15%
Піца та страви на грилі	Популярний формат для широкої аудиторії	~15%
Напої (алкогольні та безалкогольні)	Пиво, вина, коктейлі, безалкогольні напої	~20%
Десерти та випічка	Торти, тістечка, млинці	~5%

Джерело: складено автором за матеріалами практики

ПП «Лагода» не має зареєстрованої торгової марки, функціонуючи під власною назвою «Лагода», яка є впізнаваною у межах м. Ківерці та прилеглих населених пунктів. Назва «Лагода» несе позитивну семантику (асоціації зі злагодою, затишком, домашністю), що органічно відповідає позиціонуванню закладу як місця для родинного відпочинку та святкових заходів. Марочна політика підприємства є неформальною: брендинг реалізується через оформлення інтер'єру, фірмовий стиль меню, якість обслуговування, а не через системну маркетингову ідентичність [27].

Стадія життєвого циклу підприємства загалом може бути охарактеризована як перехід від занепаду до відновлення: після тривалого періоду зниженої активності ПП «Лагода» перебуває у стадії перезапуску, формуючи нову клієнтську базу і нарощуючи обсяги продажів. Для окремих товарних позицій меню можна визначити такі стадії: страви української та європейської кухні (борщ, вареники, м'ясні страви) – стадія зрілості; страви авторської кухні та нові позиції – стадія виведення на ринок або зростання.

ПП «Лагода» застосовує витратний метод ціноутворення у поєднанні з орієнтацією на ринкові ціни конкурентів. Формування ціни на кожну позицію меню відбувається у кілька етапів:

1. Розрахунок собівартості страви на основі технологічних карток і закупівельних цін на сировину;
2. Додавання торговельної націнки, що, як правило, становить від 150% до 250% від собівартості залежно від категорії страви;
3. Порівняння отриманої ціни з цінами аналогічних позицій у конкурентів у межах міста та коригування у разі значних відхилень.

Варто зазначити, що витратний метод ціноутворення, який застосовує підприємство, має як очевидні переваги, так і характерні обмеження. З одного боку, він гарантує покриття собівартості і формування прийнятної маржі для кожної позиції меню. З іншого – він не враховує цінності страви в сприйнятті споживача, що призводить до ситуацій, коли потенційно популярні позиції залишаються недооціненими, а менш затребувані – завищеними у ціні. Для усунення цього недоліку доцільним є поєднання витратного підходу з методом ціноутворення на основі сприйнятої цінності, щонайменше для преміальних позицій меню та банкетних пакетів.

Цільовий ціновий сегмент закладу – середній: середній чек на одного відвідувача становить орієнтовно 200–350 грн без урахування алкогольних напоїв. Такий рівень відповідає купівельній спроможності основної аудиторії – мешканців м. Ківерці із середнім рівнем доходу. Модель збуту ПП «Лагода» є прямою – послуга надається безпосередньо кінцевому споживачу без залучення посередників. Основні канали доведення послуги до споживача такі:

- стаціонарний заклад (основний канал) – обслуговування відвідувачів у залі ресторану, розрахованого на певну кількість посадкових місць;
- виїзне (мобільне) обслуговування – організація фуршетів, корпоративів та урочистих заходів за межами стаціонарного закладу (виїзний кейтеринг);
- доставка страв – як додатковий канал, орієнтований на корпоративних клієнтів та замовлення комплексних обідів для офісів.

Товарорух у межах ресторанного підприємства є виробничо-сервісним процесом, де «рух товару» фактично є рухом від закупівлі сировини через виробничий цикл (приготування) до безпосереднього споживання у залі або доставки замовнику.

Комунікаційна політика ПП «Лагода» відповідає масштабу малого регіонального підприємства і реалізується через обмежений набір інструментів. Основні з них такі:

- сарафанне радіо – найефективніший канал для ресторану в малому місті; репутація закладу та якість обслуговування є ключовими факторами залучення нових клієнтів;
- зовнішня реклама – вивіска закладу, банери в межах міста у передсвяткові періоди;
- просування банкетних послуг – цільова комунікація з корпоративними клієнтами через особисті рекомендації та участь у місцевих заходах.

Аналіз комунікаційної активності підприємства у цифровому середовищі виявляє суттєві прогалини, що є характерною слабкістю для ресторанного бізнесу старшого покоління у малих містах. Зокрема, можна констатувати таке:

- сторінки закладу у соціальних мережах відсутні;
- ПП «Лагода» не представлене у сервісах бронювання столиків та агрегаторах доставки їжі;
- відсутня картка закладу на Google Maps.

Між тим, витрати на усунення цих недоліків є мінімальними – ведення сторінки в Instagram потребує лише часу адміністратора і смартфона з камерою, тоді як потенційний ефект для залучення нових клієнтів, особливо молодшої вікової групи, є значним. Географічний ринок збуту ПП «Лагода» – переважно м. Ківерці та Ківерцівський район Волинської області.

Частково послугами закладу користуються мешканці сусідніх населених пунктів, що приїжджають до міста у справах або для організації урочистостей. Цільова аудиторія підприємства може бути сегментована за такими ознаками, як це наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Сегментація цільової аудиторії ПП «Лагода»

Сегмент	Характеристика	Потреба
Сімейні відвідувачі	Сім'ї з дітьми, вік 30–50 років	Затишне місце для спільного обіду чи вечері
Корпоративні клієнти	Підприємства та установи міста	Організація корпоративів, ділових обідів
Молодь (18–30 років)	Студенти та молоді спеціалісти	Неформальні зустрічі, дні народження
Відвідувачі з приводу	Клієнти, що замовляють банкети	Весілля, ювілеї, поминальні обіди

Джерело: складено автором за матеріалами практики

Для коректного розуміння ринкової поведінки підприємства важливо розглянути механізм формування попиту на його послуги. Попит на послуги ПП «Лагода» є нерівномірним протягом року і визначається сезонними та календарними чинниками. Можна виокремити такі піки завантаженості:

- новорічно-різдвяний період (грудень–січень) – найвища активність у сегменті корпоративних заходів і банкетів;
- весільний сезон (травень–вересень) – стабільно високий попит на організацію торжеств;
- свята (8 Березня, 14 Лютого, День матері) – сплески попиту на столи в залі та невеликі сімейні урочистості;
- будні у міжсезоння – мінімальна завантаженість, основою є ланч-відвідувачі та постійні клієнти.

Розуміння цієї сезонної структури є принциповим для побудови маркетингового календаря підприємства: рекламна активність має бути зосереджена у проміжках, що передують пікам попиту, а не під час самого піку, коли рішення замовником вже прийнято. Слід також зупинитися на питанні цінової чутливості цільової аудиторії. Оскільки основна клієнтська база ПП «Лагода» – мешканці малого міста із середнім рівнем доходу, ПП «Лагода» функціонує в умовах відносно високої цінової еластичності попиту: суттєве підвищення цін навіть на 15–20% здатне відштовхнути частину регулярних відвідувачів. Саме тому поточна стратегія підтримання доступних цін при одночасному підвищенні якості є більш виправданою. Виняток становить

банкетний сегмент, де ціна сприймається як індикатор якості, а тому помірне підвищення вартості банкетних пакетів може не лише не скоротити попит, а й навпаки – зміцнити сприйняття закладу як надійного і представницького місця для проведення урочистостей.

За типологією, ПП «Лагода» використовує диференційований маркетинг – воно орієнтується на кілька сегментів одночасно, пропонуючи кожному з них відповідний формат обслуговування: стандартне меню для щоденних відвідувачів, ланч-пропозиції для ділової аудиторії та індивідуальні банкетні пакети для організаторів заходів. ПП «Лагода» позиціонує себе як заклад з домашньою атмосферою і європейською кухнею для мешканців Ківерців, що шукають місце для якісного та доступного харчування або організації свята. Ключова ціннісна пропозиція – поєднання домашнього смаку, гостинного обслуговування та помірних цін – відрізняє заклад від мережевих фастфудів і від більш дорогих ресторанів обласного центру[34].

Конкурентна стратегія підприємства може бути охарактеризована як стратегія фокусування на витратах із елементами диференціації: заклад концентрується на обслуговуванні місцевого ринку (фокус), пропонуючи при цьому унікальну атмосферу і власні фірмові страви (диференціація), при цьому утримуючи ціни нижче, ніж у порівнянних закладах обласного центру. Основні конкуренти ПП «Лагода» у межах м. Ківерці – це кафе і заклади громадського харчування місцевого масштабу. Конкурентні переваги підприємства ґрунтуються на тривалій присутності на ринку (понад 25 років з моменту заснування у 1999 р.) та пов'язаній із цим впізнаваності серед місцевих мешканців; досвіді організації банкетних заходів і сформованій репутації в цьому сегменті; гнучкому ціноутворенні та орієнтації на потреби конкретних клієнтських груп. У зв'язку з малою чисельністю персоналу відокремленої маркетингової служби на підприємстві не створено. Маркетингові функції виконуються директором особисто або розподіляються між адміністратором і шеф-кухарем у межах їхніх посадових обов'язків. Така модель організації маркетингу є виправданою для підприємства відповідного масштабу, однак у

разі розширення діяльності або виходу на нові ринки вона потребуватиме трансформації – зокрема, виокремлення відповідальної за маркетинг особи та формалізації маркетингової стратегії. Підсумовуючи аналіз маркетингової діяльності ПП «Лагода», слід констатувати, що ПП «Лагода» дотримується інтуїтивної, але загалом логічно вибудованої маркетингової моделі, адаптованої до реалій малого регіонального ресторанного бізнесу. Позиціонування на основі домашньої атмосфери, якісної європейської кухні та доступних цін відповідає очікуванням основних цільових сегментів і формує стійкі конкурентні переваги у межах локального ринку. Водночас відсутність формалізованої маркетингової стратегії, обмежена рекламна активність і нерозвиненість цифрових каналів комунікації є стримуючими факторами для подальшого зростання. Перспективи маркетингового розвитку підприємства пов'язані насамперед із систематизацією роботи з клієнтською базою, активізацією присутності у соціальних мережах і розширенням банкетного напрямку як найбільш маржинального сегменту діяльності [33].

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства є центральним елементом комплексної оцінки його господарського стану, оскільки саме фінансові показники відображають кінцевий результат усіх управлінських, маркетингових і операційних рішень, прийнятих протягом звітного періоду. Для малого підприємства фінансовий аналіз набуває дещо спрощеного характеру порівняно з великими корпораціями – через обмеженість публічної звітності та агрегований характер показників, – однак не втрачає своєї практичної цінності як інструменту діагностики і прийняття рішень. Фінансова діяльність ПП «Лагода» аналізувалася на основі даних звіту про фінансові результати за 2022–2025 роки [2]. ПП «Лагода» відноситься до категорії мікропідприємств і подає скорочену фінансову звітність, у якій доходи та витрати від основної діяльності відображаються агреговано у складі «інших доходів» та «інших витрат» відповідно. Динаміку основних фінансових показників систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка фінансових результатів ПП «Лагода» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	Роки, тис. грн				Відхилення 2025/2022	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	абс., тис.грн	т. зр.,%
Інші доходи	9,3	9,8	10,8	11,9	2,60	27,96
Інші витрати	7,5	8,9	9,8	10,8	3,30	44,00
Разом доходи	9,3	9,8	10,8	11,9	2,60	27,96
Разом витрати	7,5	8,9	9,8	10,8	3,30	44,00
Фінансовий результат до оподаткування	1,8	0,9	1	1,1	-0,70	-38,89
Податок на прибуток	0,1	0,1	0,2	0,2	0,10	100,00
Чистий прибуток (збиток)	1,7	0,8	0,8	0,9	-0,80	-47,06

Джерело: складено автором за даними звітності ПП «Лагода»

Аналіз табл. 3.1 дає змогу виявити кілька характерних тенденцій у фінансовій діяльності підприємства. По-перше, доходи підприємства демонструють стабільне зростання впродовж усього аналізованого періоду: з 9,3 тис. грн у 2022 р. до 11,9 тис. грн у 2025 р., тобто приріст склав 27,96%. Це свідчить про поступове відновлення господарської активності та нарощування клієнтської бази.

По-друге, і це є ключовою проблемою, витрати зростали швидкими темпами порівняно з доходами – на 44,00% проти 27,96%. Внаслідок цього фінансовий результат до оподаткування скоротився з 1,8 тис. грн у 2022 р. до 1,1 тис. грн у 2025 р., а чистий прибуток зменшився з 1,7 до 0,9 тис. грн, тобто майже вдвічі. Такий розрив між темпами зростання доходів і витрат є тривожним сигналом і вказує на недостатній контроль над операційними витратами або на вплив зовнішніх чинників – зокрема, інфляції на сировину та енергоресурси, що є особливо актуальним у контексті воєнного часу.

Для розуміння природи зростання витрат важливо розрізняти їх умовно-постійну та змінну складові. В умовах ресторанного підприємства:

- До умовно-постійних витрат належать орендні платежі, мінімальний фонд оплати праці постійного персоналу, комунальні платежі за абонентськими

тарифами та амортизація обладнання – ці витрати зростають відносно повільно і переважно під впливом тарифних змін;

– до змінних витрат належать витрати на сировину та продукти, преміальна частина оплати праці і витрати на обслуговування конкретних заходів – вони безпосередньо корелюють з обсягами реалізації.

Випереджальне зростання витрат на 44% при зростанні доходів лише на 28% свідчить про те, що постійна складова витрат зростала швидше за виручку – тобто ПП «Лагода» не досягло «порогу» операційного важеля, за яким приріст виручки починає суттєво перевищувати приріст витрат. Це є характерною проблемою для підприємств, що перебувають на етапі відновлення і ще не вийшли на оптимальний рівень завантаженості виробничих потужностей.

Разом із тим важливо констатувати, що ПП «Лагода» залишається прибутковим протягом усього аналізованого періоду, незважаючи на скорочення абсолютного розміру прибутку. Це свідчить про фінансову стійкість бізнес-моделі навіть за умов мінімальних обсягів діяльності. Для повноти фінансового аналізу необхідно враховувати важливу особливість організації господарської діяльності ПП «Лагода», характерну для значної частини підприємств малого ресторанного бізнесу в Україні. Частина операційних доходів підприємства фактично проводиться через фізичних осіб-підприємців (ФОП), зокрема працівників або членів родини власника, які перебувають на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок I–II групи). Така модель організації розрахунків дає змогу мінімізувати загальне податкове навантаження на бізнес: виплати на користь ФОПів відносяться до витрат підприємства і зменшують оподатковуваний прибуток, тоді як самі ФОПи сплачують єдиний податок за фіксованою ставкою, що суттєво нижча за ставку податку на прибуток підприємств. Наслідком застосування зазначеної схеми є те, що офіційна фінансова звітність ПП «Лагода» відображає лише частину реального обороту підприємства. Доходи, задекларовані у звіті про фінансові результати (9,3–11,9 тис. грн на рік), є юридично коректними з точки зору відображення операцій, що безпосередньо проходять через рахунки підприємства, проте не відображають

повного обсягу господарської діяльності. За експертною оцінкою, реальний оборот ресторанного закладу подібного масштабу (зал на 40–60 місць, банкетна діяльність, кейтеринг) у м. Ківерці становить орієнтовно 800–1 200 тис. грн на рік, що відповідає галузевим показникам для аналогічних закладів регіону. Зазначена практика є поширеною серед суб'єктів малого та мікробізнесу в Україні і не є унікальною для ПП «Лагода». Водночас вона ускладнює об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства на основі виключно офіційної звітності та потребує врахування при інтерпретації розрахованих показників рентабельності. У контексті даного звіту фінансовий аналіз базується на офіційних даних звітності як єдиній доступній інформаційній базі, однак управлінські висновки та прогностні розрахунки коригуються з урахуванням реальних масштабів діяльності підприємства[32].

Оскільки ПП «Лагода» подає скорочену звітність, детальна розбивка доходів за джерелами та витрат за статтями у публічній звітності не відображається. На основі галузевої специфіки ресторанного бізнесу та матеріалів практики структура доходів ПП «Лагода» може бути охарактеризована таким чином: виручка від обслуговування відвідувачів у залі – основне джерело, що формує до 60–65% загального доходу; виручка від організації банкетів і виїзних заходів – до 25–30% доходу, є найбільш маржинальним сегментом; виручка від доставки страв і ланч-обслуговування – до 10% доходу. Структура операційних витрат ресторанного підприємства, як правило, включає такі основні статті:

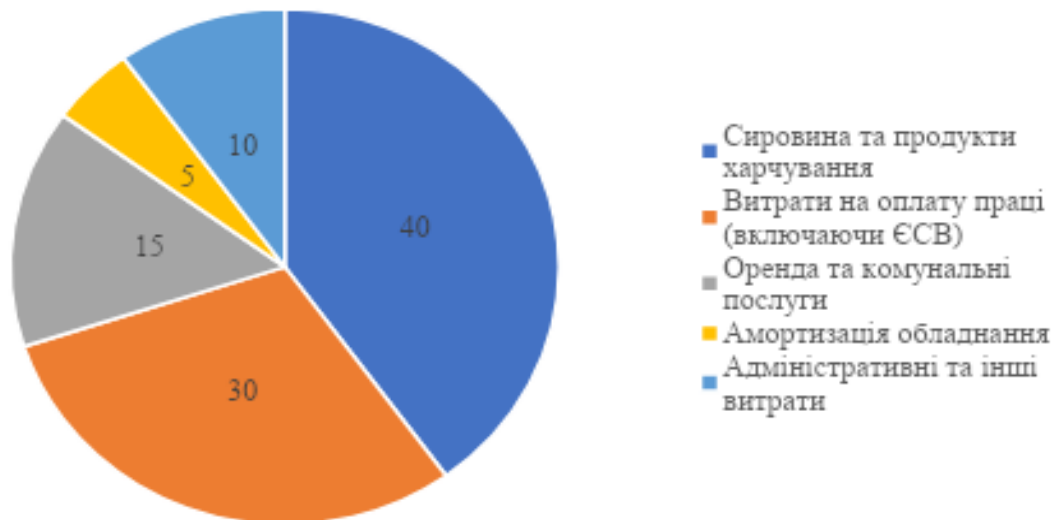


Рис. 3.3. Орієнтовна структура витрат ПП «Лагода», %

Джерело: складено автором за матеріалами практики

Собівартість послуг формується переважно за рахунок витрат на сировину та оплату праці, які в сукупності становлять близько 70% усіх витрат. Саме тому контроль закупівельних цін на продукти та ефективне управління персоналом є ключовими важелями впливу на фінансовий результат підприємства. На основі даних фінансової звітності розраховано основні показники рентабельності ПП «Лагода», зведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники рентабельності ПП «Лагода» за 2022–2025 рр.

Показник	Роки, тис. грн				Δ 2025/2022
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Рентабельність доходів, %	18,28	8,16	7,41	7,56	–10,72
Рентабельність витрат, %	22,67	8,99	8,16	8,33	–14,34
Коефіцієнт покриття витрат	1,24	1,1	1,1	1,1	–0,14

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Рентабельність доходів скоротилася з 18,28% у 2022 р. до 7,56% у 2025 р., що підтверджує раніше виявлену тенденцію до стискання маржі. Коефіцієнт покриття витрат стабілізувався на рівні 1,10, тобто на кожну гривню витрат ПП «Лагода» отримує 1,10 грн доходів – мінімально прийнятне співвідношення, яке забезпечує беззбитковість, але не формує достатнього фінансового резерву для

розвитку. Для поглибленого розуміння фінансового стану підприємства необхідно розглянути не лише динаміку прибутковості, а й структуру та якість фінансового результату. Зокрема, важливо враховувати, що в умовах мікропідприємства поняття «фінансова стійкість» набуває дещо відмінного змісту порівняно з великим бізнесом: для ПП «Лагода» вирішальним є не стільки обсяг власного капіталу чи коефіцієнти ліквідності, скільки здатність генерувати стабільний позитивний грошовий потік від основної діяльності.

З огляду на те, що ПП «Лагода» функціонує без залучення кредитних ресурсів і не має значних зобов'язань за довгостроковими позиками, його фінансова залежність є мінімальною. Це суттєво знижує фінансові ризики і дає змогу спрямовувати весь чистий прибуток або на розвиток, або на формування резервного фонду власника. Водночас відсутність зовнішнього фінансування одночасно є і обмежуючим чинником: ПП «Лагода» не може швидко нарощувати потужності або інвестувати у модернізацію обладнання за рахунок залучених коштів, тому його розвиток є поступовим і органічним.

Окремо варто зазначити, що незначний абсолютний розмір прибутку – близько 0,9–1,1 тис. грн на рік – не відображає повною мірою реальну економічну вигоду власника від ведення бізнесу. У малому сімейному підприємстві частина економічного ефекту реалізується у формі, яка не фіксується у звітності: зокрема, через заробітну плату директора, харчування за рахунок підприємства та інші складові, що враховуються у витратах, але фактично є формою доходу власника. Це є поширеним явищем для суб'єктів малого бізнесу і не суперечить чинному законодавству за умови коректного документального оформлення.

ПП «Лагода» перебуває на загальній системі оподаткування, що підтверджується відповідним записом в ЄДР. Основні податки та збори, що сплачуються підприємством: податок на прибуток підприємств – за базовою ставкою 18% від оподатковуваного прибутку; у 2024–2025 рр. сума податку становила 0,2 тис. грн, що відповідає незначному розміру оподаткованої бази; єдиний соціальний внесок – нараховується на фонд оплати праці за ставкою 22%

і включається до складу витрат на персонал; податок на доходи фізичних осіб і військовий збір – утримуються із заробітної плати працівників як податковий агент.

Свідоцтво платника ПДВ анульоване з 30.11.2016 за ініціативою підприємства, тому ПДВ ПП «Лагода» не сплачує і податкових зобов'язань з цього податку не має. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». З огляду на статус мікропідприємства, облік може вестися за спрощеним планом рахунків. Практично облікові функції виконуються із залученням зовнішнього бухгалтера на умовах аутсорсингу, що є поширеною практикою для підприємств відповідного масштабу і дає змогу мінімізувати адміністративні витрати. Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що ПП «Лагода» є малоприбутковим, але стабільно беззбитковим підприємством, яке поступово нарощує обсяги діяльності після тривалого періоду мінімальної активності. Основною фінансовою проблемою є випереджальне зростання витрат порівняно з доходами, що призводить до скорочення рентабельності. Для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємству необхідно зосередитися на двох пріоритетах: нарощуванні виручки через розширення клієнтської бази та банкетного напрямку, а також оптимізації структури витрат – передусім у частині закупівлі сировини та управління фондом оплати праці.

2.2. Оцінювання стратегічного потенціалу та існуючої стратегії зростання ПП «Лагода»

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме на основі його результатів визначають можливості довгострокового розвитку, рівень конкурентоспроможності та здатність компанії реалізувати обрану стратегію. Стратегічний потенціал відображає сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та управлінських спроможностей, які забезпечують підприємству конкурентні

переваги на ринку. Потенціал підприємства оцінюють як багатовимірну характеристику, що включає матеріальні, нематеріальні, людські, фінансові, технологічні та інтелектуальні компоненти. Для підприємств сфери послуг особливе значення мають нематеріальні ресурси – якість сервісу, рівень взаємодії з клієнтами, професійні компетенції персоналу, цифровізація, корпоративна культура та репутаційний капітал. Стратегічний потенціал розглядається через три ключові підходи:

1. Ресурсний підхід (Resource-Based View – RBV). Він акцентує увагу на унікальних ресурсах підприємства, що здатні створити стійкі конкурентні переваги. Важливими є характеристики ресурсів: цінність, рідкісність, складність копіювання та організаційна підтримка.

2. Підхід динамічних здібностей. У центрі уваги – здатність підприємства адаптувати, інтегрувати й трансформувати внутрішні компетенції відповідно до змін середовища. Динамічні здібності особливо важливі для сервісних компаній, де швидкість реагування на зовнішні зміни визначає результативність стратегій.

3. Інтегральний (системний) підхід. Він поєднує ресурсні, процесні й результативні характеристики діяльності, оцінюючи потенціал у взаємозв'язку з операційними процесами та поведінкою ринку.

4. У сфері послуг стратегічний потенціал визначає не лише здатність компанії до зростання, але й її можливість підтримувати високий рівень взаємодії з клієнтами та забезпечувати стабільність сервісної якості. Основним виробничим процесом ПП «Лагода» є процес приготування та подачі страв і надання послуг обслуговування відвідувачів. За своїм типом це одиничне та дрібносерійне виробництво з елементами масового – тобто більшість страв готується під конкретне замовлення (одиничне виробництво), тоді як страви денного меню та ланч-позиції можуть готуватися наперед у прогнозованих обсягах (дрібносерійне виробництво).

Таблиця 2.3.

Стратегічний потенціал підприємства

Блок потенціалу	Ключові індикатори	Метод оцінювання	Значення для стратегії
Фінансовий	рентабельність, ліквідність, забезпеченість капіталом	фінансовий аналіз	визначає можливість інвестицій у розвиток
Кадровий	кваліфікація, продуктивність, плинність	експертні оцінки, KPI	визначає якість сервісу
Маркетинговий	частка ринку, лояльність, сила бренду	SWOT, опитування	формує клієнтські переваги
Інноваційний	кількість інновацій, витрати на R&D	кількісний аналіз	визначає здатність до оновлення
Організаційний	гнучкість процесів, структура управління	процесний аналіз	впливає на ефективність діяльності
ІТ-потенціал	рівень автоматизації, цифрові сервіси	аудит ІТ-систем	визначає конкурентоспроможність у сервісній сфері

Джерело: складено автором

Таблиця дає змогу зрозуміти, що стратегічний потенціал формується як взаємодія ресурсних і компетентнісних елементів, які визначають здатність підприємства до реалізації стратегічних цілей. Метод інтегральної оцінки включає три етапи:

1. Визначення індикаторів для кожного виду потенціалу.
2. Нормування показників, щоб привести їх до єдиної шкали.
3. Розрахунок інтегрального індексу потенціалу за формулою з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Технологічний цикл надання послуги охоплює такі послідовні етапи:

1. Приймання замовлення – офіціант або адміністратор фіксує замовлення відвідувача, яке передається на кухню;
2. Підготовка інгредієнтів – кухарі здійснюють первинну обробку сировини відповідно до технологічних карток страв;
3. Приготування страви – термічна та кулінарна обробка відповідно до рецептури, контроль виходу та органолептичних властивостей;
4. Подача страви – оформлення та подача відвідувачу офіціантом у

визначений стандартами термін;

5. Розрахунок – прийом оплати готівкою або безготівково, видача фіскального чеку.

При організації банкетів та виїзних заходів технологічний цикл доповнюється етапами попереднього узгодження меню з замовником, завчасної заготівлі страв та їх транспортування до місця проведення заходу.

Якість технологічного процесу забезпечується дотриманням санітарних норм, технологічних карток і рецептур, а також регулярним контролем термінів придатності сировини. Відповідальним за технологічну дисципліну на кухні є шеф-кухар.

Система управління ПП «Лагода» базується на поєднанні адміністративних та економічних методів управління, що є типовим для малого підприємства з авторитарно-сімейною моделлю менеджменту.

Адміністративні методи реалізуються через: видання наказів і розпоряджень директора з питань режиму роботи, розстановки персоналу та дотримання стандартів обслуговування; затвердження посадових інструкцій і внутрішніх правил; контроль виконання технологічних карток і санітарних норм.

Економічні методи включають: систему преміювання персоналу за виконання планових показників завантаженості залу; матеріальну відповідальність за псування продуктів та інвентарю; диференціацію оплати праці залежно від кваліфікації та стажу.

Управлінські кадри підприємства представлені директором, який одночасно виконує функції операційного керівника, та шеф-кухарем, що здійснює керівництво виробничим персоналом кухні. Адміністратор залу забезпечує управління процесом обслуговування у торговому залі. Така компактна управлінська вертикаль дає змогу приймати рішення оперативно, без бюрократичних затримок, що є важливою перевагою у сфері послуг.

Система планування на ПП «Лагода» є оперативною за горизонтом і неформалізованою за методологією, що відповідає масштабу підприємства. Формальних стратегічних планів ПП «Лагода» не розробляє, проте директор

здійснює регулярне короткострокове планування у таких формах: тижневий план закупівель – формується шеф-кухарем на основі аналізу залишків сировини та прогнозу завантаженості залу; затверджується директором; місячний операційний план – визначає цільові показники виручки, заплановані витрати і потребу у персоналі; слугує базою для оцінки результатів по закінченні місяця; бюджет заходу – складається для кожного банкету або виїзного обслуговування індивідуально, охоплює витрати на сировину, персонал і транспорт та визначає мінімальну ціну послуги.

Кошторис витрат на рік формується у спрощеній формі: директор визначає орієнтовний обсяг постійних витрат (оренда, комунальні, мінімальний фонд оплати праці) та встановлює цільовий рівень виручки, необхідний для їх покриття і отримання прийняттого прибутку. Розрахунок прогнозних показників на наступний рік здійснюється шляхом екстраполяції поточних тенденцій з урахуванням сезонних коливань попиту та очікуваних змін цін на сировину.

Діяльність ПП «Лагода» регламентується комплексом внутрішніх організаційних документів, серед яких ключовими є:

1. Статут підприємства – визначає мету, предмет і порядок здійснення діяльності, права та обов'язки засновника і директора;
2. Штатний розпис – закріплює структуру посад, кількість одиниць і тарифні ставки;
3. Посадові інструкції – для кожної категорії персоналу (кухар, офіціант, адміністратор, прибиральник);
4. Технологічні картки страв – регламентують рецептуру, норми закладки інгредієнтів і вихід готової страви для кожної позиції меню;
5. Санітарний журнал і журнал вхідного контролю сировини – ведуться відповідно до вимог санітарного законодавства;
6. Графіки змін персоналу – складаються на кожен тиждень з урахуванням прогнозованого завантаження.

Важливою складовою організації діяльності є матеріально-технічна база підприємства. ПП «Лагода» у своїй діяльності використовує типовий для ресторанного бізнесу комплект обладнання, що включає:

- теплове обладнання (плити, жарові шафи, конвекційні печі, фритюрниці) – безпосередньо задіяне у виробничому процесі приготування страв;
- холодильне та морозильне обладнання – для зберігання сировини, напівфабрикатів та готових страв із дотриманням санітарних норм;
- механічне обладнання (м'ясорубки, міксери, слайсери) – для первинної обробки та підготовки інгредієнтів;
- барне обладнання (кавомашина, льодогенератор, міксер для коктейлів) – для обслуговування відвідувачів у залі;
- торговельне та касове обладнання – реєстратор розрахункових операцій, що забезпечує дотримання вимог фіскального законодавства.

Технічний стан обладнання є одним із ключових операційних ризиків для будь-якого ресторанного підприємства: вихід з ладу критично важливої одиниці (наприклад, холодильника або плити) безпосередньо зупиняє виробничий процес. У зв'язку з цим на підприємстві ведеться базовий облік технічного стану обладнання, а відповідальність за своєчасне реагування на несправності покладено на директора і шеф-кухаря спільно. Планово-попереджувальне технічне обслуговування здійснюється у міру необхідності, а не за затвердженим календарним планом, що є характерним для підприємств відповідного масштабу, однак у перспективі доцільним є запровадження елементарного графіка профілактичного обслуговування для ключових одиниць обладнання.

Окремої уваги заслуговує питання організації робочого простору на кухні як ключового виробничого підрозділу підприємства. Рациональне розміщення обладнання безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень і рівень харчових відходів. На ПП «Лагода» кухня організована за принципом технологічного потоку: зони первинної обробки сировини, теплової обробки та видачі готових страв просторово розмежовані, що відповідає санітарним

вимогам і мінімізує ризик перехресного забруднення продуктів. Така організація є результатом тривалого практичного досвіду персоналу, а не формального проектування, проте вона виявляється цілком функціональною для поточних обсягів діяльності. Важливим аспектом операційної діяльності є управління залишками сировини. В умовах ресторанного виробництва надлишкові запаси продуктів призводять до прямих фінансових втрат через псування, тоді як їх нестача зупиняє виробничий процес і негативно впливає на репутацію закладу. ПП «Лагода» вирішує це протиріччя через щоденний облік залишків, який веде шеф-кухар, і закупівлі малими партіями з частотою два-три рази на тиждень. Такий підхід є більш витратним з точки зору логістики порівняно з великими оптовими закупівлями, однак суттєво знижує ризик псування продуктів і дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту. Для підприємства без власного великого холодильного складу це є оптимальною моделлю постачання.

Не менш значущою складовою організації діяльності є управління піковими навантаженнями. Ресторанний бізнес характеризується різко нерівномірним розподілом попиту не лише протягом року, а й протягом тижня та доби: вечір п'ятниці і суботи, святкові дні та обідній час у будні формують піки, між якими заклад може функціонувати з мінімальним завантаженням. ПП «Лагода» адаптується до цієї нерівномірності через гнучкий графік змін персоналу і попереднє бронювання столиків, що дає змогу завчасно планувати виробничий цикл і уникати ситуацій нестачі або надлишку персоналу. Разом із тим відсутність системи онлайн-бронювання ускладнює прогнозування завантаженості і знижує можливості для точного оперативного планування.

Важливою складовою організації діяльності будь-якого підприємства є ідентифікація та управління операційними ризиками – тобто ризиками, що виникають безпосередньо у процесі здійснення господарської діяльності і здатні негативно вплинути на якість послуг, безперервність роботи або фінансові результати. Для ПП «Лагода» характерним є наступний перелік операційних ризиків, що систематизовані за рівнем критичності. Найвищий рівень критичності мають ризики, пов'язані із забезпеченням безперервності

виробничого процесу. Перш за все, це ризик несправності ключового обладнання – зупинка холодильного або теплового обладнання безпосередньо унеможливило б приготування страв і зберігання сировини. Для ресторану без резервного обладнання така ситуація може призвести до вимушеного закриття закладу на кілька днів і прямих фінансових збитків. Другим ризиком цієї групи є раптова відсутність ключового виробничого персоналу – зокрема шеф-кухаря – внаслідок хвороби або звільнення. В умовах обмеженого ринку праці малого міста знайти кваліфіковану заміну в стислі терміни практично неможливо, що підкреслює важливість документування рецептур і підготовки дублюючого персоналу. До ризиків середнього рівня критичності відносяться: перебої з постачанням сировини (особливо в умовах воєнного часу і нестабільності логістичних ланцюгів), несвоєчасне підвищення цін постачальниками без попереднього повідомлення, а також ризик санкцій контролюючих органів у разі порушення санітарних вимог або вимог НАССР. Система внутрішнього контролю ПП «Лагода» реалізується переважно через прямий щоденний контроль директора та шеф-кухаря за дотриманням технологічних норм і санітарного стану приміщень. Попри відсутність формалізованих процедур, щоденна присутність керівництва на виробництві забезпечує достатній рівень контролю для підприємства відповідного масштабу. Перспективним кроком є запровадження елементарного чек-листа щоденного контролю, що охоплював би перевірку температурного режиму холодильного обладнання, стан залишків сировини та відповідність готових страв технологічним картам. Такий документ одночасно виконує функцію внутрішнього контролю і є елементом системи НАССР, що підвищує готовність підприємства до перевірок контролюючих органів. Продуктивність діяльності ресторанного підприємства вимірюється передусім показником виручки на одного працівника та коефіцієнтом завантаженості залу. З огляду на те, що ПП «Лагода» функціонує у режимі відновлення та має невеликий штат, ці показники перебувають на рівні нижче оптимального, проте демонструють позитивну динаміку відповідно до зростання доходів, зафіксованого у розділі 3.

Основними факторами, що впливають на продуктивність ПП «Лагода», є:

- кваліфікація кухарів – безпосередньо визначає швидкість і якість приготування страв, мінімізацію харчових відходів і рівень задоволеності відвідувачів;
- організація робочого місця на кухні – раціональне розміщення обладнання і продуктів скорочує час виконання замовлення;
- сезонність попиту – завантаженість закладу суттєво підвищується у передсвяткові та літні періоди, що вимагає гнучкого управління персоналом;
- технічний стан обладнання – несправність кухонного чи холодильного обладнання є прямою загрозою безперервності виробничого процесу.

Організація діяльності та управління ПП «Лагода» відповідає масштабу та специфіці малого ресторанного підприємства. Лінійна управлінська вертикаль, оперативне планування і безпосереднє керівництво директором усіма ключовими процесами забезпечують достатню гнучкість і мінімізують управлінські витрати. Водночас відсутність формалізованих стратегічних планів, системи бюджетного контролю та регламентів управління якістю обмежує можливості підприємства для масштабування. У разі нарощування обсягів діяльності, зокрема розширення банкетного напрямку та збільшення чисельності персоналу, постане необхідність у запровадженні більш структурованої системи планування, делегування повноважень і внутрішнього контролю.

Персонал ПП «Лагода» формується відповідно до потреб ресторанного підприємства малого масштабу. Загальна чисельність працівників становить орієнтовно 8–12 осіб залежно від сезону та поточного завантаження закладу. За функціональним призначенням персонал підприємства поділяється на такі категорії, як наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад і структура персоналу ПП «Лагода»

Категорія персоналу	Посади	Кількість осіб	Частка, %
Адміністративно-управлінський	Директор, адміністратор залу	2	18–20
Виробничий	Шеф-кухар, кухарі, кухонний працівник	4–5	40–45
Обслуговуючий	Офіціанти, барний працівник	3–4	30–35
Допоміжний	Прибиральник, вантажник	1–2	10–12
Разом		10–13	100

Джерело: складено автором за матеріалами практики

Найбільшу частку у структурі персоналу займає виробничий персонал кухні, що є закономірним для ресторанного підприємства, де якість і швидкість приготування страв безпосередньо визначають конкурентоспроможність закладу. Управлінська ланка є мінімальною – два керівники, що охоплюють усі адміністративні та операційні функції. Кваліфікаційний рівень персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності ресторанного закладу. На ПП «Лагода» вимоги до кваліфікації диференціюються залежно від категорії посади: шеф-кухар – наявність профільної освіти у сфері харчових технологій або кулінарії, практичний досвід роботи не менше 3–5 років, знання технологічних карток і санітарних норм; кухарі – базова кулінарна освіта або підтверджений практичний досвід, здатність працювати за технологічними картками без постійного контролю; офіціанти та адміністратор залу – комунікабельність, знання меню, навички роботи з касовим обладнанням, стресостійкість у пікові години; допоміжний персонал – відповідність санітарним вимогам, фізична витривалість.

Слід зазначити, що на ринку праці м. Ківерці пропозиція кваліфікованих кухарів є обмеженою, що підвищує ризик кадрової залежності та ускладнює пошук заміників у разі звільнення ключових працівників. Саме тому утримання виробничого персоналу через нематеріальну мотивацію і сприятливий мікроклімат у колективі є не менш важливим управлінським завданням, ніж рівень заробітної плати.

За характером зайнятості персонал підприємства поділяється на постійних працівників (директор, шеф-кухар, адміністратор) та тих, що залучаються на умовах часткової зайнятості або сезонно (офіціанти, допоміжний персонал). Така гнучка модель дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, зокрема у пікові сезони та у передсвяткові періоди, мінімізуючи при цьому постійні витрати на оплату праці.

Система планування трудових ресурсів на ПП «Лагода» є оперативною і здійснюється директором у взаємодії з адміністратором залу та шеф-кухарем. Потреба у персоналі визначається виходячи з: прогнозованого завантаження залу на тиждень (кількість браней, планові банкети, сезонний чинник); виробничої програми кухні – обсягу страв, що готуються, та складності меню; наявності підтверджених замовлень на виїзне обслуговування.

Планування трудових ресурсів на рік здійснюється у спрощеній формі шляхом визначення стабільного ядра постійного персоналу та резервного пулу працівників, які можуть бути залучені на конкретний захід або у пікові періоди. Прогнозування потреби у персоналі на наступний рік базується на екстраполяції поточних показників завантаженості з урахуванням планів щодо розширення асортименту послуг і банкетної діяльності.

Облік особового складу на підприємстві ведеться директором або адміністратором у відповідних журналах обліку кадрів. Регулювання зайнятості реалізується через:

- графіки змін – складаються адміністратором щотижня і передбачають оптимальний розподіл персоналу з урахуванням прогнозованого завантаження;
- суміщення посад – окремі працівники виконують суміжні функції (наприклад, адміністратор може виконувати обов'язки касира або координатора замовлень);
- залучення сезонних працівників – у пікові періоди (літо, новорічні свята, весільний сезон) чисельність персоналу збільшується за рахунок тимчасових договорів.

На підприємстві застосовується погодинно-преміальна система оплати праці, що є найбільш поширеною у сфері ресторанного обслуговування. Її основні елементи такі: посадовий оклад (тарифна ставка) – гарантована частина заробітної плати, що виплачується незалежно від результатів роботи і не може бути нижчою за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством; премія за результатами місяця – нараховується за умови виконання або перевиконання планових показників виручки; розмір премії, як правило, становить 10–20% від окладу; чайові – для персоналу залу (офіціантів) є важливою складовою фактичного доходу, хоча формально не входять до фонду оплати праці підприємства.

Нематеріальна мотивація реалізується через гнучкий графік роботи, харчування за рахунок підприємства під час зміни та загальну атмосферу невеликого сімейного колективу, що сприяє формуванню лояльності персоналу.

Витрати на оплату праці є другою за обсягом статтею операційних витрат ресторанного підприємства після витрат на сировину, і їх частка у структурі витрат ПП «Лагода» оцінюється на рівні 25–30%. Управління цією статтею витрат є одним із ключових важелів впливу на рентабельність, оскільки фонд оплати праці формується з відносно постійної (оклади) та змінної (премії, понаднормові) складових, і лише змінна частина безпосередньо реагує на зміни обсягів діяльності.

Загальний фонд оплати праці підприємства при чисельності 10–12 осіб і середньому рівні заробітної плати 12 000–15 000 грн на місяць становить орієнтовно 120–180 тис. грн на місяць. До цієї суми додається єдиний соціальний внесок, що збільшує фактичні витрати роботодавця приблизно на 26–40 тис. грн на місяць. Таким чином, загальне навантаження на ПП «Лагода» з оплати праці і соціальних внесків становить від 146 до 220 тис. грн на місяць – це суттєва стаття витрат, що потребує ретельного планування і регулярного моніторингу.

Важливим аспектом управління витратами на персонал є вже згадана практика залучення окремих категорій працівників через договори з ФОП на спрощеній системі оподаткування. Для підприємства це дає змогу оптимізувати

оподаткування виплат: замість нарахування ЄСВ (22%) на заробітну плату штатного працівника, ПП «Лагода» проводить оплату послуг ФОПа як господарську операцію, що відноситься на витрати у повному обсязі без додаткового нарахування внесків. Фізична особа-підприємець на єдиному податку II групи сплачує фіксовану ставку єдиного внеску незалежно від обсягу отриманого доходу, що суттєво знижує загальне податкове навантаження у порівнянні з моделлю офіційного працевлаштування на повний робочий день.

Ефективність такої моделі залежить від коректного документального оформлення: договори про надання послуг з ФОП мають реально відповідати фактичному змісту господарських операцій, а виплати – документуватися відповідними актами виконаних робіт. За умови дотримання цих вимог зазначена схема є законною та широко поширеною у сфері малого бізнесу в Україні.

З точки зору управлінського аналізу, оптимізація витрат на персонал не зводиться лише до мінімізації ставок оплати праці – значно важливішим є підвищення продуктивності кожного працівника. Для ресторанного підприємства це означає передусім: скорочення часу виконання замовлення через раціональну організацію кухні, зниження відсотку харчових відходів через точніше планування закупівель, та підвищення середнього чека через якісну роботу персоналу залу. Ці фактори впливають на виручку з постійного рівня витрат на персонал, збільшуючи тим самим операційний прибуток без необхідності скорочення штату.

Формалізованої системи оцінювання персоналу (KPI, атестація, 360-градусний зворотний зв'язок) на підприємстві не запроваджено, що є характерним для мікропідприємств. Натомість оцінювання відбувається у неформальний спосіб через такі механізми:

- щоденний контроль директора і адміністратора – оцінка якості обслуговування, дотримання стандартів подачі страв і поведінки з клієнтами;
- аналіз відгуків відвідувачів – усні зауваження та відгуки у соціальних мережах є джерелом зворотного зв'язку щодо роботи конкретних працівників;
- облік показників кухні – шеф-кухар контролює відсоток харчових

відходів, дотримання технологічних карток і час виконання замовлень.

За результатами неформального оцінювання приймаються рішення щодо преміювання, коригування графіку, підвищення або, у разі систематичних порушень, звільнення працівника.

З огляду на невелику чисельність колективу і сімейну модель управління, трудові конфлікти на підприємстві мають поодинокий характер і вирішуються, як правило, у межах прямого діалогу між директором і працівником. Формальних процедур медіації чи колективних договорів на підприємстві не передбачено. У разі виникнення спорів щодо оплати праці або умов роботи застосовуються норми Кодексу законів про працю України як загальна правова база. Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється через показник продуктивності праці – виручки на одного працівника. На основі наявних даних розраховано динаміку цього показника (табл. 5.2) .

Таблиця 2.5

Продуктивність праці персоналу ПП «Лагода» за 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Δ 25/22
Дохід, тис. грн	9,3	9,8	10,8	11,9	2,6
Середня чисельність, осіб (оцінка)	8	8	9	10	2
Виручка на 1 працівника, тис. грн	1,16	1,23	1,20	1,19	0,03

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Показник продуктивності праці залишається відносно стабільним, що свідчить про пропорційне нарощування і доходів, і чисельності персоналу. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємству доцільно зосередитися на зростанні виручки без пропорційного збільшення штату – зокрема через розширення банкетного напрямку, де той самий персонал здатен генерувати суттєво більший дохід на одну подію.

Розглядаючи систему управління персоналом у ширшому контексті, слід звернути увагу на питання плинності кадрів. Для ресторанного бізнесу в цілому характерним є відносно високий рівень плинності обслуговуючого персоналу, і ПП «Лагода» не є винятком: офіціанти та допоміжні працівники змінюються частіше, ніж виробничий і адміністративний персонал. Водночас ядро колективу – директор, шеф-кухар і адміністратор – відрізняється стабільністю, що є

важливою конкурентною перевагою: кваліфіковані й досвідчені ключові співробітники забезпечують сталість стандартів приготування страв і обслуговування навіть за умови часткової зміни периферійного персоналу.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації нових працівників на підприємстві. Оскільки формальної програми введення в посаду на ПП «Лагода» не передбачено, новий працівник фактично опановує свої обов'язки безпосередньо в процесі роботи під керівництвом більш досвідченого колеги. Такий підхід має очевидні переваги з точки зору швидкості і практичної орієнтованості навчання, однак несе в собі ризик передачі не лише корисних навичок, а й усталених неефективних звичок – наприклад, відхилень від технологічних карток або неформальних стандартів обслуговування, що склалися всупереч офіційним вимогам. Для мінімізації цього ризику доцільним є запровадження навіть найпростішого адаптаційного чек-листа для нових працівників, що охоплює ключові вимоги до якості роботи, санітарні норми і стандарти взаємодії з відвідувачами.

Варто також розглянути питання психологічного клімату в колективі як чинника продуктивності праці. В умовах малого сімейного підприємства міжособистісні стосунки між працівниками і керівництвом мають особливо виражений вплив на загальну атмосферу і мотивацію. З одного боку, неформальна довірлива атмосфера, характерна для ПП «Лагода», сприяє лояльності персоналу і готовності до гнучкого графіку роботи, що є важливою перевагою у пікові сезони. З іншого боку, розмитість меж між особистими і робочими стосунками може ускладнювати прийняття непопулярних управлінських рішень – зокрема, звільнення неефективного працівника, якщо він є знайомим або родичем власника. Усвідомлення цієї специфіки і збереження балансу між людяністю і управлінською принциповістю є важливою компетенцією директора малого підприємства.

Важливим, але недостатньо розвиненим аспектом кадрової роботи є підвищення кваліфікації персоналу. На підприємстві відсутні формалізовані програми навчання – нові працівники проходять адаптацію безпосередньо на

робочому місці під керівництвом більш досвідчених колег. З одного боку, такий підхід є ефективним для передачі практичних навичок у короткостроковій перспективі. З іншого – він не забезпечує систематичного оновлення знань і не стимулює освоєння нових кулінарних технік чи стандартів обслуговування. Для підприємства, що позиціонує себе як заклад із якісною кухнею, інвестиції у підвищення кваліфікації шеф-кухаря та кухарів – хоча б у форматі участі у регіональних майстер-класах або онлайн-курсах – є одним із найбільш рентабельних вкладень у розвиток.

Окремо варто відзначити, що умови воєнного стану в Україні суттєво ускладнюють кадрове планування для всіх підприємств без винятку. Зокрема, ризик мобілізації працівників чоловічої статі, переміщення кваліфікованих кадрів до інших регіонів або за кордон, а також загальна психологічна нестабільність колективу є чинниками, що не піддаються управлінню у традиційному розумінні. У цьому контексті стратегія ПП «Лагода» щодо формування широкого резервного пулу сезонних працівників і навчання суміщення посад є виправданою відповіддю на зазначені виклики.

Отже, система управління персоналом ПП «Лагода» відповідає масштабу мікропідприємства і базується на прямому контролі директора, гнучкому залученні персоналу та поєднанні матеріальної і нематеріальної мотивації. Основними напрямками вдосконалення кадрової роботи є запровадження базових інструментів оцінювання персоналу, формалізація системи преміювання та розвиток програм підвищення кваліфікації кухарів і персоналу залу, що безпосередньо впливатиме на якість обслуговування і конкурентоспроможність закладу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку

Розробка стратегічних альтернатив є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі формується набір можливих шляхів розвитку підприємства. Кожна стратегічна альтернатива відображає певний варіант реакції компанії на зовнішні виклики та внутрішні можливості. Вибір оптимальної стратегії передбачає оцінювання альтернатив за критеріями відповідності стратегічному потенціалу, рівню ризику, очікуваній ефективності, ресурсним можливостям і динаміці ринку. Стратегічні альтернативи повинні відповідати місії підприємства, його довгостроковому баченню та ключовим цінностям. Формування набору альтернатив базується на результатах аналізу внутрішнього стану підприємства (ресурсів, компетенцій, ефективності процесів) та зовнішнього середовища (конкурентної ситуації, технологічних змін, соціально-економічних трендів). Прийняття стратегічних рішень потребує інтеграції даних із фінансового, маркетингового, операційного та інноваційного аналізу. Формування стратегічних альтернатив включає визначення потенційних напрямів розвитку підприємства. На практиці директор використовує переважно такі методи:

- метод екстраполяції тенденцій – прогностичні показники визначаються шляхом продовження виявлених тенденцій попередніх періодів із поправкою на очікувані зміни зовнішнього середовища (рівень інфляції, динаміка попиту, зміна тарифів);
- метод аналогій – орієнтація на показники аналогічних закладів у регіоні як орієнтир для встановлення цільових значень виручки та рентабельності;
- експертний метод – суб'єктивна оцінка директором перспектив розвитку на основі власного досвіду і знання локального ринку.

Прогнозування господарської діяльності ПП «Лагода» здійснюється у спрощений спосіб, характерний для підприємств малого бізнесу, де відсутні спеціалізовані аналітичні підрозділи. У межах цього розділу прогнозування

здійснюється із застосуванням методу екстраполяції на основі середньорічного темпу приросту доходів і витрат, розрахованого за даними 2022–2025 рр., а також з урахуванням стратегічного курсу підприємства на активізацію діяльності. У сучасній практиці найчастіше використовуються такі групи стратегій:

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив

Стратегія	Переваги	Недоліки	Умови доцільності
Зростання (розвиток ринку)	збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази	високі інвестиції, ризик некупності	наявність фінансового потенціалу та ринкових можливостей
Розвиток продукту	підвищення конкурентоспроможності, диференціація	високі витрати на R&D	зростаючі потреби клієнтів
Стабілізація	Зниження витрат, підвищення ефективності	обмеження темпів зростання	стагнація ринку або обмежений потенціал
Скорочення	швидке зниження витрат	втрата частини ринку, падіння репутації	криза, низька рентабельність
Інноваційна стратегія	створення нової цінності, довгострокові переваги	високий рівень ризику	технологічні можливості компанії та інноваційний попит

Джерело: складено автором

Як видно із таблиці, жодна стратегія не є універсальною, тому вибір повинен базуватися на інтеграції аналізу потенціалу, ринку та цілей підприємства.

Таблиця 3.2

Прогнозні фінансові показники ПП «Лагода» на 2026 р., тис. грн

Показник	Факт 2025 р	Прогноз 2026 р	Відхилення абс.	Відхилення %
Доходи	11,9	13,3	1,4	11,76
Витрати	10,8	11,9	1,1	10,19
Фінансовий результат до оподаткування	1,1	1,4	0,3	27,27
Податок на прибуток (18%)	0,2	0,25	0,05	25,00
Чистий прибуток	0,9	1,15	0,25	27,78
Рентабельність доходів, %	7,56	8,65	1,09	-

Джерело: розраховано автором методом екстраполяції

Прогнозні розрахунки свідчать, що за умови реалізації запланованих заходів з нарощування виручки та стримування витрат ПП «Лагода» може досягти чистого прибутку на рівні 1,15 тис. грн у 2026 р., що на 27,8% перевищує показник 2025 р. Рентабельність доходів при цьому зростає з 7,56% до 8,65%, що означає поступовий розворот тенденції до стискання маржі, зафіксованої у попередніх роках. Прогнозування обсягу збуту ґрунтується на таких припущеннях:

- середній чек зростає на 8–10% внаслідок загальної інфляції та часткового оновлення меню з підвищенням цінності окремих позицій;
- кількість обслугованих відвідувачів на місяць зростає на 3–5% завдяки активнішому просуванню у соціальних мережах та програмі лояльності;
- кількість банкетних заходів на місяць збільшиться з 2–3 до 4–5 за рахунок цілеспрямованої роботи з корпоративними клієнтами.

Цінова політика на 2026 р. передбачає підвищення цін на позиції меню в середньому на 8–10% з метою компенсації зростання вартості сировини та комунальних послуг. При цьому ціни у сегменті ланч-меню залишатимуться відносно стабільними з метою утримання регулярної денної аудиторії. За умови нарощування обсягів банкетної діяльності прогнозується залучення одного додаткового кухаря та одного офіціанта на постійній основі, що збільшить середньооблікову чисельність до 11–12 осіб.

Незважаючи на мікроскопічний абсолютний розмір фінансових показників, ПП «Лагода» демонструє ознаки фінансової стійкості, що робить ймовірність банкрутства низькою за умови збереження поточних тенденцій. Головним ризиком для фінансової стійкості підприємства є не загроза банкрутства у класичному розумінні, а ризик добровільного припинення діяльності у разі подальшого стискання маржі або втрати ключового персоналу – передусім шеф-кухаря. Для мінімізації цього ризику підприємству рекомендується диверсифікувати джерела доходу (насамперед за рахунок банкетного та кейтерингового напрямів) і забезпечити документування рецептур і технологічних стандартів, що знизить залежність від конкретних осіб.

Прогнозні розрахунки засвідчують, що ПП «Лагода» має реальний потенціал для покращення фінансових результатів у 2026 р. за умови реалізації заходів з нарощування виручки та оптимізації витрат. Прогнозний чистий прибуток може зрости на 27,8% порівняно з 2025 р., а рентабельність доходів повернутися до рівня вище 8%. Основними умовами досягнення прогнозних показників є активізація маркетингової діяльності, розвиток банкетного напрямку і збереження кваліфікованого виробничого персоналу.

Фінансові прогнози, викладені у попередніх підрозділах, потребують доповнення операційними показниками, що відображають очікувані зміни в інтенсивності використання ресурсів підприємства. Для ресторанного бізнесу ключовими нефінансовими індикаторами прогресу є завантаженість залу, оборотність столика, кількість обслугованих відвідувачів на зміну та показник виручки на одного працівника. Саме ці показники дають змогу оцінити, чи є зростання доходів результатом підвищення операційної ефективності, чи лише наслідком цінової інфляції.

Прогнозування завантаженості залу ґрунтується на таких вихідних припущеннях: середня кількість посадкових місць у залі – 45–50; поточна середня завантаженість у будні – 25–30%, у вихідні та передсвяткові дні – 60–70%. За умови реалізації заходів з активізації маркетингу і запровадження програми лояльності прогнозується підвищення середньої завантаженості у будні до 35–40%, а у вихідні – до 75–80%. Це відповідає галузевому орієнтиру для успішних регіональних закладів середнього цінового сегменту і є реалістичним з огляду на обмежений, але стабільний попит місцевого ринку.

Показник оборотності столика – кількість змін гостей за одним столиком протягом робочої зміни – є важливим індикатором операційної інтенсивності. На ПП «Лагода» цей показник у поточному стані становить орієнтовно 1,2–1,5 рази на вечірню зміну у будні та 2,0–2,5 рази у пікові дні. Підвищення оборотності до рівня 1,8–2,0 у будні через скорочення середнього часу очікування страв (завдяки стандартизації технологічних процесів) і активнішу роботу персоналу залу дозволить збільшити денну виручку без розширення площі або збільшення

кількості місць. Прогнозні операційні показники ПП «Лагода» на 2026 рік систематизовано у (табл. 6.2).

Таблиця 3.3

Прогнозні операційні показники ПП «Лагода» на 2026 р.

Показник	Факт 2025 р.	Прогн оз 2026 р.	Відхилення, %
Середня завантаженість залу у будні, %	27	37	10
Середня завантаженість залу у вихідні, %	65	78	13
Кількість банкетних заходів на місяць, од.	2-3	4-5	+67–100
Виручка на 1 працівника, тис. грн	1,19	1,35	13,4
Середній чек на відвідувача, грн	~280	~310	10,7
Оборотність столика у будні, разів/змінa	1,3	1,9	46,2

Джерело: розраховано автором методом екстраполяції

Окремої уваги заслуговує прогноз щодо банкетного напрямку як стратегічного пріоритету розвитку. Збільшення кількості банкетних заходів з 2–3 до 4–5 на місяць є амбітним, але реалістичним завданням за умови активної роботи з корпоративними клієнтами і розробки чітких банкетних пакетів. Для досягнення цього показника підприємству необхідно вийти на ринок з конкретною пропозицією, а не очікувати пасивного звернення замовників: цілеспрямована комунікація з підприємствами та установами міста, розміщення інформації про банкетні послуги у соціальних мережах і на Google Maps, а також участь у місцевих заходах як кейтерингового партнера формують необхідний потік звернень.

Важливим аспектом операційного прогнозування є також оцінка сезонного розподілу прогнозованого приросту доходів. Очікується, що найбільший внесок у зростання виручки у 2026 році забезпечать: новорічно-різдвяний сезон (грудень 2025 – січень 2026) з прогнозованим приростом виручки на 30–35% порівняно з аналогічним місяцем попереднього року; весільний сезон (травень–серпень) із зростанням на 20–25% за рахунок збільшення кількості банкетних замовлень; та осінній корпоративний сезон (жовтень–листопад) із приростом 15–20% внаслідок активнішої роботи з корпоративними клієнтами. Міжсезонні місяці (лютий–березень) залишатимуться найменш завантаженими, однак

запровадження тематичних пропозицій до Дня закоханих та Міжнародного жіночого дня дозволить частково згладити сезонні коливання і підтримати рівень виручки у ці традиційно слабкі для ресторанного бізнесу періоди. Операційні прогнози підтверджують реалістичність фінансових цілей, окреслених у базовому сценарії, і демонструють, що їх досягнення пов'язане не з екзогенними чинниками, а з конкретними управлінськими діями, що перебувають у зоні контролю керівництва підприємства. Кожний критерій отримує вагу відповідно до його важливості, а стратегія оцінюється за шкалою. Далі обчислюється інтегральний рейтинг.

1. Для обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку ПП «Лагода» застосовано матрицю General Electric / McKinsey (матрицю GE), яка є одним із визнаних інструментів портфельного стратегічного аналізу. Побудова матриці здійснюється у два етапи [13, с. 336].

На першому етапі формуються зважені оцінки за кожною з двох осей на основі системи критеріїв, що відображають реальні характеристики підприємства та ринку. На другому – за результатами оцінювання підприємство позиціонується у відповідній зоні дев'ятиклітинної матриці, яка відповідає певній стратегічній рекомендації.

Таблиця 3.7

Привабливості ринку громадського харчування для ПП «Лагода»

Критерій	Вага	Оцінка (1–10)	Зважена оцінка
Місткість локального ринку (харчування м. Ківерці)	0,15	6	0,90
Темп зростання банкетного сегменту	0,20	8	1,60
Рентабельність галузі громадського харчування	0,15	6	0,90
Інтенсивність конкуренції (інверсована)	0,20	7	1,40
Технологічна доступність нових каналів збуту	0,15	7	1,05
Соціально-демографічна стабільність попиту	0,15	5	0,75
Разом	1,00	–	6,60

Джерело: розраховано автором за результатами експертного оцінювання

Зважена оцінка привабливості ринку становить 6,60 за десятибальною шкалою. Це відповідає рівню «вище середнього» і зумовлено передусім двома факторами: стійким попитом на банкетний сегмент – найбільш динамічно зростаючу складову ринку – та відносно низькою інтенсивністю конкуренції на місцевому ринку порівняно з обласними центрами[15].

Таблиця 3.8

Оцінювання конкурентної позиції ПП «Лагода»

Критерій	Вага	Оцінка (1–10)	Зважена оцінка
Репутація та впізнаваність у м. Ківерці	0,20	8	1,60
Досвід організації банкетів та заходів	0,20	8	1,60
Якість кухні та кваліфікація персоналу	0,20	7	1,40
Ціновий рівень і доступність для аудиторії	0,15	7	1,05
Маркетингова активність і цифрова присутність	0,15	3	0,45
Фінансова стійкість і ресурсний потенціал	0,10	4	0,40
Разом	1,00	—	6,50

Джерело: розраховано автором за результатами SWOT-аналізу та фінансового аналізу

Зважена оцінка конкурентної позиції підприємства становить 6,50 балів. Визначальний внесок вносять репутаційна складова та досвід банкетної діяльності – обидва критерії оцінено на рівні 8 балів. Суттєво знижує загальний показник незадовільна маркетингова активність (3 бали) та обмежений фінансовий потенціал (4 бали).

Стратегічна зона «Зростати» передбачає концентрацію ресурсів на збереженні та зміцненні наявних конкурентних переваг, розширенні ринкової присутності та розвитку найбільш перспективних сегментів діяльності. Для ПП «Лагода» це однозначно означає пріоритетний розвиток банкетного та кейтерингового напрямку як найбільш маржинального сегменту з вираженим незадоволеним попитом у межах локального ринку.

Водночас аналіз матриці фіксує важливе застереження: оцінка маркетингової активності (3 бали) є найнижчою серед усіх критеріїв

конкурентної позиції[17.с.390]. Це означає, що підприємство перебуває в зоні «Зростати» переважно завдяки репутаційному та операційному потенціалу, а не маркетинговій спроможності. У разі посилення конкуренції або зниження інтенсивності сарафанного радіо підприємство може зміститися до зони «Вибірково», що змінить стратегічний припис на менш агресивний.

		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ			
		Слабка	Середня	Сильна	Зважена оцінка
ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ	Висока	Вибірково (інвестувати)	Зростати (інвестувати)	Зростати (інвестувати)	7,5
	Середня	Збирати (обережно)	Вибірково (інвестувати)	Зростати (інвестувати)	5,8
	Низька	Виходити (дезінвест.)	Збирати (обережно)	Вибірково (обережно)	3,2
		2,4	5,0	7,8	

Рис. 3.4. Матриця GE/McKinsey для ПП «Лагода»

Джерело: побудовано автором на основі зважених оцінок критеріїв

За результатами розрахунків ПП «Лагода» займає позицію у зоні «Зростати / інвестувати», що відповідає перетину координат: конкурентна позиція – «сильна» ($6,50 \approx$ верхня межа «середньої» зони, що за структурою оцінок відповідає переходу до «сильної»), привабливість ринку – «висока» ($6,60 \approx$ зона «вищого середнього»). Відповідно до логіки матриці GE, підприємства, розташовані у зеленій зоні, мають нарощувати інвестиції та реалізовувати стратегію активного зростання.

Матриця GE підтверджує, що для ПП «Лагода» є недоцільною ані стратегія стабілізації (зона «Вибірково»), ані тим більше стратегія виходу чи скорочення (зона «Збирати»). Позиціонування у зоні зростання при помірних, але реальних конкурентних перевагах зумовлює вибір стратегії фокусованої диференціації як оптимальної. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на обмеженому географічному ринку при одночасному формуванні виражених переваг у ключових параметрах: якості страв, організаційному досвіді та сервісному стандарті банкетного обслуговування. Матриця GE/McKinsey є

дев'ятиклітинною портфельною моделлю, яка формує три стратегічні зони залежно від з'єднання привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Кожна клітинна матриця відповідає конкретному стратегічному припису, що дає змогу диференціювати рекомендації значно точніше, ніж використовувати при лише трьох узагальнених зонах.

Зона 1 – висока привабливість ринку / сильна конкурентна позиція. Рекомендація: активне зростання та максимальні інвестиції. Підприємство концентрує ресурси на розширенні частки ринку, розвиток нових сегментів і зміцнення конкурентних переваг. Зона 2 – висока привабливість / середня конкурентна позиція. Рекомендація: нарощувати інвестиції для зміцнення позицій. Пріоритет – усунення виявлених слабких місць, щоб перейти до зони 1. Зона 3 – висока привабливість / слабка конкурентна позиція. Рекомендація: вибіркоче інвестування або пошук партнера. Без суттєвих змін підприємство ризикує програти конкурентну боротьбу попри привабливість ринку.

Зона 4 – середня привабливість / сильна конкурентна позиція. Рекомендація: рости у найвигідніших сегментах, захищати лідерство. Підприємство вибірково інвестує в розвиток і активно захищає ринкові позиції від конкурентів. Зона 5 – середня привабливість / середня конкурентна позиція. Рекомендація: вибіркочі інвестиції, управління за принципом «прибуток понад зростання». Підприємство зосереджується на утриманні ключових клієнтів і підвищує операційну ефективність без значного розширення. Зона 6 – середня привабливість / слабка конкурентна позиція [21]. Рекомендація: обмежене розширення або фокусування на вищій ніші. Без конкурентної переваги підприємство вразливе до тиску гравців з кращими ресурсами.

Зона 7 – низька привабливість / сильна конкурентна позиція. Рекомендація: захищати поточний прибуток, утримувати позицію, поступово диверсифікувати. Ринок стагнує або скорочується, проте сильна позиція дозволяє компанії генерувати стабільні грошові потоки. Зона 8 – низька привабливість / середня конкурентна позиція. Рекомендація: збирання врожаю – мінімізація витрат, отримання максимального грошового потоку без нових інвестицій. Зона 9 –

низька привабливість / слабка конкурентна позиція. Рекомендація: вихід бізнесу з або ліквідації-одиниці[24]. Подальше утримання позиції потребує ресурсів без реальної перспективи повернення вкладень. ПП «Лагода» за результатами зважених оцінок розташовується на перетині зони 1–2 матриці: привабливість ринку – 6,60 (рівень вище середнього, ближче до високого), конкурентна позиція – 6,50 (на межі середнього і сильного). Це відповідає зоні активного зростання. Стратегія стабілізації (зона 5) є недоцільною, після закінчення ринкового потенціалу підприємства. Стратегія збирання врожаю (зона 8) або вихід (зона 9) є несумісними з наявними конкурентними перевагами і зростаючим попитом[25,с.14]. Водночас матриця фіксує ключову вразливість підприємства: маркетингова активність (3 бали) суттєво відбувається іншим параметрам конкурентної позиції. Без усунення цього дисбалансу підприємство ризикує з положення до зони 4–5 при посиленні конкурентного тиску. Саме тому розвиток цифрової присутності та активної комунікації з цільовою аудиторією є стратегічним пріоритетом поряд із розвитком банківського напрямку.

Таблиця 3.9

Відповідність стратегічних альтернатив позиції ПП «Лагода»

Стратегічна альтернатива	Відповідність зоні GE	Ресурсний потенціал	Рівень ризику	Висновок
Стратегія зростання (розвиток ринку)	Зростати ✓	Достатній	Середній	Рекомендована
Фокусована диференціація (банкет + кейтеринг)	Зростати ✓	Відповідний	Низький	Оптимальна ★
Стратегія стабілізації	Вибірково ≈	Мінімальний	Низький	Доцільна частково
Диверсифікація (нові послуги)	Вибірково ≈	Обмежений	Високий	Передчасна
Стратегія скорочення	Збирати ✗	–	Мінімальний	Недоцільна

Джерело: складено автором за результатами матричного аналізу

Матриця GE/McKinsey підтверджує обґрунтованість вибору стратегії фокусованої диференціації для ПП «Лагода». Підприємство позиціонується у зоні «Зростати», що рекомендує активне нарощування конкурентних переваг.

Оптимальна стратегія – концентрація на банкетному та кейтеринговому напрямі, активізація цифрового маркетингу та стандартизація операційних процесів. Саме ці заходи дозволять зміцнити позицію підприємства у матриці та наблизити оцінку за критерієм маркетингової активності до рівня інших параметрів конкурентної позиції.

3.2. Удосконалення організаційного забезпечення формування стратегії розвитку ПП «Лагода»

Прогнозна оцінка ефективності запропонованої стратегії є завершальним етапом стратегічного планування. Вона дає змогу визначити майбутні результати реалізації обраної стратегії, оцінити очікувану економічну та організаційну ефективність, рівень ризику, а також обґрунтувати доцільність її впровадження. Прогнозування ґрунтується на використанні кількісних та якісних методів, що забезпечують моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства. Основною метою прогновної оцінки є визначення того, наскільки обрана стратегія здатна забезпечити зростання та конкурентоспроможність підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Ключові завдання: оцінити очікувані фінансові результати; визначити вплив стратегії на рентабельність, ліквідність та оборотність; проаналізувати потенціал зростання ринкової частки; оцінити рівень організаційного, операційного та фінансового ризику; визначити терміни окупності інвестицій; змодельовати альтернативні сценарії реалізації стратегії. Для прогновної оцінки застосовують комплекс методів: прогноз доходів за трендовими моделями; моделювання витрат і операційної собівартості; визначення чистого грошового потоку (NCF); оцінка NPV (чистої поточної вартості); розрахунок ROI (окупності інвестицій); оцінювання рентабельності власного капіталу (ROE) та активів (ROA).

Моделюється три варіанти майбутнього розвитку: оптимістичний (зростання ринку, висока клієнтська активність); базовий (помірне зростання, стабільний попит); песимістичний (падіння попиту, підвищення витрат).

Прогноз ефективності реалізації стратегії

Критерій	Очікуваний результат	Вплив на розвиток
Дохідність	зростання на 10–20%	підсилення фінансової стабільності
Рентабельність	збільшення маржі на 5–12%	покращення конкурентоспроможності
Ринкова частка	приріст на 3–7%	зміцнення ринкової позиції
Якість сервісу	скорочення часу обслуговування на 15–25%	підвищення лояльності клієнтів
Технологічний рівень	впровадження цифрових рішень	зниження операційних витрат

Джерело: сформовано автором

У більшості випадків інноваційні стратегії та стратегії розвитку продукту демонструють найвищий інтегральний показник, оскільки забезпечують довгостроковий ефект і зміцнення конкурентної позиції. Забезпечення конкурентоспроможності є одним із ключових завдань управління будь-яким підприємством сфери послуг, і ресторанний бізнес не є винятком. У галузі громадського харчування конкурентна боротьба відбувається одночасно на кількох рівнях – якості страв, рівня обслуговування, цінової доступності та емоційної атмосфери закладу, – що робить управління конкурентоспроможністю особливо багатовимірним завданням.

Для ПП «Лагода», яке перебуває на етапі відновлення та нарощування господарської активності, розробка конкретних напрямів підвищення конкурентоспроможності є не лише теоретичною вправою, а й практичною необхідністю, що безпосередньо визначає перспективи подальшого розвитку підприємства.

Перш ніж формулювати напрями підвищення конкурентоспроможності, необхідно об'єктивно оцінити поточне становище підприємства на ринку. Конкурентоспроможність ресторанного підприємства визначається сукупністю чинників, що формують його привабливість для цільової аудиторії порівняно з альтернативними закладами. Для ПП «Лагода» як ресторану локального

масштабу ці чинники мають специфічний характер, зумовлений особливостями ринку м. Ківерці.

Інструментом комплексного аналізу конкурентного становища обрано SWOT-аналіз, результати якого систематизовано у табл. 3.4 дає змогу зробити висновок, що ПП «Лагода» має достатню базу сильних сторін для утримання поточних позицій, однак реалізація наявних можливостей стримується передусім слабкістю маркетингової функції та обмеженістю фінансових ресурсів. Стратегія підвищення конкурентоспроможності має будуватися на принципі максимального використання наявних переваг при мінімальних інвестиціях – тобто бути насамперед організаційною, а не капіталомісткою.

Таблиця 3,4

SWOT-аналіз ПП «Лагода»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
– тривала присутність на ринку та впізнаваність назви серед місцевих мешканців; – досвід організації банкетних заходів і сформована репутація у цьому сегменті; – гнучке ціноутворення, орієнтоване на середній сегмент; – сімейна модель управління, що забезпечує лояльність та контроль якості; – диверсифікований перелік послуг (зал, банкетні, кейтеринг, доставка).	– мінімальна рекламна активність і слабка цифрова присутність; – відсутність формалізованої маркетингової стратегії; – висока залежність від кваліфікації шеф-кухаря; – стискання маржі внаслідок випереджального зростання витрат; – обмежені фінансові ресурси для інвестицій у розвиток.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
– зростання попиту на послуги організації заходів у регіоні; – розвиток цифрових каналів просування при відносно низькій вартості; – формування програми лояльності та корпоративної клієнтської бази; – розширення меню у напрямі здорового харчування та сезонних пропозицій; – залучення нових сегментів через доставку та ланч-обслуговування офісів.	– посилення конкуренції з боку нових закладів у місті; – подальше зростання цін на сировину та енергоресурси; – скорочення купівельної спроможності населення в умовах воєнного стану; – ризик втрати ключового персоналу; – нестабільність умов ведення бізнесу в Україні.

Джерело: складено автором за матеріалами практики

Ринок громадського харчування м. Ківерці є відносно невеликим і характеризується обмеженою кількістю закладів різного формату. Конкурентне середовище ПП «Лагода» формують такі категорії суб'єктів:

Таблиця 3.5

Конкурентне середовище ПП «Лагода»

Категорія конкурентів	Характеристика	Рівень загрози
Місцеві кафе та заклади швидкого харчування	Нижчий ціновий сегмент, орієнтація на молодь і денних відвідувачів	Середній
Заклади у сусідніх містах (Луцьк)	Вищий рівень сервісу та асортименту, але географічно віддалені	Низький
Домашній кейтеринг (приватні кухарі)	Конкурують у сегменті виїзних заходів	Середній
Супермаркети з готовою їжею	Альтернатива для сегменту ланч та повсякденного харчування	Низький

Джерело: складено автором за матеріалами практики

Ключовою конкурентною перевагою ПП «Лагода» у цьому середовищі є досвід і репутація у проведенні банкетів – сегменті, де приватні кухарі не можуть забезпечити повноцінний сервіс, а заклади з Луцька є надто дорогими для значної частини місцевих замовників. Саме цей сегмент є стратегічним пріоритетом для нарощування конкурентоспроможності. Перш ніж перейти до формулювання конкретних заходів, важливо розглянути питання вибору конкурентної стратегії в її теоретичному контексті [27]. Класична типологія М. Портера виокремлює три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Для ПП «Лагода» жодна з них у чистому вигляді не є оптимальною: лідерство за витратами недосяжне в умовах дрібного виробництва, стратегія широкої диференціації потребує значних інвестицій у бренд і асортимент, тоді як стратегія чистого фокусування на одному сегменті підвищує вразливість підприємства до змін попиту. Тому найбільш обґрунтованою для підприємства є змішана стратегія – фокусована диференціація, за якої заклад концентрується на обмеженому географічному ринку, але всередині нього прагне виділитися за кількома ключовими параметрами: якістю страв, рівнем сервісу та досвідом у проведенні заходів[28,с.465].

Реалізація стратегії фокусованої диференціації передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається не стільки ціновими, скільки якісними параметрами пропозиції. У цьому контексті особливого значення набувають так звані «точки диференціації» – характеристики, за якими

заклад суттєво перевищує пропозицію конкурентів і які є реально значущими для цільової аудиторії[30]. Для ПП «Лагода» такими точками є:

- багаторічний досвід організації банкетів і здатність забезпечити повний цикл обслуговування заходу – від розробки меню до оформлення залу;
- знання локального контексту і персоналізований підхід до постійних клієнтів, який неможливо відтворити у мережевих закладах;
- європейська кухня з домашнім характером, що відповідає культурним очікуванням основної аудиторії і формує емоційну прив'язаність до закладу.

Саме ці точки диференціації мають бути підкреслені у всіх комунікаціях підприємства і стати основою для конкретних операційних заходів, описаних нижче. На основі проведеного аналізу сформульовано систему конкретних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПП «Лагода», згрупованих за функціональними блоками [32,с.520]. Найбільш доступним і водночас результативним напрямом є активізація цифрового маркетингу, що не потребує суттєвих фінансових вкладень, але здатна суттєво розширити охоплення цільової аудиторії. Конкретні заходи у цьому напрямі:

- ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook) на регулярній основі – публікація фото страв, анонси акцій, відгуки відвідувачів, репортажі з банкетів; не менше 3–4 публікацій на тиждень;
- таргетована реклама у соціальних мережах з геотаргетингом на м. Ківерці та Ківерцівський район – з мінімальним бюджетом 500–1000 грн на місяць, що є цілком прийнятним навіть при поточних обсягах діяльності;
- робота з відгуками на Google Maps та у соціальних мережах – активне заохочення задоволених відвідувачів залишати відгуки і оперативне реагування на критику;
- сезонні акції та тематичні пропозиції – спеціальне меню до державних свят, Дня закоханих, Нового року тощо, що стимулює повторні відвідування і підвищує середній чек [33,с.820].

Другим напрямом є розвиток банкетного та кейтерингового напрямку. Банкетний сегмент є найбільш маржинальним у структурі доходів ресторанного

підприємства, оскільки одна подія генерує виручку, еквівалентну кільком десяткам звичайних відвідувань. Для нарощування частки цього сегменту рекомендується розробити та оформити банкетні пакети різного рівня (базовий, стандартний, преміум) з фіксованим переліком послуг і зрозумілою ціною – це суттєво спрощує прийняття рішення для замовника; сформувати базу корпоративних клієнтів – підприємств, установ і організацій м. Ківерці, яким можна запропонувати організацію корпоративів, ділових обідів і виїзного обслуговування заходів; запровадити систему бронювання онлайн або через месенджери, що знизить бар'єр для першого контакту з потенційним замовником; розширити географію кейтерингу – активно пропонувати виїзне обслуговування в межах Ківерцівського та суміжних районів, де відсутні заклади зі схожим рівнем сервісу.

Ще одним напрямом визначено управління якістю та стандартизація. Стабільна якість страв і обслуговування є фундаментальною умовою утримання клієнтів і формування позитивного «сарафанного радіо». Для підвищення стандартів якості доцільно:

1. Формалізувати технологічні картки для всіх позицій меню та забезпечити їх обов'язкове дотримання незалежно від того, хто з кухарів виходить на зміну – це знизить залежність якості від конкретної особи;

2. Запровадити чек-листи щоденного контролю для персоналу залу і кухні, що охоплюють ключові параметри якості обслуговування і санітарного стану;

3. Впровадити систему збору зворотного зв'язку від відвідувачів – коротку анкету або QR-код для оцінки обслуговування, що дозволить виявляти проблеми до того, як вони стануть причиною відтоку клієнтів. Динамічне оновлення меню є важливим інструментом підтримання інтересу постійних відвідувачів і залучення нових. Рекомендовані заходи:

1. Запровадити сезонне меню, що оновлюється чотири рази на рік відповідно до сезонності продуктів і харчових трендів – це знижує собівартість страв і формує привід для повторного відвідування; розширити пропозицію у напрямі здорового харчування – додати кілька позицій для аудиторії, що стежить

за харчуванням (салати без майонезу, страви на грилі, вегетаріанські варіанти);

2. Розробити дитяче меню як інструмент залучення сімейної аудиторії, яка є одним із ключових сегментів цільової аудиторії закладу.

Оскільки однією з ключових проблем є випереджальне зростання витрат, окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності є оптимізація операційних витрат; переговори з постачальниками щодо умов закупівель – укладення договорів з фіксованими цінами або знижками за обсяг з ключовими постачальниками сировини; скорочення харчових відходів через точніше планування закупівель на основі аналізу попиту; енергоефективність – використання енергозберігаючого обладнання і оптимізація режимів роботи кухонної техніки для зниження витрат на електроенергію.

Окремим напрямом, що не потребує значних ресурсів, але здатен суттєво вплинути на лояльність клієнтів, є запровадження програми лояльності. У найпростішому форматі вона може бути реалізована через: накопичувальну картку відвідувача – після певної кількості відвідувань або при досягненні порогового обсягу замовлень клієнт отримує знижку або безкоштовну страву; систему пріоритетного бронювання для постійних клієнтів – особливо актуально у передсвяткові періоди, коли попит на зал різко зростає; персональні пропозиції для корпоративних клієнтів – фіксована знижка на ділові обіди при регулярному замовленні від організації.

Програма лояльності виконує подвійну функцію: з одного боку, вона стимулює повторні відвідування і підвищує частоту контакту клієнта із закладом, з іншого формує психологічний бар'єр для переходу до конкурента, оскільки клієнт «втрачає» накопичені бонуси при відмові від закладу. Для підприємства, що конкурує передусім на основі репутації і особистих стосунків, такий інструмент є органічним доповненням до існуючої моделі роботи з клієнтами. Запропоновані напрями суттєво відрізняються за обсягом необхідних ресурсів і строками отримання результату[41,с.55].

Підвищення конкурентоспроможності ПП «Лагода» цілком досягне завдання навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів. Ключовим

стратегічним вектором має стати розвиток банкетного та кейтерингового напрямку як найбільш маржинального сегменту, що одночасно є конкурентною перевагою підприємства і недостатньо охоплений іншими гравцями локального ринку[40,с.202]. Паралельно активізація цифрового маркетингу при мінімальних витратах здатна суттєво розширити охоплення цільової аудиторії та забезпечити стабільний приплив нових клієнтів. З метою формування реалістичного плану дій їх систематизовано за критерієм «витрати – ефект» у табл. 3.6

Таблиця 3,6

Пріоритизація заходів з підвищення конкурентоспроможності

ПП «Лагода»

Захід	Витрати	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Пріоритет
Ведення соціальних мереж	Мінімальні (час адміністратора)	Розширення охоплення, залучення нових клієнтів	1–2 місяці	Високий
Розробка банкетних пакетів	Мінімальні (організаційні)	Зростання виручки від банкетів на 20-30%	1 місяць	Високий
Формалізація технологічних карток	Мінімальні	Стабілізація якості, зниження залежності від персоналу	2-3 місяці	Високий
Сезонне меню	Низькі	Повторні відвідування, зниження собівартості	3-4 місяці	Середній
База корпоративних клієнтів	Низькі	Стабільне замовлення ділових обідів і корпоративів	3-6 місяців	Середній
Дитяче меню	Низькі	Залучення сімейного сегменту	2-3 місяці	Середній
Переговори з постачальниками	Організаційні зусилля	Зниження собівартості на 3-5%	1-3 місяці	Високий
Онлайн-бронювання	Помірні (технічне рішення)	Зниження бар'єру для першого замовлення	3-6 місяців	Середній

Джерело: складено автором

Більшість першочергових заходів потребує мінімальних фінансових витрат і може бути реалізована протягом одного кварталу. Це є принципово важливим для підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами – стратегія підвищення конкурентоспроможності має спиратися передусім на організаційні зміни і більш ефективне використання наявних ресурсів, а не на масштабні

капітальні інвестиції [39,с.88]. За умови послідовного впровадження запропонованих заходів протягом 2026 року очікується досягнення таких результатів:

1. Зростання виручки на 15–20% порівняно з 2025 р. – насамперед за рахунок збільшення кількості банкетних замовлень і розширення клієнтської бази через цифрові канали;

2. Підвищення рентабельності доходів до рівня 10–12% завдяки одночасному нарощуванню виручки і стримуванню витрат через оптимізацію закупівель;

3. Зміцнення репутації закладу як основного майданчика для проведення урочистих заходів у м. Ківерці, що формує стійку конкурентну позицію в найбільш маржинальному сегменті;

4. Зниження залежності від окремих працівників через стандартизацію технологічних процесів і документування рецептур.

Варто відзначити, що реалізація будь-якої стратегії підвищення конкурентоспроможності супроводжується певними ризиками, ігнорування яких може призвести до марнування обмежених ресурсів підприємства. Для ПП «Лагода» можна виокремити кілька ключових ризиків, що мають враховуватися при плануванні заходів[38,с.118].

Перший і найбільш значущий – ризик кадрової нестабільності. Втрата шеф-кухаря або досвідченого адміністратора в умовах обмеженого ринку праці малого міста може фактично зупинити реалізацію будь-яких маркетингових ініціатив, оскільки якість продукту є первинною умовою утримання клієнтів. Саме тому стандартизація рецептур і технологічних процесів, рекомендована у цьому розділі, виконує подвійну функцію: вона одночасно підвищує стабільність якості і знижує залежність від конкретних осіб[37,с.520].

Другий ризик – інфляційний тиск на собівартість, що є системним чинником для всіх підприємств харчової галузі в умовах воєнного часу. Зростання закупівельних цін на сировину безпосередньо скорочує маржу і може нівелювати позитивний ефект від збільшення виручки. Протидія цьому ризику

потребує комплексного підходу: укладення договорів з постачальниками з фіксованими цінами на певний період, диверсифікація постачальників з метою зниження залежності від одного джерела, а також своєчасне і обґрунтоване коригування цін у меню[35, с.288].

Третій ризик – ризик недостатньої управлінської пропускну здатності. В умовах, коли директор одноосібно виконує функції стратегічного керівника, операційного менеджера і частково маркетолога, будь-яке суттєве розширення діяльності – зокрема, нарощування банкетного напрямку – підвищує навантаження на єдиний управлінський центр. Це може призвести до зниження якості рішень, затримок у реагуванні на проблеми і загального вигорання ключових осіб[36]. Мінімізація цього ризику пов'язана з поступовим делегуванням частини функцій адміністратору залу, зокрема координації роботи з корпоративними клієнтами і контролю за виконанням чек-листів якості. Усвідомлення цих ризиків не означає відмови від активної стратегії розвитку, а лише передбачає більш виважене і послідовне впровадження змін із урахуванням реальних можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства формує цілісне бачення процесу стратегічного управління та обґрунтувати напрями удосконалення стратегічної діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. У роботі розкрито сутність стратегії розвитку, визначено її ключові елементи та специфіку для підприємств сфери послуг, де важливу роль відіграють нематеріальні ресурси, якість сервісу, інноваційність та взаємодія зі споживачами.

Проведений аналіз теоретико-методичних підходів засвідчив, що стратегічний розвиток потребує використання комплексного інструментарію, який включає методи діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища, портфельні моделі, оцінювання стратегічного потенціалу та багатокритеріальні підходи до вибору оптимальної стратегії. Різні наукові школи (позиційна, ресурсна, поведінкова, інноваційна) підкреслюють багатовимірність стратегічного управління та необхідність адаптації методів до особливостей підприємства.

Аналіз господарської діяльності дозволив ідентифікувати ключові фінансові, маркетингові та операційні характеристики підприємства, а дослідження конкурентного середовища дало змогу визначити силу ринкових факторів та інтенсивність впливу конкурентів. Оцінювання стратегічного потенціалу показало, що основою довгострокового розвитку є сукупність фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та маркетингових можливостей, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

У процесі формування стратегічних альтернатив визначено можливі напрями розвитку підприємства, серед яких стратегії зростання, інноваційні стратегії та стратегії диференціації є найбільш релевантними для підприємств сфери послуг. Застосування матричних і кількісних методів оцінювання дозволило обґрунтувати вибір оптимальної стратегії, яка відповідає потенціалу підприємства та тенденціям ринку.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованої стратегії довела її здатність забезпечити зростання доходності, підвищення рентабельності, покращення сервісної якості, зміцнення ринкової позиції та оптимізацію внутрішніх процесів. Сценарний аналіз показав стійкість стратегії до змін зовнішнього середовища та її потенціал щодо мінімізації ключових ризиків.

Загалом результати дослідження підтверджують, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства є необхідною умовою його довгострокового успіху, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах ринкової невизначеності. Запропоновані теоретичні положення, методичні інструменти та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами сфери послуг для удосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного стратегічного розвитку.

Дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства дозволило сформулювати цілісне бачення процесу стратегічного управління та обґрунтувати напрями удосконалення стратегічної діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. У роботі розкрито сутність стратегії розвитку, визначено її ключові елементи та специфіку для підприємств сфери послуг, де важливу роль відіграють нематеріальні ресурси, якість сервісу, інноваційність та взаємодія зі споживачами.

Проведений аналіз теоретико-методичних підходів засвідчив, що стратегічний розвиток потребує використання комплексного інструментарію, який включає методи діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища, портфельні моделі, оцінювання стратегічного потенціалу та багатокритеріальні підходи до вибору оптимальної стратегії. Різні наукові школи (позиційна, ресурсна, поведінкова, інноваційна) підкреслюють багатовимірність стратегічного управління та необхідність адаптації методів до особливостей підприємства.

Аналіз господарської діяльності дозволив ідентифікувати ключові фінансові, маркетингові та операційні характеристики підприємства, а

дослідження конкурентного середовища дало змогу визначити силу ринкових факторів та інтенсивність впливу конкурентів. Оцінювання стратегічного потенціалу показало, що основою довгострокового розвитку є сукупність фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та маркетингових можливостей, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

У процесі формування стратегічних альтернатив визначено можливі напрями розвитку підприємства, серед яких стратегії зростання, інноваційні стратегії та стратегії диференціації є найбільш релевантними для підприємств сфери послуг. Застосування матричних і кількісних методів оцінювання дозволило обґрунтувати вибір оптимальної стратегії, яка відповідає потенціалу підприємства та тенденціям ринку.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованої стратегії довела її здатність забезпечити зростання доходності, підвищення рентабельності, покращення сервісної якості, зміцнення ринкової позиції та оптимізацію внутрішніх процесів. Сценарний аналіз показав стійкість стратегії до змін зовнішнього середовища та її потенціал щодо мінімізації ключових ризиків.

Загалом результати дослідження підтверджують, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства є необхідною умовою його довгострокового успіху, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах ринкової невизначеності. Запропоновані теоретичні положення, методичні інструменти та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами сфери послуг для удосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

2. Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.05.2024).
5. Балан В.Г. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 2018. 46 с.
6. Юхименко П. І. Теорія стратегічного управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 368 с.
7. Балан В., Чулак О. Оцінювання об'єктів інтелектуальної власності у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка, Економіка*. 2012. № 136. С. 30–33.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 728 с.
9. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / за ред. М. В. Кужельного. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
11. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства на основі нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 109–115. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-19>
12. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. С. Павловської. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.

14. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
15. Балан В.Г. Інструментарій нечіткого моделювання у стратегічному управлінні підприємствами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. Випуск № 1 (118). С. 48–56. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-8>
16. Sitnicki M., Balan V., Tymchenko I., Sviatnenko V., Sychova A. Measuring the commercial potential of new product ideas using fuzzy set theory. *Innovative Marketing*. 2021. Volume 17. Issue 2. P. 149–163. [https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.14](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.14) (Web of Science)
17. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
18. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
19. Balan V., Pryimak V., Tymchenko I. A hybrid fuzzy approach for industry competition analysis. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2021. Vol. 29(2), pp. 1–13. <https://doi.org/10.46585/sp29021280>
20. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
21. Тищенко О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
22. Balan V. Enterprise strategies stratification based on the fuzzy matrix approach. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*. 2022. № 11. С. 124–156. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2022.124>
23. Balan V., Tymchenko I. Market segment evaluation based on fuzzy tools. *Acta Logistica*, 2024. Vol. 11. Issue 3. P. 373–386. <https://doi.org/10.22306/al.v11i3.522>

24. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 416 p.
25. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 p.
26. Приватне ПП «Лагода»«Лагода» : Статут (затверджений власником 19.03.1999). 14 с.
27. Sitnicki M., Wasilewska N., Balan V., Tymchenko I., Wasilewski M., Pimenowa O., Sitnicka S. Enhancing strategic flexibility for sustainable agro-industrial enterprises in transition economies: a fuzzy multicriteria approach. *Technological and Economic Development of Economy*. 2026. Vol. 31. № 7. P. 1–28. <https://doi.org/10.3846/tede.2025.25543>
28. Zatonatska T., Soboliev O., Artyukhov A., Zatonatskiy D., Balan V., Wołowiec T., Wo'zniak D. Sustainable Energy Investments: ESG-Centric Evaluation and Planning of Energy Projects. *Energies*. 2025. Vol. 18. P. 1–24. <https://doi.org/10.3390/en18081942> (Scopus (Q1), Web of Science)
29. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. К.: Нічлава, 2008. 465 с.
30. Окландер М. А. Маркетингова стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 208 с.
31. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в умовах конкуренції : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 438 с.
32. Римар М. В. Стратегічне управління підприємствами сфери послуг в умовах цифровізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 45–51.
33. Скібіцька Л. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 520 с.
34. Федулова Л. І. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 820 с.
35. Фінансова звітність ПП «Лагода» за 2022–2024 роки.

36. Хампер Р. П. Магазин роздрібно́ї торгівлі: стратегія розвитку. Київ : Основи, 2015. 288 с.
37. Цопа Н. В. Формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг на засадах клієнтоорієнтованого підходу. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
38. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Підручник. К.: Наукова столиця, 2022. 520 с..
39. Бойко Ю. В. Методи оцінки стратегічного потенціалу сервісних підприємств. *Вісник КНЕУ*. 2023. № 4. С. 112–125.
40. Верес С. М. Маркетингові інструменти в ресторанному бізнесі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 1. С. 88–101.
41. Гнатюк А. І. Цифровізація бізнес-процесів у сфері послуг. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 202–215.
42. Денисенко В. П. Особливості ціноутворення на ринку послуг. *Світ фінансів*. 2024. № 2. С. 55–69.
43. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу: навчальний посібник. К. : Наукова столиця, 2023. 154 с.
44. Захарченко Н. В. Формування стратегічних альтернатив розвитку. *Економічний аналіз*. 2024. № 1. С. 110–123.
45. Коваль І. В. Людський капітал як чинник стратегічного успіху. *Демографія та економіка*. 2023. № 2. С. 77–90.
46. Луценко О. А. Динамічні здібності підприємства у ринковому середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 25–38.
47. Марченко Т. В. Клієнтоцентричні стратегії в сервісному секторі. *Вісник ХНУ*. 2023. № 6. С. 40–53.
48. Нестеренко С. С. Аналіз PESTEL у стратегічному управлінні. *Ефективна економіка*. 2024. № 4.
49. Павленко Д. О. Моделі стратегічного планування для малого бізнесу. *Науковий вісник УжНУ*. 2023. № 7. С. 15–28.

50. Руденко К. Ю. Управління якістю послуг як стратегічний пріоритет. Стандартизація, сертифікація, якість. 2024. № 1. С. 92–105.
51. Сидоренко М. П. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного вибору. Економіка АПК. 2023. № 8. С. 60–73.
52. Тарасенко Л. О. Фінансова стійкість мікропідприємств. Фінанси України. 2024. № 2. С. 48–61.
53. Федорова А. В. Роль нематеріальних активів у конкурентоспроможності. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 130–143.
54. Харченко О. М. Стратегічне управління в умовах невизначеності. Причорноморські економічні студії. 2024. № 3. С. 15–29.
55. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Моделі, правила, концепції. Навчальний посібник. К.: Видавництво Наукова столиця, 2024. 162 с.
56. Шевчук О. В. Методи багатокритеріальної оптимізації стратегій. Економічна кібернетика. 2024. № 1. С. 35–48
57. Юрченко В. М. Особливості кейтерингового бізнесу в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 2. С. 115–128.
58. Яковенко А. С. Управління витратами на персонал в сфері HoReCa. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 50–63.
59. Демченко І. С. Стратегії диверсифікації в малому бізнесі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2023. № 4.
60. Король В. І. Роль бренду в стратегічному позиціонуванні. Економіка та підприємництво. 2024. № 3. С. 70–82
61. Лебідь А. П. Технології CRM у сервісній сфері. Менеджмент та маркетинг. 2023. № 5. С. 90–103.
62. Мороз С. О. Конкуренція на локальних ринках послуг. Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 15–27.
63. Осадча О. П. Аналіз беззбитковості для ресторанного бізнесу. Економічний простір. 2023. № 6. С. 55–68.
64. Балан В.Г. Експертні технології в прийнятті управлінських рішень. Навчальний посібник. К.: Видавництво Наукова столиця, 2025. 144 с.

65. Романюк М. С. Інвестиційна привабливість мікропідприємств. Інтелект XXI. 2023. № 3. С. 60–72.

66. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.

67. Тимошенко В. І. Управління виробничими запасами. Економіка харчової промисловості. 2023. № 4. С. 30–43.

68. Балан В.Г. Стратегічне управління. Навчально-методичний посібник для виконання самостійної роботи. К.: Наукова столиця, 2021. 180 с.

ДОДАТОК А

Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера для ПП «Лагода»

Таблиця А.1 – Оцінювання конкурентних сил за моделлю Портера

Сила конкуренції	Характеристика для ПП «Лагода»	Рівень впливу та висновок
1. Суперництво між існуючими конкурентами	У м. Ківерці діє кілька закладів громадського харчування (кафе, піцерії, фастфуд). Жоден з них не спеціалізується виключно на	Середній. ПП «Лагода» є одним з небагатьох закладів з досвідом банкетного обслуговування, що знижує пряму конкуренцію у

	банкетному сегменті. Загальна кількість конкурентів обмежена невеликим розміром міста (~15 тис. мешканців).	найбільш маржинальному сегменті.
2. Загроза входу нових конкурентів	Вхідні бар'єри у ресторанний бізнес є відносно низькими: невелика сума початкових інвестицій для кафе, відсутність ліцензійних обмежень (крім торгівлі алкоголем). Однак репутація та клієнтська база, сформовані за 25+ років, є важко відтворюваними.	Середній. Новий гравець може з'явитися, проте не зможе швидко відтворити репутаційний капітал ПП «Лагода» у банкетному сегменті.
3. Ринкова сила постачальників	Основні постачальники – місцеві фермерські господарства та регіональні дистриб'ютори продуктів і напоїв. Ринок постачання є конкурентним; альтернативні постачальники доступні.	Помірний. Постачальники мають певний вплив через можливість підвищення закупівельних цін, однак їх легко замінити. Рекомендовано укладення рамкових договорів.
4. Ринкова сила споживачів	Цільова аудиторія – мешканці м. Ківерці із середнім рівнем доходу. Цінова еластичність попиту відносно висока у сегменті щоденного харчування. У банкетному сегменті замовник менш чутливий до ціни, обираючи заклад за репутацією та досвідом.	Середній (диференційований). Для банкетних клієнтів – нижчий, для відвідувачів залу – вищий. Стратегія фокусованої диференціації знижує цю загрозу.

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку громадського харчування м. Ківерці

Таблиця А.2 – Зведена оцінка інтенсивності конкуренції

Сила	Оцінка (1–5)	Вага	Зважена оцінка
Суперництво між конкурентами	3	0,25	0,75
Загроза нових конкурентів	3	0,20	0,60
Сила постачальників	3	0,20	0,60

Сила споживачів	3	0,20	0,60
Загроза замінників	3	0,15	0,45
РАЗОМ / Інтегральна оцінка інтенсивності конкуренції	—	1,00	3,00 / 5,00

Джерело: розраховано автором; шкала оцінювання: 1 – мінімальна загроза, 5 – максимальна загроза

Інтегральна оцінка конкурентного тиску – 3,00/5,00 – свідчить про середній рівень конкурентних загроз на локальному ринку м. Ківерці. Найвищий вплив мають суперництво між існуючими закладами та чутливість споживачів до ціни. Водночас унікальний досвід банкетного обслуговування ПП «Лагода» суттєво знижує загрозу з боку нових конкурентів і замінників у цьому сегменті.

ДОДАТОК Б

VRIO-аналіз ресурсів і компетенцій ПП «Лагода»

Таблиця Б.1 – VRIO-аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Ресурс / компетенція	Цінний?	Рідкісний?	Складно копіювати?	Організаційна підтримка?	Конкурентний статус
Репутація та впізнаваність назви «Лагода» у м. Ківерці (25+ років на ринку)	Так	Так	Так	Часткова	Стійка конкурентна перевага
Досвід організації банкетних і виїзних заходів	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага ★
Кваліфікація шеф-кухаря та виробничого персоналу	Так	Так	Так	Часткова	Тимчасова конкурентна перевага
Місце розташування (вул. Сагайдачного, 1 – центр м. Ківерці)	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Диверсифікована бізнес-модель (зал + банкети + кейтеринг + доставка)	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Клієнтська база та персональні відносини з постійними клієнтами	Так	Так	Так	Часткова	Тимчасова конкурентна перевага
Цифрова присутність (соціальні мережі, Google Maps, онлайн-бронювання)	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість
Фінансові ресурси для розвитку (власний капітал, відсутність боргів)	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Технологічні картки та стандартизація рецептур	Так	Ні	Ні	Часткова	Конкурентний паритет

Джерело: складено автором за результатами аналізу господарської діяльності; ★ – ключова стратегічна перевага

Лагода Е.С. – Формування стратегії і розвитку підприємства на ринку послуг. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку послуг на прикладі Приватного Підприємства «Лагода».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: досліджено теоретичні основи стратегічного управління та розвитку підприємств сфери послуг; систематизовано сучасні методи формування й оцінювання стратегічних альтернатив; проведено аналіз господарської діяльності та конкурентного середовища ПП «Лагода»; здійснено оцінку стратегічного потенціалу підприємства із застосуванням SWOT-, PESTEL- та VRIO-аналізу, а також матричних методів стратегічного планування; сформовано та обґрунтовано оптимальну стратегію розвитку; виконано прогностичну оцінку ефективності її впровадження та визначено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз діяльності ПП «Лагода», оцінено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, досліджено стратегічні можливості підприємства та виконано порівняльну оцінку альтернатив розвитку. За результатами дослідження рекомендовано реалізацію стратегії фокусованої диференціації, що передбачає розвиток банкетних і кейтерингових послуг, активізацію цифрового маркетингу та використання сучасних каналів взаємодії зі споживачами.

Практична цінність роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління ПП «Лагода», які можуть бути використані для зміцнення його конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності, покращення якості сервісу та забезпечення довгострокового розвитку в умовах динамічного ринку послуг.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, підприємство сфери послуг, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, VRIO-аналіз, матриця GE/McKinsey, стратегічні альтернативи, ПП «Лагода».

SUMMARY

Lahoda E. S. – Formation of an Enterprise Development Strategy in the Service Market. – Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 "Management" under the educational and professional programme "Management of Organizations". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for forming an effective development strategy for a service-sector enterprise using Private Enterprise "Lahoda" as a case study.

To achieve this objective, the research examines the theoretical foundations of strategic management and enterprise development in the service sector, systematizes modern approaches to the formation and evaluation of strategic alternatives, analyzes the economic performance and competitive environment of PE "Lahoda", assesses its strategic potential using SWOT, PESTEL and VRIO analysis as well as strategic matrix methods, substantiates the optimal development strategy, evaluates the expected effectiveness of its implementation, and identifies ways to strengthen the enterprise's competitive position.

The study provides a comprehensive analysis of the company's activities, evaluates internal and external environmental factors, and compares alternative development scenarios. Based on the findings, a focused differentiation strategy is proposed, emphasizing the expansion of banquet and catering services, the enhancement of digital marketing activities, and the wider use of online customer interaction channels.

The practical significance of the research lies in the development of recommendations aimed at improving the strategic management of PE "Lahoda". Their implementation may contribute to strengthening the enterprise's market position, increasing operational efficiency, improving service quality, and ensuring sustainable long-term development in the service market.

Keywords: development strategy, strategic management, service enterprise, competitiveness, SWOT analysis, PESTEL analysis, VRIO analysis, GE/McKinsey matrix, strategic alternatives, PE "Lahoda".