

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

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

**ЛИТВИН ЯНИ АНДРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Шингур Максим В'ячеславович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**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.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**ЛИТВИН ЯНИ АНДРІЙВНИ**

**1. Тема роботи:** «Стратегічне управління діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2026

**3. Попередній захист роботи:** квітень 2026 р.

**4. Предмет дослідження:** стратегічні рішення, методи та інструменти, що використовуються для формування та реалізації стратегії розвитку підприємства «ТОВ Ікеда».

**5. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління діяльністю підприємства «ТОВ Ікеда».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства «ТОВ Ікеда».

**Завдання:**

- визначити сутність, мету та завдання стратегічного управління;
- проаналізувати види стратегій та їх роль у діяльності підприємства;
- дослідити основні методи та інструменти стратегічного управління;
- охарактеризувати підприємство «ТОВ Ікеда» та його діяльність;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінити чинну стратегію розвитку підприємства;
- розробити рекомендації щодо стратегічних напрямів розвитку;

- оцінити ефективність запропонованих стратегічних рішень.

**Науковий керівник**

**доц. Максим ШИНГУР**

**Здобувач освіти**

**Яна ЛИТВИН**

### Календарний план виконання завдання

| №   | Зміст виконаної роботи                                                                                                                                                                                                                     | Строки виконання             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1.  | Вибір теми магістерської роботи                                                                                                                                                                                                            | червень 2025                 |
| 2.  | Затвердження теми магістерської роботи                                                                                                                                                                                                     | вересень 2025                |
| 3.  | Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи                                                                            | вересень – грудень 2025      |
| 4.  | Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень                                      | жовтень 2025 – березень 2026 |
| 5.  | Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра | січень – лютий 2026          |
| 6.  | Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові                                                                                                   | січень – лютий 2026          |
| 7.  | Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові                                                                                                   | березень 2026                |
| 8.  | Підготовка третього (конструктивного) розділу                                                                                                                                                                                              | березень – квітень 2026      |
| 9.  | Консультація з приводу оформлення роботи                                                                                                                                                                                                   | квітень 2026                 |
| 10. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника                                                                                                                 | квітень 2026                 |
| 11. | Передзахисти магістерської роботи                                                                                                                                                                                                          | березень - квітень 2026      |
| 12. | Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи                                                                                                                                                                  | до 05.05.2026                |
| 13. | Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку                                                                                                                                            | 06.05.2026                   |
| 14. | Перевірка роботи на текстові збіги                                                                                                                                                                                                         | 07-08.05.2026                |
| 15. | Зовнішнє рецензування магістерської роботи                                                                                                                                                                                                 | травень 2026                 |
| 16. | Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності                                                                                                                     | травень 2026                 |

**Науковий керівник**

**доц. Максим ШИНГУР**

**Здобувач освіти**

**Яна ЛИТВИН**

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                              | 3  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....                 | 6  |
| 1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного управління.....                                   | 6  |
| 1.2. Види стратегій та їх роль у діяльності підприємства.....                                   | 10 |
| 1.3. Основні методи та інструменти стратегічного управління .....                               | 15 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ІКЕДА»</b> .....  | 19 |
| 2.1. Загальна характеристика ресторану та його діяльності .....                                 | 19 |
| 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ікеда» .....                            | 26 |
| 2.3. Оцінка чинної стратегії розвитку підприємства та підходів до її впровадження .....         | 34 |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «ІКЕДА»</b> .....         | 49 |
| 3.1. Розробка заходів та обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства ..... | 49 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень .....                               | 54 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....                                                                           | 66 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                         | 69 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                            | 74 |
| <b>АНОТАЦІЯ</b> .....                                                                           | 78 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Стратегічне управління є ключовим фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю та глобальною конкуренцією, стратегічне планування дозволяє підприємствам передбачати зміни зовнішнього середовища, адаптувати внутрішні ресурси та формувати довгострокові цілі. Актуальність дослідження стратегічного управління обумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування підприємств, оптимізації їх ресурсів та забезпечення стійкого розвитку, що особливо важливо для українських компаній у період економічної трансформації.

Проблеми стратегічного управління на сучасному етапі активно досліджуються українськими науковцями. Н. П. Сафонік аналізує стратегічне управління відтворенням основних засобів підприємств в умовах динамічності економічного середовища [1], І. Вербовський досліджує особливості стратегічного управління за умов ризику та невизначеності [2], М. Федик розглядає адаптивні стратегії забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах [3], О. Грубляк та Ю. Харченко вивчають інноваційні орієнтири стратегічного управління в умовах цифровізації [4], а К. С. Думанська та співавт. досліджують наукові засади формування концепції стратегічного управління підприємством [5]. Разом з тим існуючі дослідження здебільшого носять загальний характер, і питання їх практичного застосування на конкретних підприємствах, таких як «ТОВ Ікеда», потребують додаткової апробації та розроблення конкретних рекомендацій.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства «ТОВ Ікеда».

У процесі дослідження вирішувалися наступні завдання:

- визначити сутність, мету та завдання стратегічного управління;

- проаналізувати види стратегій та їх роль у діяльності підприємства;
- дослідити основні методи та інструменти стратегічного управління;
- охарактеризувати підприємство «ТОВ Ікеда» та його діяльність;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінити чинну стратегію розвитку підприємства;
- розробити рекомендації щодо стратегічних напрямів розвитку;
- оцінити ефективність запропонованих стратегічних рішень.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління діяльністю підприємства «ТОВ Ікеда».

*Предметом дослідження* є стратегічні рішення, методи та інструменти, що використовуються для формування та реалізації стратегії розвитку підприємства «ТОВ Ікеда».

Для досягнення мети роботи використано *методи* аналізу та синтез, логіко-структурний метод для систематизації стратегічних підходів, порівняльний аналіз для оцінки ефективності стратегій, а також метод узагальнення результатів для формування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління.

*Теоретична значущість роботи* полягає у систематизації наукових підходів до стратегічного управління підприємствами.

*Методична значущість* полягає у застосуванні розроблених підходів для оцінки ефективності стратегічних рішень.

*Практична значущість* полягає у розробленні рекомендацій для «ТОВ Ікеда», які можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, статистичні дані офіційних сайтів, аналітичні матеріали, звіти підприємства «ТОВ Ікеда», а також інформація з відкритих джерел і тематичних електронних платформ.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління, види стратегій та методи їх реалізації. У другому розділі проведено аналіз стратегічного управління на підприємстві «ТОВ Ікеда», оцінено чинну стратегію та внутрішнє та зовнішнє середовище. У третьому розділі запропоновано напрямки вдосконалення стратегічного управління та оцінено ефективність запропонованих стратегічних рішень.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність, мета та завдання стратегічного управління**

Стратегічне управління є безперервним і динамічним процесом, який включає аналіз зовнішнього макросередовища, формування та впровадження управлінських рішень, спрямованих на досягнення стійких довгострокових конкурентних переваг конкретного підприємства.

На сучасному етапі стратегічне управління виступає ключовим чинником досягнення ринкового успіху та підтримки конкурентоспроможності підприємства, орієнтованого на стабільний довгостроковий розвиток. Як зазначає Сасенко М.Г., стратегічне управління – це діяльність, спрямована на організацію безперервного процесу формування, коригування та впровадження комплексу стратегій на підприємстві з метою забезпечення конкурентних переваг, підвищення майбутньої прибутковості та реалізації інших стратегічних цілей. При цьому особлива увага приділяється зовнішньому середовищу, яке характеризується високою нестабільністю та швидкими змінами, враховуються загрози й можливості, а також сильні та слабкі сторони підприємства [7].

Можемо зауважити що в останні роки наукова література містить значну кількість досліджень, присвячених проблематиці стратегічного управління, при цьому кожен автор пропонує власне тлумачення цієї економічної категорії. На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічне управління підприємством». Проведений огляд та систематичний аналіз наукових джерел дозволив виокремити основні підходи до розуміння сутності стратегічного управління, які узагальнені у таблиці 1.1

Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю керівництва прогнозувати та моделювати розвиток ринкової ситуації, розробляти альтернативні шляхи досягнення стратегічних цілей, а також

здійснювати об'єктивну оцінку власного потенціалу підприємства та можливостей ринку.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення поняття «стратегічне управління підприємством»

| Автор                         | Визначення стратегічного управління                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| І. Ансофф                     | Діяльність, спрямована на визначення цілей і завдань організації та організацію взаємодії з зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім ресурсам і дозволяє адаптуватися до вимог зовнішнього оточення.                            |
| Б. Карлоф                     | Мистецтво та наука формулювання, впровадження та оцінки міжфункціональних рішень, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.                                                                                             |
| Х. Віссема                    | Сукупність рішень і дій, спрямованих на розробку ефективної стратегії, що дозволяє організації досягати корпоративних цілей.                                                                                                              |
| С.А. Попов                    | Постійний процес планування, моніторингу, аналізу та оцінки всіх потреб підприємства, необхідних для реалізації його цілей та завдань.                                                                                                    |
| А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд | Безперервний процес розвитку компанії, що включає визначення цілей, формування стратегії, реалізацію стратегічного плану та оцінку ефективності впровадження з урахуванням необхідних корекцій.                                           |
| Г.Ю. Гедройц                  | Процес реалізації концепції, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, дозволяючи встановлювати стратегічні цілі, зіставляти їх із наявними ресурсами та забезпечувати реалізацію через систему стратегій. |

*Джерело: складено автором на основі [7]*

За оцінкою науковців Єдинак В.Ю. та Перерва І.О., сучасні підходи до стратегічного управління охоплюють ключові аспекти, серед яких можемо зазначити забезпечення стабільності конкурентних позицій, підтримку стійких довготривалих результатів та адекватну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Вони визначають стратегічне управління як метод програмного мислення, який спрямований на досягнення визначених цілей і показує важливість мотивації персоналу, врахування їхніх інтересів та активну залученість у процес реалізації стратегії підприємства [8].

Сучасні ринкові умови характеризуються високою динамічністю та швидкими змінами в усіх сферах діяльності, а також значною турбулентністю в економічних, соціальних і політичних процесах, що особливо відчутно під час воєнних конфліктів. Ці фактори істотно обмежують можливості підприємств у

розробці стратегій і реалізації стратегічних планів. У ситуаціях високої нестабільності та невизначеності особливої важливості набуває інформаційне забезпечення стратегічного планування. Відбір, систематизація та аналіз достовірної інформації стають критично важливими для обґрунтованого прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень.

На нашу думку, головним завданням стратегічного управління є визначення стратегічних цілей, їх перевірка та впровадження через планування та реалізацію відповідних заходів. Це передбачає встановлення чітких і вимірюваних параметрів розвитку, що дають змогу обґрунтовано обирати ключові показники ефективності управлінської системи та забезпечують їхню узгодженість із загальною стратегією розвитку організації. Саме досягнення таких узгоджених цілей є основною метою сучасних систем стратегічного управління [6].

Процес стратегічного управління підприємством доцільно розглядати через низку взаємопов'язаних етапів. Тут ми можемо виділити:

1. Формування стратегічної концепції корпоративного управління, яка визначає основні принципи і підходи до розвитку компанії.
2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що передбачає аналіз макро- та мікроекономічних чинників, а також внутрішніх ресурсів і компетенцій. При цьому особливу увагу треба приділяти виявленню сильних і слабких сторін організації та потенційних можливостей і загроз, найчастіше для цього застосовують методику SWOT-аналізу.
3. Визначення місії підприємства, яка відображає його основну мету та стратегічну спрямованість діяльності.
4. Постановка конкретних цілей компанії відповідно до сформульованої місії. Для ефективного структурного планування цілей можна використовувати підхід «дерева цілей», що дозволяє логічно пов'язати загальні і проміжні цілі.

5. Вибір і обґрунтування стратегій на корпоративному та функціональних рівнях, що включає розробку головної стратегії та її похідних напрямів розвитку.

6. Розбудова підтримуючих підсистем управління, які забезпечують реалізацію стратегічних рішень і узгодженість між окремими напрямами діяльності.

7. Моніторинг виконання стратегії, що передбачає регулярне спостереження за ходом реалізації планів та своєчасне виявлення відхилень.

8. Аналіз результатів і контроль змін, що включає оцінку ефективності обраних стратегій, коригування управлінських рішень та встановлення нових орієнтирів розвитку на основі отриманих даних.

Сучасна ефективність управління стратегічним розвитком підприємства значною мірою визначається здатністю менеджерів грамотно розробляти та впроваджувати стратегії розвитку. Прийняття стратегічних рішень поєднує бізнес-орієнтовані рішення та конкурентну діяльність у єдиний комплекс, що забезпечує доцільність і послідовність стратегічного розвитку компанії. Аналіз та обговорення нових підходів і заходів дозволяє сформувати альтернативні варіанти коригування керівних принципів розвитку підприємства. Чітко продумане стратегічне бачення готує компанію до довгострокового розвитку, визначає основні напрями діяльності та окреслює наміри вищого керівництва щодо оптимізації ключових бізнес-процесів [9].

Стратегічний менеджмент, як фундаментальний інструмент контролю за функціонуванням підприємства та ключовий елемент системи управління, потребує постійного вдосконалення. Вважаємо, що це передбачає розвиток його концептуальних основ та впровадження сучасних управлінських підходів, методів і інструментів у практику корпоративного управління. Нині в умовах сучасного бізнес-середовища важливим чинником підвищення ефективності стратегічного менеджменту є автоматизація процесів прогнозування, обліку та моніторингу, а

також формування єдиної інформаційної бази для управління підприємством, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити оперативність прийняття рішень.

## 1.2. Види стратегій та їх роль у діяльності підприємства

Ефективне управління діяльністю підприємства неможливе без комплексного стратегічного підходу. Стратегії, що розробляються на різних рівнях управління та спрямовані на досягнення довгострокових цілей як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів, можна класифікувати на кілька типів (рис. 1.1):

- корпоративні стратегії розвитку,
- конкурентні стратегії,
- бізнес-стратегії за основними напрямками діяльності та функціональні стратегії підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Види стратегій діяльності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

Корпоративні стратегії розвитку визначають загальну місію підприємства та його стратегічні цілі на довгостроковий період. Основна мета їх формування

полягає у визначенні ключових напрямків розвитку, встановленні виробничих пріоритетів та оптимальному використанні стратегічного потенціалу підприємства у конкретних умовах ринкової діяльності. На відміну від інших видів стратегій, корпоративні стратегії спрямовані насамперед на формування загальних конкурентних переваг підприємства на ринку. На рисунку 1.2 представлено класифікацію основних видів корпоративних стратегій розвитку підприємства.

|                                                                  |                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегії<br/>внутрішнього<br/>інтенсивного<br/>зростання</b> |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія інтенсифікації зусиль на ринку</li> <li>• стратегія розвитку ринку</li> <li>• стратегія розробки товару</li> </ul>                                                       |
| <b>Стратегії<br/>обмеженого<br/>зростання</b>                    |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегії стабілізації</li> <li>• стратегія реструктуризації</li> <li>• стратегія переорієнтації</li> </ul>                                                                        |
| <b>Стратегії зовнішнього<br/>зростання</b>                       | <b>Стратегії<br/>диверсифікації</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія концентричної (пов'язаної) диверсифікації</li> <li>• стратегія горизонтальної диверсифікації</li> <li>• стратегія конгломератної (незв'язаної) диверсифікації</li> </ul> |
|                                                                  | <b>Стратегії<br/>інтеграції</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія регресивної вертикальної інтеграції</li> <li>• стратегія прогресивної вертикальної інтеграції</li> <li>• стратегія горизонтальної інтеграції</li> </ul>                  |
| <b>Стратегії</b>                                                 |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія «відсічення зайвого»</li> <li>• стратегія «збору врожаю»</li> <li>• стратегія ліквідації</li> </ul>                                                                      |

Рисунок 1.2 Види корпоративних стратегій розвитку підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

До прикладу, стратегії внутрішнього інтенсивного зростання спрямовані на пошук можливостей ефективного розвитку компанії за рахунок використання переваг операційної концентрації та спеціалізації виробництва, а також впровадження результативних маркетингових заходів. Основна мета цих стратегій

полягає у максимальному підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації його внутрішніх ресурсів.

Інша група, стратегії обмеженого зростання, відрізняється від попередньої орієнтацією на підтримку стабільності, контрольованості та прогнозованості управлінських процесів. Головним пріоритетом таких стратегій є мінімізація виробничих та управлінських ризиків. Підприємства, що розвиваються швидкими темпами, часто розширюють виробничу базу та кадровий склад, ускладнюють управлінську структуру та виробничі процеси, що може призвести до втрати контролю за внутрішніми процесами та зниження ефективності використання ресурсів. Стратегії обмеженого зростання дають змогу запобігти цим негативним наслідкам. Вони найкраще підходять для зрілих підприємств, які досягли пікових позицій на ринку і прагнуть зберегти існуючі масштаби діяльності, підтримуючи конкурентоспроможність за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та раціонального використання ресурсів, а не через інтенсивне розширення ринкової діяльності [11].

Стратегії зростання спрямовані на розширення ринкової діяльності підприємства, збільшення його активів та обсягів інвестицій. У багатьох випадках менеджмент свідомо обирає такі стратегії, усвідомлюючи високий рівень ризику, оскільки немає гарантії, що швидке збільшення обсягів товарів і послуг забезпечить очікуваний прибуток в умовах жорсткої конкуренції. До цього типу стратегій відносяться стратегії диверсифікації та інтеграції. Стратегія диверсифікації передбачає проникнення підприємства в нові сфери діяльності та використання можливостей поза межами традиційної галузевої технології. Такий підхід дозволяє організації розширювати сферу свого впливу, мінімізуючи залежність від конкретного сегменту ринку. Стратегія інтеграції є ефективним інструментом стратегічного управління для компаній, які володіють достатніми ресурсами для утримання значної частки ринку. Впровадження інтегрованих схем управління забезпечує більшу гнучкість, незалежність та створює можливості для успішної конкуренції на нових ринках. Підприємства, що досягають успіху у своїй ніші, часто прагнуть зміцнити власні позиції, розширюючи контроль над усіма стадіями

виробництва та реалізації продукції. Можливість власного видобутку сировини або контролю над каналами збуту дозволяє підприємству формувати вигідні умови для менших конкурентів, підвищувати прибутковість основної діяльності та ефективно регулювати логістичні потоки [12].

Отож якщо узагальнити, можемо сказати, що більшість великих підприємств рано чи пізно приходять до усвідомлення необхідності впровадження стратегій інтеграції, оскільки вони дають змогу протидіяти посиленню конкуренції та зменшують ризики при взаємодії з зовнішніми партнерами [14].

Бізнес-стратегії відображають управління окремими напрямками діяльності підприємства, кожен з яких має власний комплекс інструментів, методів та показників ефективності. Вони забезпечують досягнення конкретних цілей у межах обраного функціонального або ринкового сегмента і є ключовим елементом реалізації загальної стратегії компанії. Серед основних бізнес-стратегій виділяють:

1. Стратегію продуктово-ринкового розвитку, яка передбачає визначення типів продукції, що вироблятиметься, технологічних рішень для її виготовлення та ринків збуту. Вона закладає фундамент маркетингової стратегії та формує основу стратегічного портфелю підприємства. На стартовому етапі діяльності особливо важливо чітко окреслити ринки присутності та асортимент продукції, оскільки ці рішення впливатимуть на всі подальші стратегічні кроки компанії.

2. Конкурентні стратегії, які визначають набір рішень і дій, що формують поведінку підприємства на ринку відносно інших учасників. Однією з найпоширеніших класифікацій є підхід М. Портера, що виділяє три базові конкурентні стратегії:

- стратегію лідерства за витратами, яка передбачає мінімізацію виробничих витрат та пропозицію товарів і послуг за конкурентними цінами для досягнення переваг на ринку;
- стратегію диференціації, що полягає у створенні унікальних характеристик продукту або послуги, які виділяють

підприємство серед конкурентів і дають змогу встановлювати преміальні ціни;

- стратегію фокусування, спрямовану на концентрацію ресурсів на обмеженому сегменті ринку або ніші, де компанія отримує високі позиції та забезпечує конкурентну перевагу [13].

Цей підхід дозволяє підприємству адаптувати свої дії до конкретних умов ринку, підвищувати ефективність реалізації продукції та формувати стійкі конкурентні позиції.

Функціональні стратегії визначають конкретні напрями діяльності підприємства в його ключових функціональних сферах, таких як управління, фінанси, маркетинг, виробництво, інновації та робота з персоналом. Вони служать інструментом реалізації завдань, поставлених на корпоративному та бізнес-рівнях, і спрямовані на досягнення максимальної ефективності у використанні ресурсів підприємства.

На відміну від корпоративних та бізнес-стратегій, функціональні стратегії орієнтовані на внутрішні процеси компанії та формування високопродуктивного функціонального потенціалу. Завдяки розробці таких стратегій керівництво має можливість оптимізувати організаційні та операційні процеси, підвищити ефективність роботи підрозділів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Серед основних функціональних стратегій можна виділити:

- стратегію інновацій, яка охоплює науково-дослідні та проектно-конструкторські розробки (НДПКР);
- маркетингову стратегію, що визначає підходи до просування продукції та взаємодії з ринком;
- операційну або виробничу стратегію, яка регламентує процеси виробництва та управління ресурсами; фінансову стратегію, спрямовану на ефективне планування, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

Конкретні напрями реалізації фінансової стратегії підприємства відображені на рисунку 1.3.

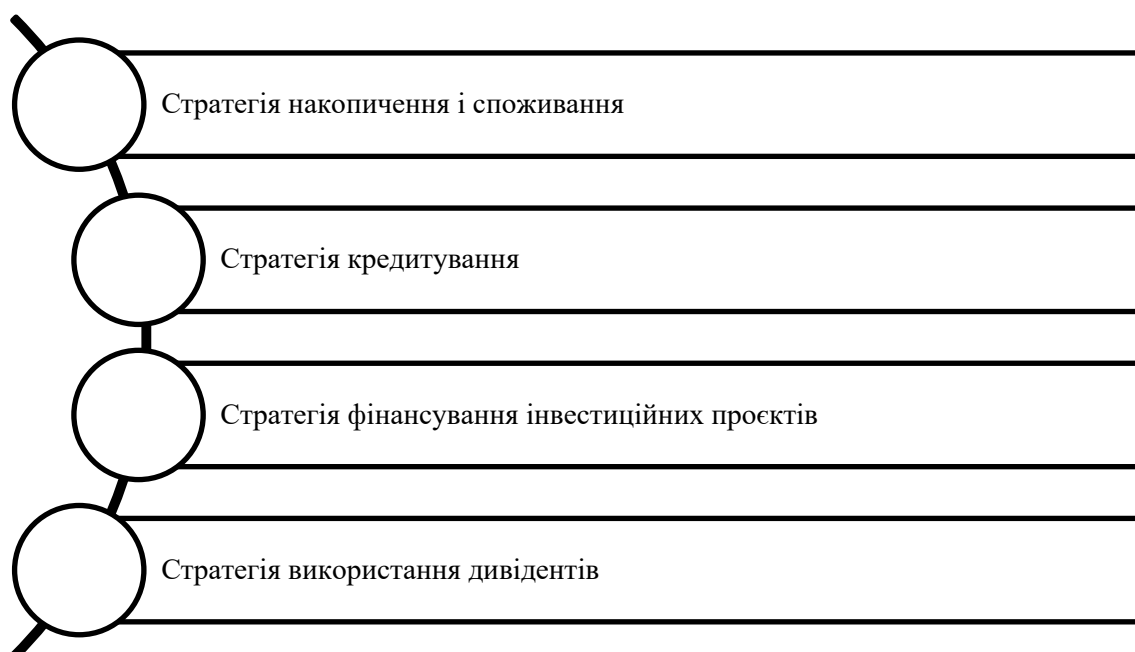


Рисунок 1.3 Складові аспекти фінансової стратегії підприємства [15-16]

Отож як бачимо, вибір та розробка конкретного типу стратегії підприємства має здійснюватися з урахуванням загального плану розвитку компанії, її внутрішніх ресурсів і потенціалу, а також умов зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури. Ефективна стратегія повинна інтегрувати інформацію про внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, забезпечуючи баланс між ризиками та перспективами розвитку.

### 1.3. Основні методи та інструменти стратегічного управління

На етапі вибору стратегії розвитку підприємства керівництво визначає оптимальний напрямок, який дозволить досягти поставлених цілей та забезпечить відповідність стратегії умовам внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища. При цьому враховуються як сильні та слабкі сторони підприємства, так і можливості та загрози, що формуються ринковою кон'юнктурою. Вибір

конкретного різновиду стратегії здійснюється за допомогою спеціальних методів та інструментів стратегічного управління, які наочно представлені на рисунку 1.4

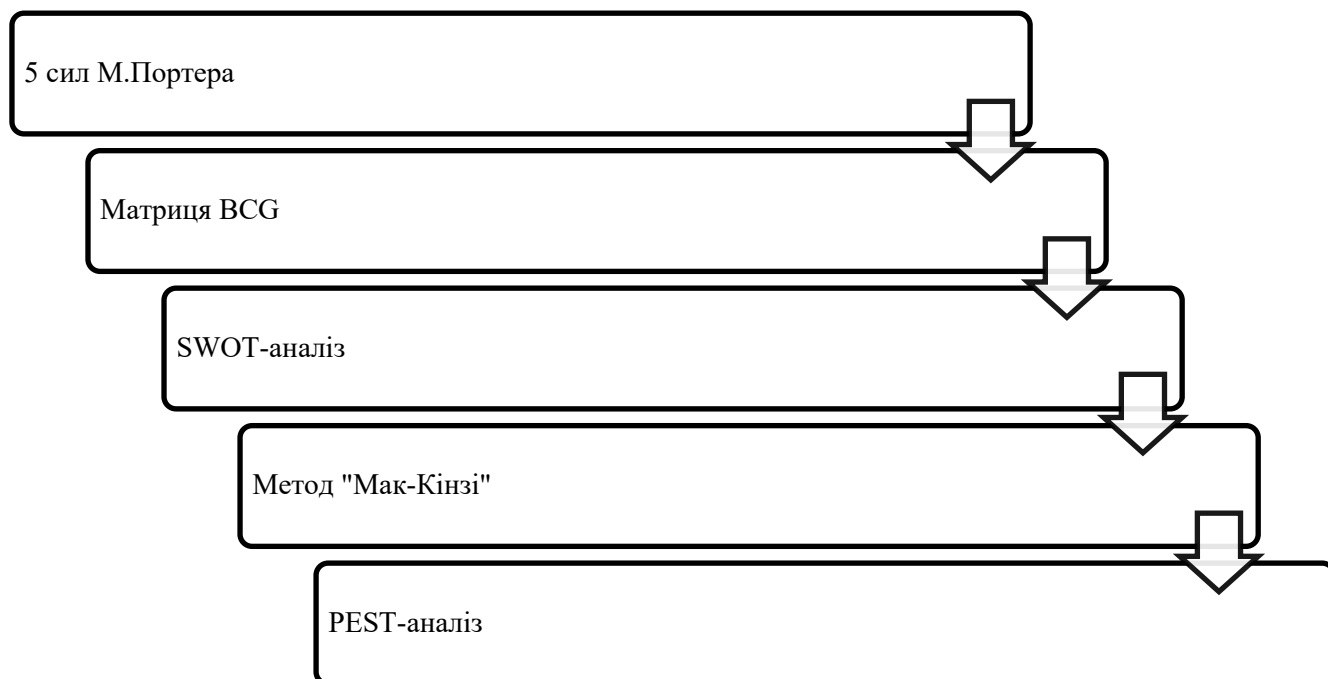


Рисунок 1.4. Методи обґрунтування стратегій підприємства [17-19]

Модель п'яти сил М. Портера є інструментом аналізу конкурентного середовища підприємства, що дозволяє оцінити основні чинники впливу на галузь. Вона охоплює п'ять ключових елементів: загрозу появи нових учасників ринку, силу впливу постачальників, вплив покупців, ризик появи товарів-замінників та інтенсивність конкуренції між наявними компаніями. Застосування цієї моделі дає змогу визначити рівень конкурентного тиску в галузі та зрозуміти її привабливість для бізнесу. У сферах із високими бар'єрами входу, наприклад в авіабудуванні, ризик появи нових конкурентів є незначним, що забезпечує стабільні позиції діючих компаній. Натомість у галузях із високою конкуренцією, а саме у роздрібній торгівлі, підприємства змушені постійно підвищувати якість і різноманітність своїх пропозицій для збереження конкурентоспроможності [21].

Матриця BCG є одним із базових інструментів аналізу портфеля бізнес-напрямків підприємства, що дає змогу розподіляти продукцію або підрозділи за рівнем їхньої ринкової привабливості та частки ринку. У межах цієї моделі виділяють чотири групи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».

«Зірки» характеризуються високими темпами зростання та значною ринковою часткою, однак потребують суттєвих інвестицій для підтримки позицій і мають високий потенціал майбутнього розвитку. «Дійні корови» забезпечують стабільні грошові надходження при мінімальних витратах на підтримку. «Знаки питання» мають невизначені перспективи та можуть або зміцнити позиції, перетворившись на «зірки», або втратити ринкову значущість. «Собаки» зазвичай мають низьку частку ринку та обмежену прибутковість, тому часто розглядаються як кандидати на скорочення або вихід із портфеля [21].

SWOT-аналіз є одним із основних інструментів стратегічного управління, що дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Спочатку цей метод використовувався для систематизації інформації про поточний стан підприємства, однак згодом став важливим інструментом формування стратегій. SWOT-аналіз передбачає встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями і загрозами. Його результати використовуються для формування стратегічних рішень і визначення напрямів розвитку підприємства як відкритої економічної системи. Метод не дає готових управлінських рішень, але дозволяє структурувати інформацію та підсилює обґрунтованість управлінських висновків. Основною метою SWOT-аналізу є визначення можливостей підприємства та потенційних загроз на ринку. До його завдань належить виявлення ринкових можливостей відповідно до ресурсів підприємства, оцінка загроз і способів їх мінімізації, зіставлення сильних сторін із можливостями ринку, а також визначення слабких сторін і формування шляхів їх подолання [20].

Матриця Мак-Кінсі була розроблена однойменною консалтинговою компанією як розширена версія матриці БКГ. У цій моделі замість темпів зростання ринку використовується інтегрований показник його привабливості, а замість відносної частки ринку узагальнений індикатор конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цьому інструмент має ширші можливості застосування

порівняно з матрицею БКГ. На відміну від більш спрощеного підходу БКГ, матриця Мак-Кінсі передбачає гнучкіше формування стратегічних рішень. Наприклад, навіть у випадку слабких конкурентних позицій підприємства та низьких перспектив зростання ринку (так званий «слабкий напрям»), це не обов'язково означає необхідність виходу з такого виду діяльності. У певних ситуаціях він може виконувати допоміжну роль, знижуючи загальні ризики або підвищуючи ефективність інших більш перспективних напрямів завдяки ефекту синергії.

PEST-аналіз використовується для оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства шляхом дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Він дає змогу виявити ключові тенденції, що можуть впливати на розвиток бізнесу та його стратегічні рішення. Політична стабільність у державі сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату, тоді як зміни в законодавстві, наприклад посилення екологічних вимог, можуть потребувати від підприємств додаткових витрат і адаптації внутрішніх процесів для відповідності новим нормам [21].

Усі методи вибору та обґрунтування стратегії підприємства ґрунтуються на аналізі стану внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. На основі цього формується відповідна стратегія розвитку, яка враховує специфіку діяльності компанії та особливості ринкових умов. Кожен із методів має свої переваги та обмеження, тому в сучасній практиці рекомендується застосовувати комплексний підхід, поєднуючи декілька методик. Такий підхід дозволяє компенсувати недоліки окремих методів та отримати більш точні та достовірні результати аналізу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ІКЕДА»

### 2.1. Загальна характеристика ресторану та його діяльності

Ikeda - це гастрономічний простір, сформований під впливом японського світогляду, де кулінарія стає мовою балансу та спокою. Тут різні кухні світу не конкурують між собою, а співіснують у продуманій рівновазі, створюючи цілісний і гармонійний досвід [22]. Концепція закладу ґрунтується на ідеї природного поєднання протилежностей. У самій назві закладено символізм: «*Ike*» означає ставок, а «*Da*» - рисове поле. Разом вони уособлюють взаємозв'язок води й землі, руху та стабільності. Так само і кухня Ikeda об'єднує японські техніки, італійську гастрономічну культуру, середземноморські акценти та локальні продукти, формуючи сучасну інтерпретацію глобальної кухні.

Це місце перетину культур, підходів і філософій, де традиції набувають нового звучання, а простір і смак працюють як єдине ціле. Саме тому Ikeda позиціонується не лише як ресторан, а як концептуальний проєкт, побудований на принципах гармонії, мінімалізму та усвідомленості, що й відображає логотип ресторану (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип ресторану Ikeda [22]

З метою систематизації ключової інформації про заклад доцільно подати основні ідентифікаційні та організаційні характеристики підприємства у табличній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Основні відомості про підприємство

| Показник                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва підприємства       | Товариство з обмеженою відповідальністю «ІКЕДА»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Юридична адреса                | 65009, Україна, Одеська обл., м. Одеса, Французький бульвар, буд. 60/1, офіс 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Дата заснування                | 19.03.2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Директор                       | Саплінов Сергій Петрович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Код ЄДРПОУ                     | 43574085                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Статутний капітал              | 7 012 030 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Інші види діяльності           | Обслуговування напоями; постачання інших готових страв; постачання готових страв для подій; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.; діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; консультування з питань комерційної діяльності й керування; рекламні агентства; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. |
| Власники (засновники)          | ТОВ «ЖИЛСТРОЙСЕРВИС-2» (Україна) — внесок 7 012 030 грн (100%); Плохой Ігор Іванович (Болгарія)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Плохой Ігор Іванович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

Заклад має багатокомпонентну систему управління, яка потребує чіткої ієрархії та скоординованої взаємодії між структурними підрозділами. Ефективність діяльності ресторану в умовах конкурентного середовища залежить від раціонально вибудованої організаційної структури, здатної забезпечувати стабільність операційних процесів та стратегічний розвиток підприємства на ринку ресторанних послуг. Як видно з даних, представлених на рис. 2.2, у ресторані Ikeda застосовується лінійна організаційна структура управління, що передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління. На верхньому

рівні управління перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю закладу та визначає ключові напрями його розвитку. Генеральному директору підпорядковується менеджер ресторану, який координує роботу функціональних підрозділів і забезпечує реалізацію управлінських рішень у щоденній діяльності підприємства.

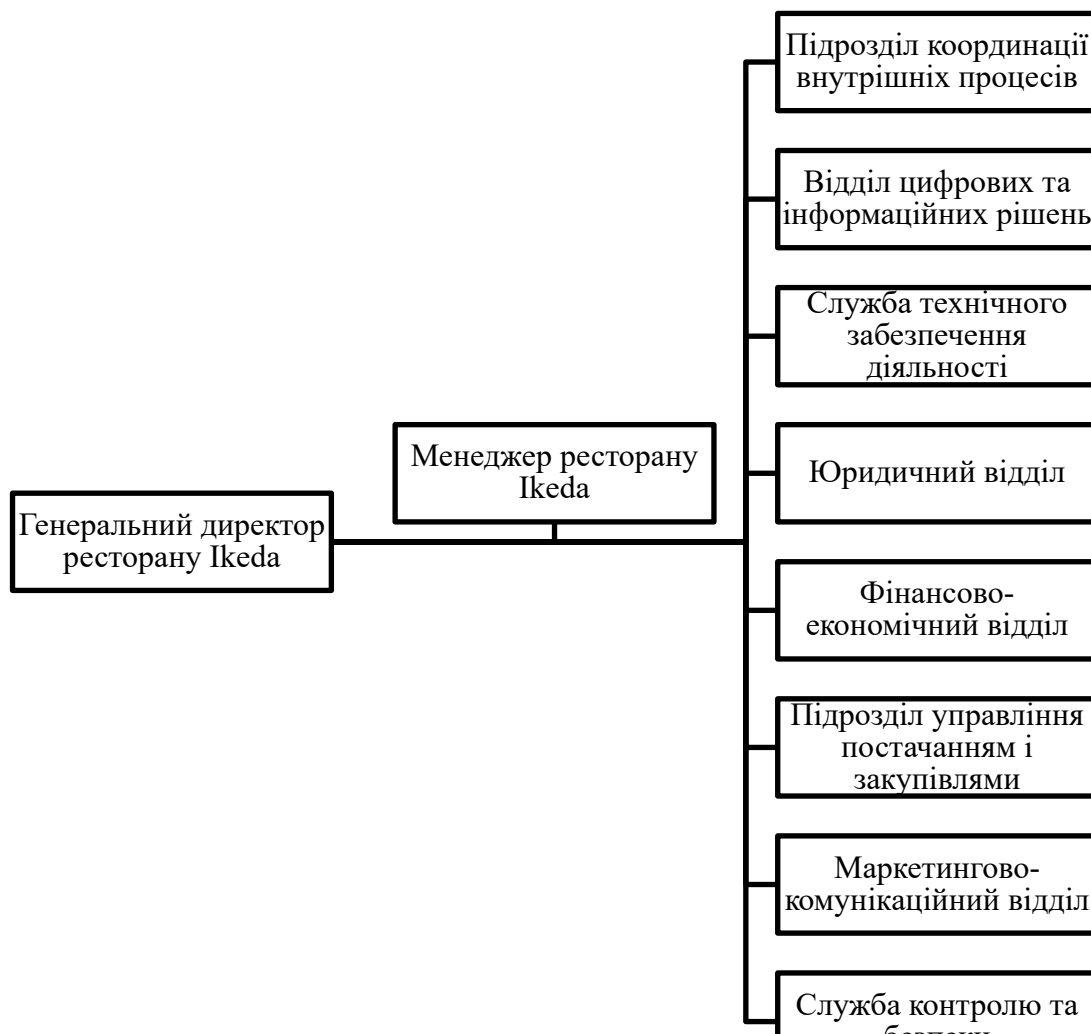


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ресторану «Ikeda» [22]

Кожен структурний підрозділ ресторану Ikeda виконує чітко визначені функції та підпорядковується менеджеру, що сприяє оперативності управління та узгодженості внутрішніх процесів. Керівники відповідних служб несуть персональну відповідальність за результати роботи своїх підрозділів і здійснюють контроль за виконанням поставлених завдань. Працівники структурних одиниць діють відповідно до затверджених функціональних обов'язків і підпорядковуються

безпосереднім керівникам. Лінійна організаційна структура, яка використовується в ресторані Ikeda, є доцільною з огляду на формат закладу та масштаби його діяльності. Така структура забезпечує чітку ієрархію управління та однозначність підпорядкування, що особливо важливо для сфери ресторанного господарства з високою динамікою операційних процесів.

Для більш глибокого розуміння ефективності функціонування ресторану доцільно перейти до аналізу його фінансово-економічних показників. Це дозволить оцінити результативність господарської діяльності підприємства, рівень його прибутковості та фінансової стійкості. Крім того, такий аналіз стане основою для виявлення проблемних аспектів і формування подальших стратегічних рішень розвитку закладу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Ікеда» у 2022–2024 рр.

| Показник                | 2022 р. | 2023 р.   | 2024 р.    | Абсолютна<br>зміна<br>2024/2022 | Відносна<br>зміна<br>2024/2022, % |
|-------------------------|---------|-----------|------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Дохід, грн              | 0       | 1 556 000 | 2 172 700  | +2 172 700                      | —                                 |
| Чистий прибуток,<br>грн | -21 500 | -31 700   | -503 300   | -481 800                        | -2240,0                           |
| Активи, грн             | 11 700  | 1 613 900 | 13 253 500 | +13 241 800                     | +113 178,6                        |
| Зобов'язання, грн       | 79 100  | 852 500   | 6 844 900  | +6 765 800                      | +8 557,0                          |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Аналізуючи динаміку фінансових показників ТОВ «Ікеда» за 2022–2024 рр., треба відзначити суттєве зростання обсягів доходу підприємства. Якщо у 2022 році дохід був відсутній (0 грн), то вже у 2023 році він становив 1 556 000 грн, а у 2024 році зріс до 2 172 700 грн, що свідчить про активізацію операційної діяльності. Абсолютне зростання доходу за досліджуваний період склало 2 172 700 грн, що є

позитивною тенденцією розвитку підприємства. Така динаміка може свідчити про відновлення діяльності після періоду простою. Попри зростання доходів, підприємство не змогло забезпечити прибутковість, що вказує на наявність значних витрат або неефективне управління ресурсами. Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду залишався від'ємним і демонстрував негативну тенденцію до зростання збитків. У 2022 році збиток складав -21 500 грн, у 2023 році він зріс до -31 700 грн, а у 2024 році досяг -503 300 грн, що означає абсолютне збільшення збитку на 481 800 грн або на 2240,0%. Активи підприємства значно зросли з 11 700 грн у 2022 році до 13 253 500 грн у 2024 році, що становить приріст на 13 241 800 грн або 113 178,6%, що свідчить про активне інвестування у розвиток. Одночасно зобов'язання також збільшились з 79 100 грн до 6 844 900 грн, тобто на 6 765 800 грн або на 8 557,0%, що вказує на значне залучення позикових коштів. Така ситуація свідчить про високий рівень фінансового ризику та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що потребує оптимізації фінансової стратегії.

Для поглибленої оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану Ikeda доцільно проаналізувати також показники рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати фінансовий результат у процесі використання наявних ресурсів (рис. 2.2).

Аналіз отриманих даних свідчить про складний фінансовий стан ресторану Ikeda, зумовлений стрімким зростанням збитковості на фоні масштабування діяльності у досліджуваному періоді. У 2022 році показник рентабельності продажів не розраховувався через відсутність доходу, що є характерним для етапу виходу на ринок та формування матеріально-технічної бази. Проте вже у 2023 році рентабельність продажів склала -2,04 %, а у 2024 році цей показник суттєво погіршився, досягнувши відмітки -23,16 %. Така динаміка вказує на те, що темпи зростання витрат підприємства значно випереджають темпи приросту виручки, що призводить до вимивання обігових коштів. Аналогічна негативна тенденція простежується і при аналізі ефективності використання ресурсів. Показник рентабельності активів у 2023 році становив -1,96 %, а у 2024 році знизився до -

3,80 %, що свідчить про низьку віддачу від інвестованого капіталу та розширеної активної частини балансу.

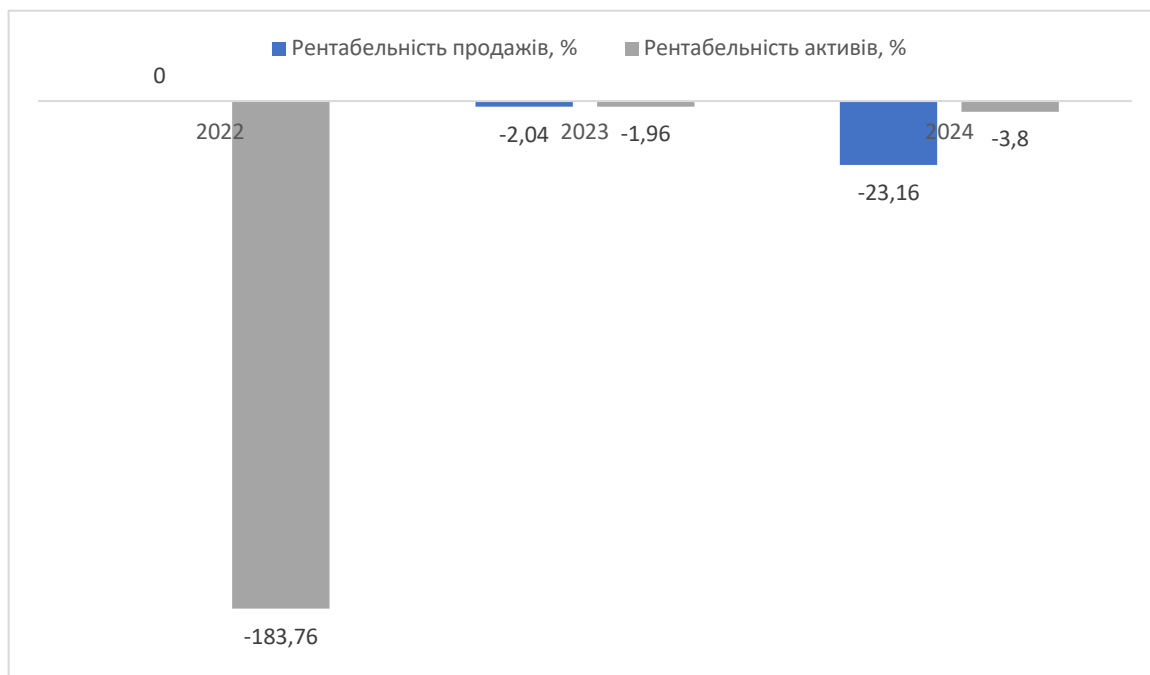


Рисунок 2.2 - Показники рентабельності діяльності ресторану Ikeda за 2022–2024 рр. [22]

Значення рентабельності активів за 2022 рік у розмірі -83,76 % було зумовлене мінімальним обсягом активів при наявному стартовому збитку. Таким чином, попри зростання доходу, показники рентабельності демонструють регресивну динаміку, що свідчить про необхідність перегляду поточної стратегії управління витратами. Отримані результати підтверджують, що на поточному етапі вкладені ресурси не забезпечують операційної результативності, а подальше функціонування підприємства потребує термінової оптимізації бізнес-процесів для запобігання поглибленню фінансової дестабілізації.

Для комплексної оцінки фінансового стану ресторану Ikeda доцільно також розглянути показники фінансових коефіцієнтів, які дають змогу оцінити ліквідність, ефективність використання активів та капіталу, а також структуру заборгованості підприємства. Аналіз таких коефіцієнтів допомагає виявити сильні

та слабкі сторони фінансового управління, а також визначити напрямки для оптимізації ресурсів і підвищення фінансової стабільності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових коефіцієнтів ресторану Ikeda, 2022–2024 рр.

| Індикатор                                 | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності, %        | 1400,0  | 1482,3  | 5620,1  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %      | 85,4    | 79,3    | 48,1    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, %         | 950,2   | 1325,4  | 4505,6  |
| Коефіцієнт автономії, %                   | -576,1  | 47,2    | 48,4    |
| Рентабельність активів (ROA), %           | -183,76 | -1,96   | -3,8    |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | -18,4   | -2,0    | -36,7   |
| Чиста маржа, %                            | -12,6   | -2,0    | -23,2   |
| Коефіцієнт заборгованості, %              | 7,0     | 5,3     | 51,6    |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про неоднозначні тенденції у фінансовому стані ресторану Ikeda протягом 2022–2024 років. Показники ліквідності продемонстрували стрімке зростання, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році сягнув 5620,1 %, а швидкої 4505,6 %. Таке аномально високе значення зазвичай вказує на надлишок необоротних активів або запасів на фоні зростання масштабів діяльності, проте супроводжується поступовим зниженням коефіцієнта абсолютної ліквідності з 85,4 % до 48,1 %. Це свідчить про те, що найбільш ліквідні активи у вигляді грошових коштів зростають повільніше за поточні зобов'язання підприємства. Суттєві зміни відбулися у структурі капіталу, якщо у 2022 році коефіцієнт автономії був глибоко від'ємним через значне перевищення зобов'язань над активами, то у 2023–2024 роках він стабілізувався на рівні 47,2 % та 48,4 % відповідно. Це свідчить про поступове формування власного капіталу, хоча рівень фінансової незалежності все ще залишається дещо нижчим за нормативне значення (50 %).

Показники рентабельності відображають поглиблення збитковості діяльності. Рентабельність активів (ROA) за досліджуваний період залишалася від'ємною, склавши -3,8 % у 2024 році, що спростовує тезу про зростання операційної ефективності. Рентабельність власного капіталу (ROE) та чиста маржа також демонструють негативну динаміку, знизившись у 2024 році до -36,7 % та -23,2 %. Такий стан зумовлений тим, що темпи нарощування витрат та зобов'язань випереджають темпи генерування доходу. Коефіцієнт заборгованості, який зріс до 51,6 % у 2024 році, підтверджує посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, попри розширення масштабів діяльності та покращення структури балансу порівняно з початковим періодом, ресторан Ikeda перебуває у стані фінансової нестабільності. Отримані результати підкреслюють критичну необхідність оптимізації витрат та перегляду стратегії управління заборгованістю для досягнення позитивного фінансового результату у майбутньому.

## **2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Ікеда»**

Отримані результати фінансово-економічного аналізу свідчать про те, що, попри зростання обсягів діяльності, підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем, які впливають на його ефективність. Важливим чинником забезпечення стабільного розвитку ресторану є раціонально організована система управління персоналом, оскільки саме трудові ресурси визначають якість обслуговування та конкурентоспроможність закладу. Ефективне використання кадрового потенціалу передбачає не лише оптимальну чисельність працівників, але й їх професійний розвиток, мотивацію та узгодженість дій. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу системи управління персоналом ресторану «Ікеда», що дозволить оцінити її вплив на загальні результати діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Кількісний склад персоналу ТОВ «Ікеда» за 2022–2024 рр.

| Показник                                                                | Одиниця виміру | 2022 | 2023  | 2024  | 2024 р. порівняно з 2022 р., % |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-------|-------|--------------------------------|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників                        | осіб           | 1    | 4     | 4     | 300,0                          |
| Середня чисельність позаштатних працівників                             | осіб           | 4    | 9     | 13    | 225,0                          |
| Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу | осіб           | 0    | 3     | 2     | —                              |
| Фонд оплати праці                                                       | тис. грн       | 60,0 | 420,0 | 760,0 | 1166,7                         |

*Джерело: розроблено автором на основі [23]*

Аналізуючи кількісний склад персоналу ТОВ «Ікеда» у 2022–2024 рр., вважаємо за потрібне відзначити суттєве розширення кадрового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність штатних працівників зросла з 1 особи у 2022 році до 4 осіб у 2024 році, що становить приріст на 3 особи або 300,0%. Одночасно спостерігається значне збільшення кількості позаштатних працівників з 4 осіб у 2022 році до 13 осіб у 2024 році, тобто на 9 осіб або на 225,0%. Така тенденція свідчить про активне використання гнучких форм зайнятості, що є характерним для ресторанного бізнесу на етапі розвитку. Крім того, у 2023 році з'являються працівники, зайняті на умовах неповного робочого часу (3 особи), а у 2024 році їх кількість становить 2 особи, що вказує на оптимізацію використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці підприємства демонструє стрімке зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році він становив 60,0 тис. грн, у 2023 році зріс до 420,0 тис. грн, а у 2024 році досяг 760,0 тис. грн, що означає збільшення на 700,0 тис. грн або на 1166,7% у порівнянні з 2022 роком. Таке зростання зумовлене як розширенням чисельності персоналу, так і підвищенням витрат на оплату праці у зв'язку з розвитком діяльності підприємства. Збільшення витрат на персонал відбувається швидшими темпами, ніж формування прибутку, що може негативно впливати на фінансові результати. Отже, підприємству доцільно приділити увагу

підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та оптимізації витрат на оплату праці.

У ресторанному бізнесі, а саме, як у нашому випадку, в діяльності ТОВ «Ікеда», позаштатні працівники відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкості операційної діяльності. Найчастіше їх залучають у періоди підвищеного попиту, особливо у літній сезон, коли спостерігається збільшення кількості відвідувачів. До цієї категорії зазвичай належать студенти або тимчасові працівники, які виконують функції офіціантів, помічників кухаря чи обслуговуючого персоналу. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці та уникнути перевантаження основного персоналу. Отже, використання позаштатних працівників є доцільним інструментом адаптації підприємства до сезонних коливань попиту.

Окрім управління персоналом, важливим аспектом внутрішнього середовища ресторану «Ікеда» є оцінка асортименту та якості послуг, що впливає на задоволеність клієнтів та лояльність до бренду. Для цього проводилося анонімне опитування відвідувачів закладу у соціальних мережах, яке дозволило визначити середні оцінки окремих параметрів діяльності ресторану [27-28]. Приклад форми для опитування зазначено у додатку А. Аналіз результатів дає можливість виявити сильні та слабкі сторони закладу в частині меню, обслуговування та сприйняття бренду. Оцінювалася різноманітність та унікальність меню, якість страв та напоїв, швидкість обслуговування, додаткові послуги, а також впізнаваність бренду, дизайн і інтер'єр та відгуки клієнтів (табл. 2.5).

Аналіз результатів оцінювання якості послуг ресторану Ikeda за досліджуваний період має певні особливості, пов'язані з етапами розвитку підприємства. У 2022 році систематичне опитування відвідувачів не проводилося, оскільки заклад перебував на стадії інвестиційного проектування та технічного налаштування операційних процесів, що підтверджується відсутністю ринкового доходу в цей час. Відповідно, повноцінна динаміка споживчих оцінок простежується, починаючи з 2023 року, коли ресторан розпочав активну комерційну діяльність. Дані таблиці 2.5 свідчать, що різноманітність та унікальність меню продемонструвала зростання з 4,2 бала у 2023 році до 4,5 бала у

2024 році, що вказує на успішну роботу над оновленням асортименту страв. Якість страв та напоїв у цей же період зросла з 4,5 до 4,7 бала, підтверджуючи високий рівень кухні та професіоналізм персоналу. Позитивні зміни зафіксовані і в швидкості обслуговування, оцінка якої підвищилася з 4,1 до 4,4 бала завдяки оптимізації взаємодії між підрозділами закладу.

Таблиця 2.5

Середні оцінки якості послуг ресторану «Ікеда» за 2022–2024 рр.(від 1 до 5)

| Показник                                        | 2022 | 2023 | 2024 | Середній бал за 3 роки |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------------------------|
| Різноманітність та унікальність меню            | -    | 4,2  | 4,5  | 4,23                   |
| Якість страв та напоїв                          | -    | 4,5  | 4,7  | 4,47                   |
| Швидкість обслуговування                        | -    | 4,1  | 4,4  | 4,10                   |
| Додаткові послуги (доставка, кейтеринг, заходи) | -    | 3,8  | 4,0  | 3,77                   |
| Впізнаваність бренду                            | -    | 4,0  | 4,3  | 4,03                   |
| Дизайн та інтер'єр                              | -    | 4,3  | 4,6  | 4,30                   |
| Відгуки клієнтів (задоволеність)                | -    | 4,4  | 4,6  | 4,37                   |

Джерело: розроблено автором на основі [27-28]

Показник додаткових послуг, хоча і зріс до 4,0 бала у 2024 році, все ще залишається на відносно нижчому рівні порівняно з іншими індикаторами, що окреслює зону для подальшого розвитку сервісу. Впізнаваність бренду за 2 роки активної роботи підвищилася з 4,0 до 4,3 бала, а дизайн та інтер'єр отримали високу оцінку на рівні 4,6 бала у 2024 році, що свідчить про комфортну атмосферу для клієнтів. Загальна задоволеність відвідувачів, відображена у відгуках, зросла з 4,4 до 4,6 бала, підтверджуючи ефективність реалізації стратегії клієнтського досвіду. Таким чином, результати моніторингу за 2023–2024 роки демонструють стабільне покращення якості послуг та високий потенціал бренду на ринку після його офіційного запуску.

Враховуючи результати опитувань відвідувачів ресторану Ikeda уже і за 2025 рік, можна провести детальний аналіз споживчого сприйняття сервісу та обслуговування. Зібрані дані дають змогу визначити ключові аспекти задоволеності гостей, оцінити сильні сторони роботи персоналу та виявити можливі напрями покращення. Особливо важливими є показники оцінки якості обслуговування, адже вони впливають на повторні візити та формування лояльності (рис. 2.3)

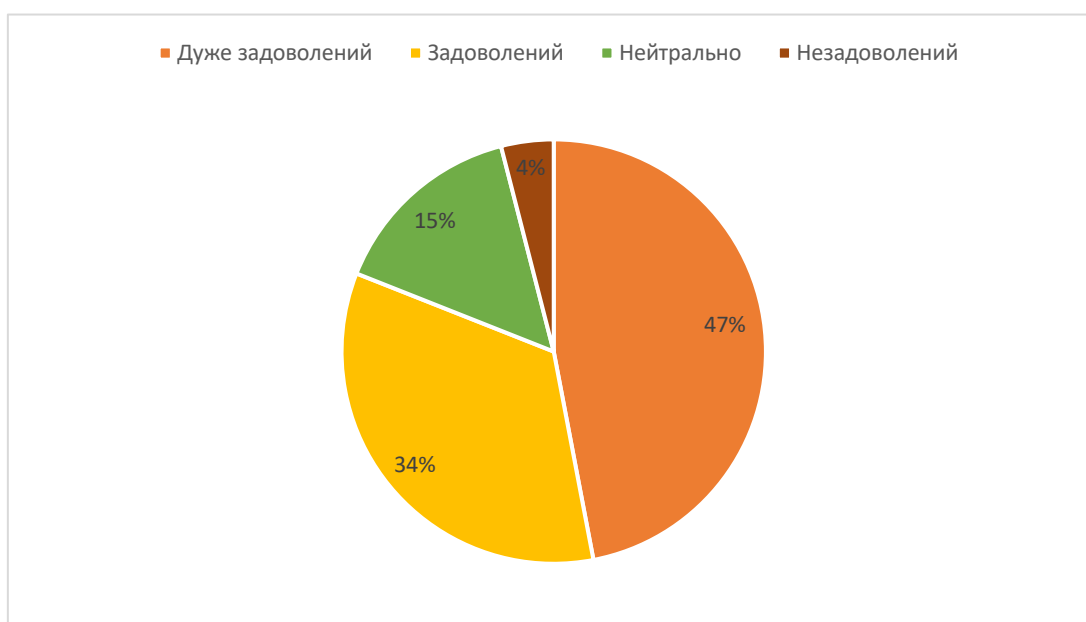


Рисунок 2.3 - Оцінка задоволеності якістю обслуговування ресторану Ikeda у 2025 р. [27-28]

Для ресторану «Ікеда» зовнішнє середовище визначає умови, у яких заклад функціонує та конкурує на ринку. Важливу роль відіграють інші заклади громадського харчування, які пропонують схожі страви та обслуговування. Аналіз конкурентів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ресторану, оцінити його позицію за якістю послуг, ціноутворенням та атмосферою. Це допомагає коригувати стратегію та підвищувати привабливість закладу для відвідувачів. Зазначені дослідження є основою для зміцнення конкурентних переваг і довгострокового розвитку (табл 2.6).

Для порівняння було обрано 6 ключових конкурентів, які найсильніше впливають на ринок Одеси. Кожен заклад оцінювався за 5-бальною шкалою на

основі реальних відгуків гостей, аналізу їхніх сторінок у соцмережах та перевірки якості сервісу «в полі». Такий підхід дозволив побачити не просто цифри, а реальну картину того, де ресторан Ikeda випереджає інших, а де йому варто підтягнути показники.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ресторану Ikeda та його основних конкурентів

| Показники                        | Ikeda | Panorama | Fratelli | Terrace.<br>Sea.View | Дача | YUG  | Sophie<br>Cafe |
|----------------------------------|-------|----------|----------|----------------------|------|------|----------------|
| Харчування                       | 4,5   | 4,5      | 4,0      | 4,6                  | 4,5  | 4,2  | 4,0            |
| Обслуговування                   | 4,5   | 4,0      | 4,0      | 4,2                  | 4,3  | 4,0  | 4,8            |
| Ціна/якість                      | 4,0   | 3,5      | 4,0      | 3,8                  | 4,2  | 4,7  | 4,0            |
| Атмосфера                        | 4,5   | 5,0      | 4,0      | 5,0                  | 4,1  | 4,8  | 4,9            |
| Цифрова активність у соц.мережах | 5,0   | 4,7      | 3,7      | 4,2                  | 4,4  | 4,3  | 5,0            |
| Зручність локації                | 4,5   | 5,0      | 4,9      | 5,0                  | 4,3  | 5,0  | 5,0            |
| Служба доставки                  | 4,8   | 4,7      | 4,2      | 4,1                  | 3,4  | 3,9  | 4,3            |
| Програма лояльності              | 4,6   | 4,3      | 4,4      | 2,7                  | 3,4  | 4,4  | 4,7            |
| Середній бал                     | 4,38  | 4,25     | 4,00     | 4,2                  | 4,08 | 4,41 | 4,59           |

*Джерело: розроблено автором на основі [22;29;30; 39;40;41;42]*

Аналізуючи результати порівняння, можна відзначити, що за показником харчування ресторан Ikeda знаходиться на одному рівні з Panorama та «Дача» (4,5 бала), поступаючись лише Terrace. Sea.View, та впевнено випереджає Fratelli, YUG і Sophie Cafe. Обслуговування залишається однією з найсильніших сторін закладу: оцінка 4,5 свідчить про високий рівень професіоналізму та дозволяє обійти більшість конкурентів, окрім Sophie Cafe. Показник співвідношення ціни та якості у Ikeda становить 4,0, що вище за Panorama та Terrace. Sea.View, проте нижче за YUG та «Дачу», що вказує на конкурентну позицію та резерви для акційних пропозицій. Атмосфера оцінена у 4,5 бала це високий результат, хоча він поступається панорамним локаціям Panorama, Terrace. Sea.View та YUG. При

цьому Ikeda є абсолютним лідером за показниками цифрової активності (5,0 бала) та якості служби доставки (4,8 бала), що виділяє заклад на фоні всіх інших учасників ринку.



Рисунок 2.4 - Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Ikeda» та його конкурентів [22;29;30; 39;40;41;42]

Середній бал по всіх критеріях становить 4,38, що підтверджує високу загальну конкурентоспроможність ресторану, навіть при розширенні кола сильних опонентів. Лідерство у діджитал-маркетингу, доставці та програмі лояльності (4,6 бала) є ключовими перевагами, які підтримують стабільний інтерес клієнтів. Показник ціни та якості демонструє можливість для гнучкого ціноутворення, а оцінка локації (4,5) підтверджує зручність закладу, попри першість Sophie Cafe та Panorama у цьому аспекті. Можемо узагальнити, що порівняльний аналіз підтверджує факт того, що Ikeda входить у трійку лідерів ринку за інтегральним показником, утримуючи стабільну позицію та маючи чіткі інструменти для подальшого зміцнення бренду через свої найсильніші сервісні сторони.

До зовнішнього середовища ресторану «Ікеда» входять також споживачі, оскільки їхні вподобання та потреби впливають на діяльність закладу. Ресторан обслуговує різні категорії клієнтів, які відрізняються стилем життя, гастрономічними уподобаннями та соціально-демографічними характеристиками.

Основними групами споживачів є туристи, місцеві жителі, гурмани, сім'ї з дітьми та бізнес-клієнти, що відвідують заклад для ділових зустрічей чи заходів (рис. 2.5).

Сегментація базується на віці, рівні доходу, гастрономічних вподобаннях та

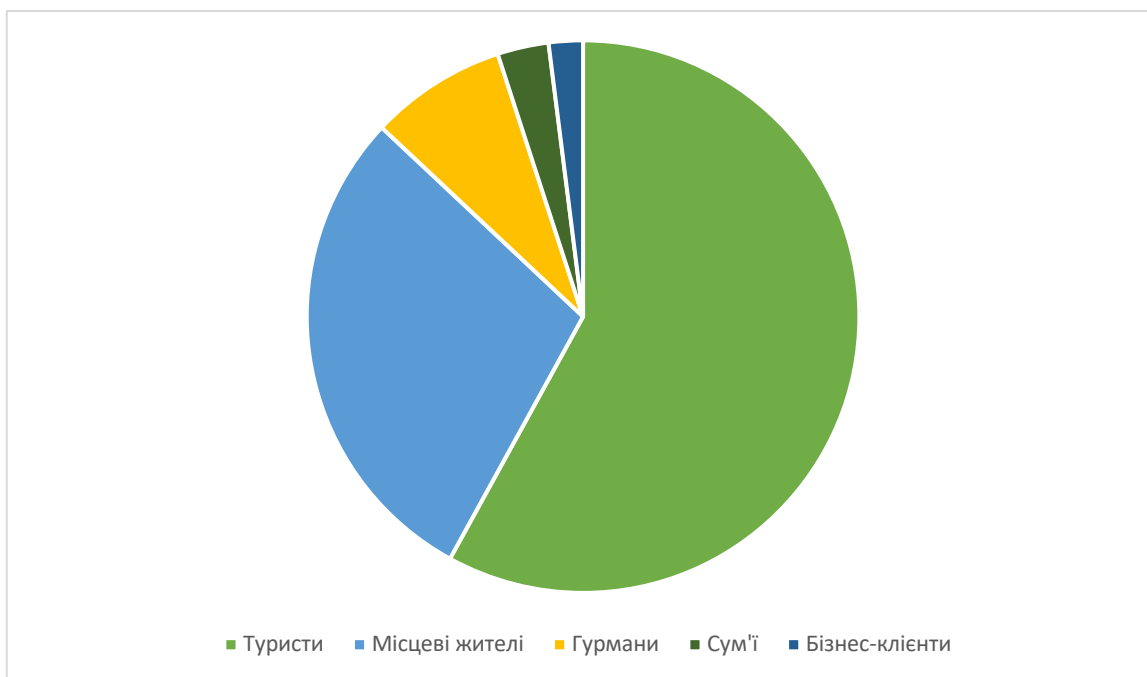


Рисунок 2.5 - Розподіл основних груп споживачів ресторану Ikeda [22]

частоті

відвідувань. Туристи шукають унікальні страви та атмосферу, місцеві жителі цінують комфорт та регулярність відвідувань, гурмани – високу якість і подачу страв, а сім'ї та бізнес-клієнти – універсальність меню та сервіс. Такий поділ дозволяє ресторану формувати ефективні пропозиції та маркетингові стратегії, орієнтовані на конкретні групи клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність закладу.

Основну частку відвідувачів ресторану складають туристи 58%, що зазначає потребу сезонного планування та адаптації меню до туристичних потоків. Місцеві жителі займають 29% і формують стабільну базу клієнтів упродовж року, що забезпечує регулярність замовлень у несезон. Гурмани та цінителі авторської кухні складають 8%, що вимагає підтримки високих стандартів якості страв та сервісу. Сім'ї та бізнес-клієнти займають менші частки 3% та 2% відповідно, проте їхня присутність важлива для розвитку окремих програм, таких як дитяче меню та бізнес-ланчі. Дані демонструють, що ресторан має комбіновану аудиторію, що

поєднує туристичний потік і постійних клієнтів. Така структура дозволяє керівництву ефективно розподіляти ресурси та планувати маркетингові активності відповідно до потреб різних сегментів.

Таким чином, ефективність діяльності ресторану «Ікеда» формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів середовища. До внутрішніх чинників належать організаційна структура, кадровий потенціал, фінансові ресурси, матеріально-технічна база та рівень якості послуг, що забезпечують стабільність операцій та задоволеність клієнтів. Зовнішнє середовище включає конкурентів та споживачів, вплив яких проявляється у формуванні стратегії, визначенні цінової політики та позиціюванні на ринку. Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів визначає потенціал закладу до підтримання конкурентних переваг та адаптації до змінних умов ринку. Комплексна оцінка середовища дозволяє визначити напрями розвитку та підвищення ефективності діяльності ресторану.

### **2.3. Оцінка чинної стратегії розвитку підприємства та підходів до її впровадження**

Стратегія розвитку ресторану Ikeda ґрунтується на концепції динамічних спроможностей, що забезпечує адаптивність закладу до умов змінного гастрономічного ринку Одеси. Основним напрямом стратегії є поступовий перехід від етапу інвестиційного запуску до стабілізації фінансових та операційних процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність діяльності. Ключова перевага підприємства формується завдяки впровадженню моделі «Smart Kitchen», яка забезпечує зниження операційних витрат та енергоспоживання через сучасне технологічне обладнання. Маркетинговий компонент стратегії спрямований на диференціацію продукту шляхом поєднання японської та середземноморської кухонь, що дозволяє залучати різні категорії відвідувачів, серед яких значну частину становлять туристи.

Використання цифрових рішень, таких як CRM та BI-аналітика, сприяє персоналізації обслуговування та підвищенню якості сервісу, що є важливим елементом конкурентної переваги [22].

Фінансово-операційна складова стратегії базується на раціональному використанні внутрішніх ресурсів та оптимізації витрат, що дозволяє підтримувати стабільну діяльність навіть за коливань ринкових умов. У межах стратегії кожен процес, від закупівлі обладнання до організації роботи закладу та автоматизації маркетингу, спрямований на підвищення економічної ефективності та зміцнення репутації закладу. Такий комплексний підхід інтегрує операційні та маркетингові рішення в єдину систему, що підтримує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність ресторану. Стратегія формує базу для подальшого розвитку та масштабування, створюючи основу для майбутніх фінансових і операційних прогнозів. Практичне втілення стратегічного управління в ресторані Ikeda ґрунтується на трансформації довгострокових стратегічних цілей у щоденні операційні стандарти, що забезпечує конверсію концептуальних ідей у вимірювані фінансові результати. Процес організації роботи починається з адаптації структури закладу до стратегічних напрямів, де кожен підрозділ від кухні до сервісної групи має чітко визначену роль у забезпеченні цільової рентабельності активів. Прийняття управлінських рішень здійснюється на основі інтегрованих BI-систем, що дають змогу менеджменту аналізувати дані про середній чек та динаміку відвідуваності в реальному часі. Такий підхід забезпечує оперативне реагування на зміни ринкових умов та підвищує ефективність реалізації стратегії як практичного інструменту управління.

Особливу увагу приділено управлінню матеріально-технічними та інформаційними ресурсами, що потребує координації між відділом маркетингу та операційним менеджментом. Практичні заходи включають регулярний аудит ресурсів, контроль фудкосту та оптимізацію витрат через автоматизацію рутинних процесів. Для систематизації основних напрямів реалізації стратегічного управління доцільно представити таблицю 2.8, що демонструє зв'язок між стратегічними цілями та конкретними операційними діями закладу. Така

структуризація дозволяє оцінити ефективність впровадження стратегії та визначити напрями її подальшого вдосконалення. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію фінансової, операційної та маркетингової складових у єдину систему управління рестораном.

Таблиця 2.8

## Матриця практичної реалізації стратегічного управління в Ikeda

| Напрямок стратегії | Інструмент реалізації              | Практичний показник (KPI) | Очікуваний ефект                      |
|--------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Технологічний      | Впровадження «Smart Kitchen»       | Час видачі: 15 хв         | Зниження енерговитрат на 30%          |
| Цифровий           | Кастомізація CRM та BI-систем      | Дані про 451 гостя        | Зростання середнього чека до 1580 грн |
| Фінансовий         | Використання внутрішніх резервів   | Активи: 14 680,0 тис. грн | Фінансова автономія та стійкість      |
| Кадровий           | Програма внутрішнього наставництва | Плинність кадрів: 11,8%   | Збереження «ноу-хау» та сервісу       |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Управління персоналом у межах стратегії ресторану Ikeda функціонує як ключовий інструмент підвищення цінності бренду через розвиток професійних компетенцій команди. Кожний етап навчання, на який виділено 124,60 тис. грн, інтегрується у робочий графік, що дозволяє офіціантам та кухарям застосовувати нові знання в операційній діяльності. Контроль виконання стратегічних настанов здійснюється через регулярні аналітичні звіти, де фактичні показники порівнюються з запланованими, наприклад, досягнення рівня задоволеності гостей на рівні 81%. Такий підхід забезпечує своєчасну корекцію кадрової політики та маркетингових заходів, що сприяє підтримці високої мотивації персоналу. Інвестування у професійний розвиток включає програми навчання, підвищення

кваліфікації та формування сервісних компетенцій, що забезпечує відповідність стандартам закладу та підсилює конкурентні переваги ресторану.

Структуру використання ресурсів на розвиток персоналу зручно відобразити на рис.2.7, де показано основні напрями інвестицій у навчання, наставництво та підвищення кваліфікації. Це дозволяє оцінити ефективність управління кадрами як елементу загальної стратегії розвитку. Застосування системного підходу до професійного росту працівників формує команду, здатну підтримувати високу якість обслуговування та відповідати стандартам бренду. Одночасно така практика створює основу для зниження плинності кадрів та забезпечує стабільність операційних процесів. Включення управління персоналом у стратегічний контекст перетворює його з адміністративної функції на активний ресурс формування конкурентних переваг ресторану.

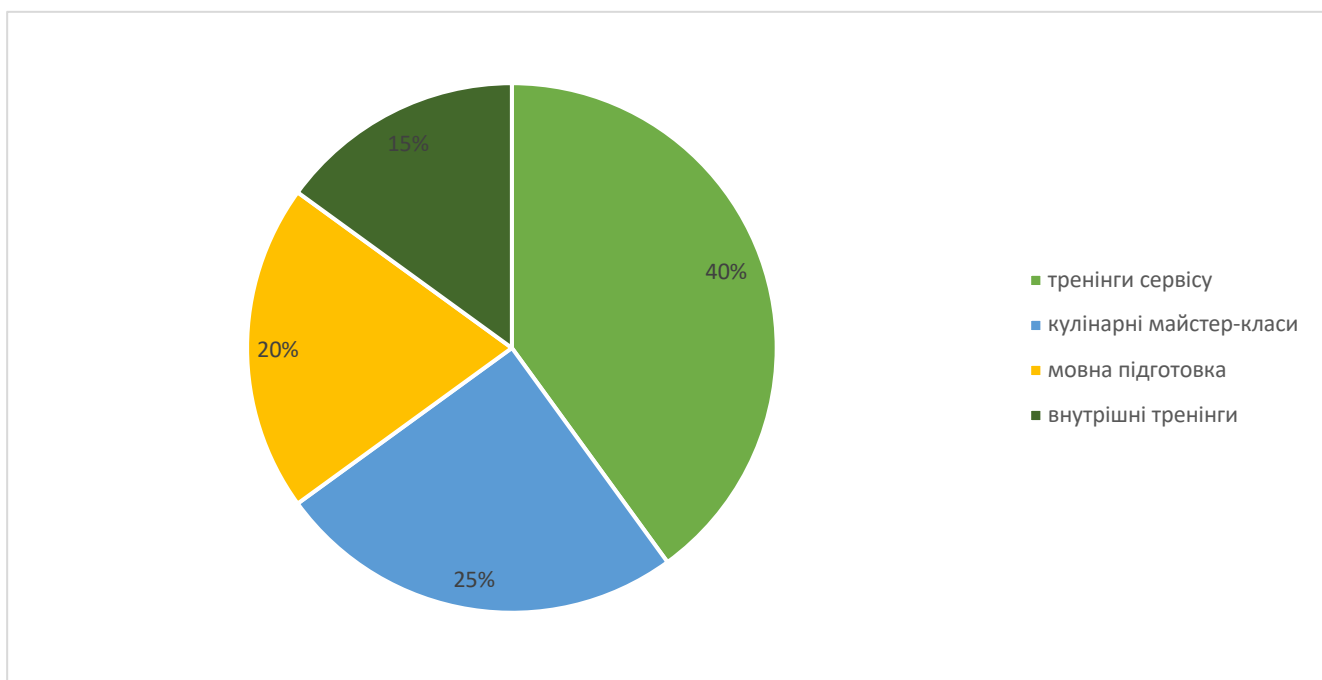


Рисунок 2.7 – Розподіл інвестицій у розвиток персоналу ресторану Ikeda [22]

Аналіз структури інвестицій у розвиток персоналу ресторану Ikeda свідчить про пріоритетність підвищення рівня сервісної культури серед співробітників. Найбільша частка виділених коштів спрямована на тренінги з обслуговування, що

обумовлено необхідністю забезпечення якісної взаємодії персоналу з відвідувачами та підтримки високого рівня задоволеності гостей. Значну увагу приділено кулінарним майстер-класам, які сприяють підвищенню професійної майстерності кухарів та вдосконаленню гастрономічної концепції ресторану. Інвестиції у мовну підготовку персоналу забезпечують комфортне обслуговування іноземних клієнтів, що є важливим аспектом для туристичного сегменту відвідувачів. У цілому така структура витрат демонструє системний підхід до управління персоналом, спрямований на підвищення професійних компетенцій та зміцнення конкурентних позицій закладу на ринку.

Для оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу доцільно проаналізувати ключові показники управління колективом ресторану. Порівняння фактичних та планових значень дозволяє визначити вплив програм навчання та підвищення кваліфікації на результативність роботи співробітників. Це дає змогу ідентифікувати найбільш ефективні напрями інвестицій та коригувати програми під конкретні потреби закладу. Основні показники стратегічного управління персоналом ресторану Ikeda наведено в таблиці 2.9, що відображає їх динаміку за останні три роки та демонструє взаємозв'язок між інвестиціями та результативністю персоналу. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та формує основу для стратегічного планування розвитку людського капіталу ресторану.

Таблиця 2.9

Прогноз змін показників управління персоналом ресторану Ikeda внаслідок інвестицій у розвиток персоналу

| Показник                                                   | Поточне значення | Прогнозне значення |
|------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Рівень задоволеності клієнтів сервісом                     | 81 %             | 88 %               |
| Середній час обслуговування клієнта                        | 18 хв            | 15 хв              |
| Рівень професійної підготовки персоналу (внутрішня оцінка) | 70 %             | 85 %               |

|                                        |      |      |
|----------------------------------------|------|------|
| Кількість позитивних відгуків клієнтів | 75 % | 90 % |
| Рівень плинності кадрів                | 18 % | 10 % |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Наведені дані свідчать, що інвестування у розвиток персоналу здатне суттєво впливати на ключові показники діяльності ресторану. Прогнозуємо зростання рівня задоволеності клієнтів сервісом до 88 %, що відображає підвищення професійних компетенцій працівників та покращення якості обслуговування. Очікується також скорочення середнього часу обслуговування гостей завдяки більш ефективній організації роботи персоналу. Позитивною тенденцією є потенційне зниження плинності кадрів, що свідчить про підвищення мотивації та залученості працівників у розвиток закладу. Реалізація програм навчання та підвищення кваліфікації таким чином сприятиме зміцненню конкурентних позицій ресторану Ikeda та підвищенню ефективності його діяльності.

У межах стратегічного управління персоналом також треба оцінювати відповідність ключових кадрових показників встановленим нормативним орієнтирам. Порівняння фактичних та цільових значень дозволяє визначити пріоритетні напрями для вдосконалення системи управління. Таке порівняння дає змогу коригувати програми навчання, адаптувати графіки роботи та підвищувати мотивацію персоналу відповідно до стратегічних цілей закладу. Відповідне співвідношення показників, включаючи рівень задоволеності гостей, середній час обслуговування та плинність кадрів, представлено на рис. 2.8. Це дозволяє оцінити ефективність реалізації кадрової стратегії та її вплив на загальні результати діяльності ресторану. Порівняння фактичних та нормативних показників управління персоналом ресторану Ikeda свідчить про наявний потенціал для вдосконалення кадрової політики. Найбільші відхилення спостерігаються за часткою працівників, що проходять регулярне професійне навчання, що вказує на необхідність активізації програм підвищення кваліфікації. Додаткові резерви розвитку існують у сфері залученості персоналу та внутрішніх комунікацій, що

впливає на швидкість адаптації та ефективність колективу. Досягнення нормативних значень цих показників сприятиме підвищенню продуктивності

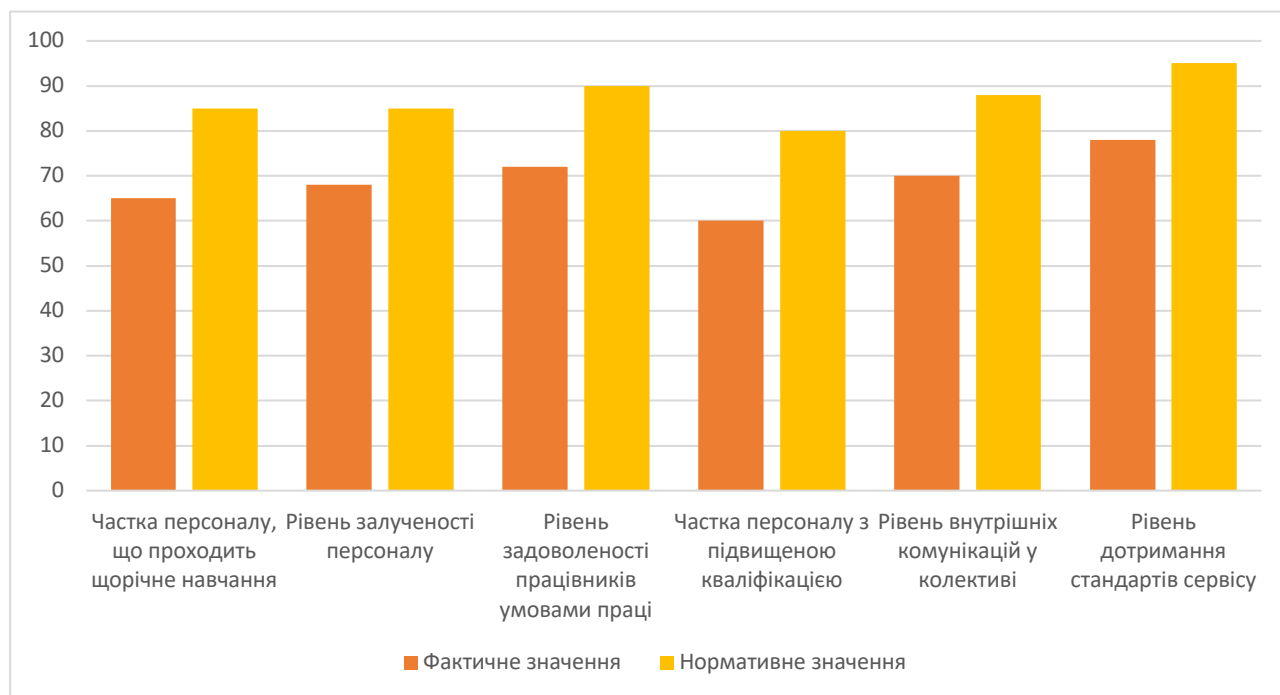


Рисунок 2.8 – Порівняння фактичних та нормативних показників управління персоналом ресторану Ikeda [22]

роботи персоналу та якості обслуговування відвідувачів. Реалізація стратегічних заходів у сфері управління персоналом дозволяє поступово наближати фактичні показники до встановлених стандартів і зміцнювати стабільність бізнесу.

Ефективність практичного втілення стратегії підтверджується здатністю ресторану зберігати фінансову стійкість у межах сценарного аналізу. Впроваджені механізми контролю та оптимізації дають змогу закладу демонструвати життєздатність навіть за несприятливих ринкових умов. Практична реалізація стратегії включає роботу з ризиками, такими як коливання цін на енергоносії та зміни споживчого попиту, що компенсуються технологічною гнучкістю закладу. Це забезпечує безперервність операцій та стабільність прибутковості бізнесу. Стратегічне управління таким чином створює надійний захист інвестицій та сприяє довгостроковому розвитку ресторану на конкурентному ринку. Практичне втілення стратегічного управління в ресторані Ikeda демонструє ефективну трансформацію концептуального поєднання кухонь у прибутковий бізнес-проект із прогнозованим терміном окупності 2,78 року (табл. 2.10). Досягнення результатів

забезпечується синергією між інноваційним обладнанням, цифровою аналітикою та високим рівнем залученості персоналу, що формує унікальний клієнтський досвід та підвищує конкурентоспроможність закладу. Кожна управлінська дія, від модернізації кухонного обладнання до впровадження мовних тренінгів для офіціантів, інтегрована в єдиний стратегічний ланцюг, що спрямований на зміцнення позицій на ринку преміальної гастрономії.

Таблиця 2.10

Прогноз грошових потоків та показники ефективності інвестиційного проекту

| Показник / Період                           | 1-й рік (2026) | 2-й рік (2027) | 3-й рік (2028) |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Чистий грошовий потік від проекту, тис. грн | 385,25         | 498,40         | 562,85         |
| Коефіцієнт дисконтування ( $r=12\%$ )       | 0,8929         | 0,7972         | 0,7118         |
| Дисконтований грошовий потік, тис. грн      | 344,00         | 397,32         | 400,64         |
| Накопичений дисконтований потік, тис. грн   | 344,00         | 741,32         | 1141,96        |
| Початкові інвестиції ( $I_0$ )              | 1053,90        | -              | -              |
| NPV (Чиста теперішня вартість)              | -              | -              | +88,06         |
| PBP (Період окупності), роки                | -              | -              | 2,78           |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Аналіз прогнозованих грошових потоків свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів у межах трирічного періоду, зростання чистого грошового потоку від 385,25 тис. грн у першому році до 562,85 тис. грн у третьому. Дисконтовані показники відображають ефективність інвестицій, забезпечуючи накопичений дисконтований грошовий потік на рівні 1141,96 тис. грн до кінця третього року. Показник NPV становить +88,06 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність інвестиційного проекту та здатність підприємства генерувати прибуток після окупності. Значення PBP у 2,78 року демонструє швидку віддачу вкладених ресурсів, що особливо важливо для підприємства у галузі громадського харчування з високою конкуренцією. Отож отримані дані свідчать про стабільність та життєздатність стратегічної моделі управління

рестораном. Фінансові показники також відображають ефективність інтегрованого підходу до управління активами та операційними процесами закладу. Систематична цифровізація дозволяє здійснювати моніторинг ключових параметрів у режимі реального часу, підвищуючи точність планування та прогнозування доходів. Стратегія розвитку базується на оптимізації витрат та максимальному використанні інвестицій, що забезпечує збалансовану структуру грошових потоків. Динаміка проекту демонструє поступове нарощування фінансового результату без значних коливань, що свідчить про низький рівень ризику для підприємства. Таким чином, поточна стратегія розвитку ресторану Ikeda формує міцну основу для довгострокової фінансової стабільності та підвищення ринкової конкурентоспроможності.

Для більш детального аналізу щодо поточної стратегії розвитку ресторану «Ikeda» важливо застосувати інструментарій щодо його стратегічного управління. Спочатку треба проаналізувати сильні та слабкі сторони у діяльності досліджуваного закладу HoReCa, застосувавши матрицю SWOT-аналізу, що детальніше зазначено на рис. 2.9.

Поєднання сильних сторін ресторану Ikeda з наявними можливостями ринку формує достатньо сприятливі умови для подальшого розвитку закладу. Використання сучасних технологій «Smart Kitchen», а також цифрових інструментів управління (CRM і BI-систем) дозволяє ефективно масштабувати бізнес у разі зростання туристичного потоку в Одесі. Диференціація меню за рахунок поєднання японської та середземноморської кухні добре відповідає попиту з боку різних груп клієнтів, особливо туристів і гостей преміального сегмента. Це створює можливості для розширення клієнтської бази та підвищення доходів без суттєвих змін у базовій бізнес-моделі.



Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз ресторану «Ikeda» [22]

Якщо з'єднати сильні сторони із наявними загрозами, то результат показує, що ресторан має інструменти для часткової нейтралізації зовнішніх ризиків. Використання цифрових систем управління допомагає швидко реагувати на зміни попиту та коригувати операційну діяльність. Технологічна модернізація кухні дозволяє зменшувати витрати, що є важливою перевагою в умовах зростання цін на ресурси та енергоносії. Але висока конкуренція на ринку HoReCa залишається суттєвим викликом, і навіть сильні сторони не повністю усувають цей ризик. Слабкі сторони разом з можливостями свідчать про наявність потенціалу для покращення внутрішніх процесів. Високі витрати на навчання персоналу можуть бути компенсовані за рахунок підвищення якості сервісу та розвитку програм лояльності клієнтів. Поступове зниження плинності кадрів можливе через активне використання сучасних підходів до управління персоналом і залучення цифрових інструментів навчання. Розвиток туристичного сегмента також створює умови для підвищення вимог до сервісу, що стимулює вдосконалення кадрової політики. При поєднанні слабких сторін і загроз можна побачити результат, яки показує найбільш

вразливі аспекти діяльності ресторану Ikeda. Плинність кадрів і потреба у постійному навчанні персоналу можуть посилюватися через загальний дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці. Залежність від цифрових систем створює додаткові ризики у разі технічних збоїв або кібератак. Також нестабільність економічної ситуації та зміни споживчого попиту можуть негативно впливати на фінансові результати. У цих умовах слабкі сторони можуть підсилювати дію зовнішніх загроз і потребують постійного управлінського контролю.

Для більш глибоко аналіз пропонуємо скористатися інструментом 5 сил Портера, що дозволяє оцінити основні чинники впливу на галузь (рис. 2.10).

| Сила Портера                          | Характеристика для Ikeda                                                                                                                                                                                                                                                        | Рівень впливу |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Загроза входу нових гравців        | Ресторанний ринок Одеси є відкритим і привабливим для нових закладів. Вхідні бар'єри середні: потрібні інвестиції, репутація та концепція. Ikeda має сильну диференціацію (японсько-середземноморська кухня), бренд та цифрову присутність, що знижує ризики нової конкуренції. | Середній      |
| 2. Ринкова сила постачальників        | Постачальників продуктів на ринку багато, вони не є монополістами. Ресторан має можливість вибору та диверсифікації закупівель. Використання технологій і стандартизація процесів зменшують залежність від окремих постачальників.                                              | Низький       |
| 3. Ринкова сила покупців              | Клієнти мають значний вплив через великий вибір ресторанів (Panorama, YUG, Sophie Cafe та ін.). Конкуренція висока, а рівень цін і якості легко порівнюється. Ikeda утримує позиції завдяки сервісу, атмосфері та цифровим сервісам, але покупці можуть легко змінити заклад.   | Високий       |
| 4. Загроза товарів-замінників         | Замінниками виступають інші ресторани, кафе, доставка їжі та домашнє харчування. Висока популярність сервісів доставки підсилює цей ризик. Ikeda частково компенсує це через унікальну кухню та сервіс преміум-рівня.                                                           | Середній      |
| 5. Інтенсивність конкуренції в галузі | Конкуренція дуже висока, що підтверджується близькими оцінками конкурентів (середній бал 4,0–4,59). Ринок насичений сильними гравцями (Sophie Cafe, YUG, Panorama). Конкуренція відбувається через сервіс, атмосферу, маркетинг і локацію.                                      | Високий       |

Рисунок 2.10 - Аналіз ресторану «Ikeda» за 5 силами Портера [22]

Ринок ресторанних послуг в Одесі характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від поведінки споживачів. Найсильнішим фактором для Ikeda є висока інтенсивність конкуренції та ринкова сила покупців. Це означає, що клієнти мають широкий вибір закладів і легко змінюють ресторан залежно від сервісу, ціни або атмосфери.

Конкуренти ресторану мають схожі й інколи навіть вищі оцінки за окремими показниками, що підсилює тиск на Ikeda. Але в цей же час ресторан має достатньо сильні внутрішні позиції, які зменшують вплив частини загроз. До прикладу, висока цифрова активність, якісне обслуговування та продумана концепція кухні дають змогу утримувати конкурентну перевагу. Сильні сторони частково нейтралізують загрозу нових гравців і продуктів-замінників, так як формують унікальний клієнтський досвід, який складно швидко відтворити новим учасникам ринку. Найбільш вразливою залишається залежність від клієнтського попиту та загального рівня конкуренції. І саме за таких умов ключовим напрямом розвитку для Ikeda є посилення лояльності клієнтів, розвиток персоналізованого сервісу та підтримка високого рівня якості. Саме ці заходи дозволяють утримувати стабільні позиції на ринку та поступово посилювати конкурентну перевагу навіть в умовах високої ринкової динаміки.

Для ще детальнішої оцінки стратегії розвитку ресторану «Ikeda» вважаємо доцільним провести також і SNW-аналіз. Він дозволяє розподілити ключові фактори діяльності підприємства на сильні, нейтральні та слабкі сторони з урахуванням їх фактичного рівня розвитку. Таблиця SNW-аналізу зазначена у табл. 2.11. Для аналізу були взяті сильні та слабкі сторони ресторану, визначені зі SWOT-аналізу, що на рис. 2.9.

Ресторан «Ikeda» має сильну внутрішню базу розвитку. До ключових сильних сторін належать технологічна оснащеність, використання CRM та BI-систем, якість продукції, а також чітка стратегія диференціації. Це формує конкурентну перевагу та дозволяє закладу утримувати стабільні позиції на ринку навіть за умов високої конкуренції. На нашу думку, важлими є високий рівень клієнтоорієнтованості та сильна корпоративна культура, що підтримує бренд ресторану.

Таблиця 2.11

## SNW-аналіз ресторану «Ikeda»

| №  | Фактор                          | S | N | W |
|----|---------------------------------|---|---|---|
| 1  | Система планування              |   | X |   |
| 2  | Стратегія розвитку підприємства | X |   |   |
| 3  | Стратегічні альянси             |   | X |   |
| 4  | НДДКР / інновації               | X |   |   |
| 5  | Система навчання персоналу      |   |   | X |
| 6  | Система мотивації               |   | X |   |
| 7  | Плинність кадрів                |   |   | X |
| 8  | Кваліфікація персоналу          | X |   |   |
| 9  | Організаційна структура         |   | X |   |
| 10 | Корпоративна культура           | X |   |   |
| 11 | Система маркетингу              | X |   |   |
| 12 | Асортимент продукції            | X |   |   |
| 13 | Імідж організації               | X |   |   |
| 14 | Цінова політика                 |   | X |   |
| 15 | Обсяги продажів                 | X |   |   |
| 16 | Орієнтація на споживача         | X |   |   |
| 17 | Територіальне розташування      | X |   |   |
| 18 | Виробничі процеси (кухня)       | X |   |   |
| 19 | Якість продукції                | X |   |   |
| 20 | Технічна оснащеність            | X |   |   |
| 21 | Фінансова стійкість             |   | X |   |
| 22 | Заробітна плата                 |   | X |   |
| 23 | Логістика постачання            | X |   |   |
| 24 | Залежність від постачальників   |   | X |   |
| 25 | ІТ-системи                      | X |   |   |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Нейтральні фактори в основному пов'язані з управлінськими та організаційними аспектами, а саме із системою планування, мотивації персоналу та фінансовою стійкістю. Вони вже функціонують, але потребують посилення структурованості та стабілізації. Тобто підприємство перебуває на етапі розвитку, де внутрішні процеси ще не повністю уніфіковані, але мають потенціал для покращення без кардинальних змін. Слабкі сторони, як ми могли простежити, переважно стосуються персоналу та операційних витрат. Найбільш критичним є рівень плинності кадрів і значні витрати на навчання, що знижує ефективність кадрової політики. Присутня залежність і від цифровізації процесів, що створює додаткові ризики. Але ці слабкі сторони мають високий потенціал трансформації в

сильні через автоматизацію навчання, посилення мотивації та оптимізацію внутрішніх процесів управління персоналом.

Далі вважаємо доцільним також зробити і PEST-аналіз (рис. 2.11), аби визначити які зовнішні фактори впливають на діяльність підприємства і яким саме чином.

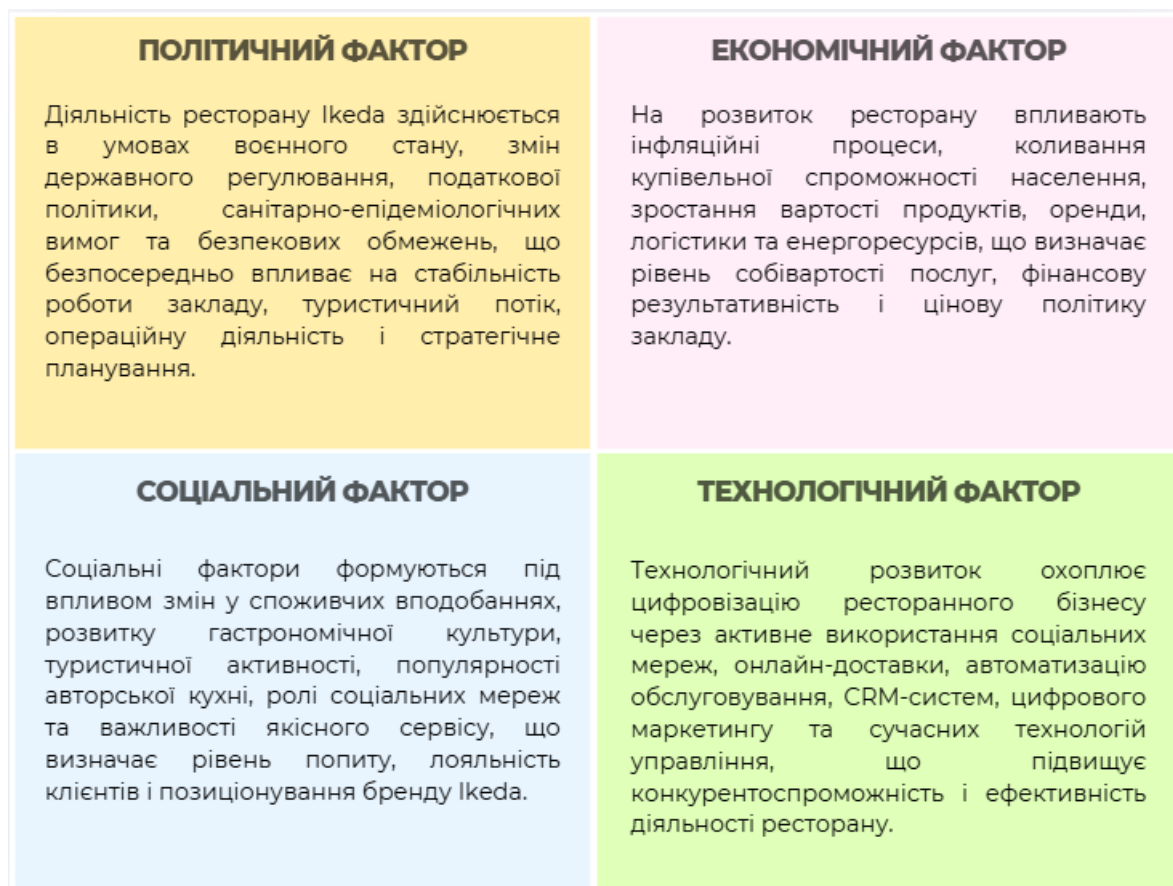


Рисунок 2.11. – PEST-аналіз ресторану «Ikeda» [22]

PEST-аналіз ресторану Ikeda свідчить про те, що діяльність закладу залежить від комплексу зовнішніх факторів макросередовища, які формують як стратегічні перспективи розвитку, так і потенційні обмеження. Політичні умови в Україні, а саме воєнний стан, регуляторні зміни і безпекова нестабільність, створюють підвищений рівень ризику для ресторанного бізнесу. Важливо тут зазначити, що особливо в туристично орієнтованих регіонах. Економічні фактори, серед яких інфляція, зростання витрат на сировину, енергоносії та логістику, впливають на фінансову ефективність Ikeda, що важливо з огляду на вже виявлену

збитковість підприємства. За таких умов ресторан змушений постійно адаптувати цінову політику, оптимізувати витрати і шукати баланс між якістю послуг і платоспроможністю клієнтів. Соціальні й технологічні чинники формують для Ikeda не лише виклики, а й суттєві можливості для зміцнення ринкових позицій. Зростання попиту на гастрономічний досвід, авторську кухню, візуальну привабливість закладу й активність у соціальних мережах створюють сприятливі умови для розвитку бренду, особливо з урахуванням сильної цифрової присутності ресторану. Але у цей же час технологічна складова ( розвиток онлайн-доставки, цифрового маркетингу, автоматизації сервісу та CRM-рішень) стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Тобто в цілому можемо констатувати той факт, що для ресторану Ikeda стратегічно важливим є не лише реагування на зовнішні загрози, а й активне використання соціально-технологічних трендів як інструментів довгострокового розвитку, посилення клієнтської лояльності і підвищення операційної ефективності.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «ІКЕДА»**

#### **3.1. Розробка заходів та обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства**

Аби забезпечити системність формування стратегічних рішень розвитку ресторану «Ikeda» треба спочатку визначити базову загальну стратегію підприємства. Як врахувати результати проведеного стратегічного аналізу з п. 2.3, для закладу варто обрати комбіновану стратегію диференціації з елементами стратегії зростання і фокусування на преміальному сегменті ринку. Такий вибір зумовлений високим рівнем конкуренції у сфері ресторанного бізнесу, зростанням вимог споживачів до унікальності сервісу і необхідністю формування стійких конкурентних переваг не через ціну, а через якість, досвід і персоналізацію обслуговування. Диференціація дозволяє ресторану «Ikeda» посилити свою унікальність за рахунок авторської кухні, високого рівня сервісу й інтерактивних форматів взаємодії з гостями. На нашу думку, у цей час стратегія зростання обґрунтовується необхідністю збільшення відвідуваності, середнього чеку і частки повторних клієнтів. Фокус на преміальному сегменті дозволяє уникнути цінової конкуренції й почати орієнтуватися на клієнтів із вищою платоспроможністю, які цінують сервіс і досвід.

Реалізація обраної стратегії передбачає її деталізацію через систему пов'язаних напрямів що зазначені у табл. 3.1. розвитку, які охоплюють не лише кадрову, а й продуктову і маркетингову складові.

Підвищення привабливості ресторану Ikeda серед відвідувачів можливо через впровадження спеціальних страв від шеф-кухаря, які пропонуються особливо у літній сезон, коли попит на гастрономічні послуги значно зростає. Практика включає «страву дня» або 2–3 акційні позиції, які демонструють унікальний кулінарний стиль закладу та підкреслюють преміальний рівень пропозиції.

Вважаємо, що важливим елементом є інтеграція акцій у цифрову платформу закладу, наприклад через QR-коди, які відвідувач сканує на столі або на вебсайті ресторану.

Таблиця 3.1

## Запропоновані заходи розвитку ресторану «Ikeda»

| № | Заходи                                                                                                                            | Позитивний вплив                                                              | Ризики                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1 | Розширення маркетингових активностей (акційні пропозиції, персоналізовані бонуси через CRM, спеціальні пропозиції від шеф-кухаря) | Залучення нових клієнтів, підвищення повторних відвідувань та середнього чека | Високі витрати на маркетинг, недостатня ефективність акцій         |
| 2 | Збільшення чисельності штатних працівників                                                                                        | Зменшення часу обслуговування, зниження овертаймів                            | Додаткові витрати на зарплати та навчання                          |
| 3 | Впровадження системи мотивації та розвитку персоналу                                                                              | Підвищення залученості, зниження плинності кадрів                             | Ризик недостатньої ефективності мотиваційних програм               |
| 4 | Розширення програм обміну досвідом та стажувань                                                                                   | Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу                             | Можливе перевантаження команди та короткострокова нестача ресурсів |

*Джерело: розроблено автором на основі [22; 31;32;]*

Це дозволяє організувати інтерактивні бонуси. До таких ми можемо віднести випадкові знижки на меню, безкоштовний коктейль з бару або право обрати пісню для живої музики, що створює додатковий емоційний зв'язок між гостем та брендом. Такий підхід мінімізує витрати ресторану на традиційні рекламні канали і підвищує залучення клієнтів до повторних відвідувань. Але у той же час існують певні ризики реалізації цього заходу, які потребують уваги менеджменту. Найбільший ризик полягає у неправильному плануванні асортименту акційних страв, що може призвести до перевитрат сировини або неефективного використання кухонних ресурсів. Також існує можливість низького рівня участі клієнтів у QR-активностях через недостатню обізнаність або технічні складнощі, що зменшує ефект від маркетингових інструментів. Успіх заходу залежить від чіткої координації між кухнею та маркетинговим відділом для забезпечення якості та своєчасності пропозицій. До ризиків належить і потенційне

перевантаження персоналу у пікові сезони, якщо акційні страви не будуть інтегровані у стандартні робочі процеси. Тобто ефективне управління цими ризиками дозволяє значно посилити конкурентні переваги ресторану і залучити нові сегменти споживачів.

Збільшення чисельності штатного персоналу дозволяє закладу ефективно розподілити навантаження на кухню, обслуговування та адміністративні функції, що впливає на якість та швидкість обслуговування. Додаткові співробітники дають змогу зменшити час очікування страв до стандартних 15 хвилин, а також мінімізувати овертайми, що позитивно впливає на моральний стан колективу. Підвищення штату створює можливості для спеціалізації ролей. Адже тоді окремі працівники можуть фокусуватися на сервісі VIP-клієнтів, обслуговуванні великих груп чи контролі якості страв. Таке розширення кадрового ресурсу дозволяє більш гнучко реагувати на сезонні піки попиту і туристичні навантаження. Вважаємо, що також зростання чисельності персоналу підвищує можливості для внутрішньої ротації і навчання нових співробітників без негативного впливу на оперативні процеси. Позитивний ефект цього заходу є у підвищенні задоволеності гостей і збереженні стабільного рівня середнього чека навіть у пікові періоди. Але існують певні ризики, які потрібно враховувати при реалізації заходу. Основний фінансовий ризик - це збільшення витрат на заробітну плату, соціальні внески і навчання нових працівників, що може тимчасово знизити прибутковість. Існує також ризик неповної інтеграції нових співробітників у робочі процеси, що може призвести до тимчасового зниження ефективності обслуговування. Збільшення штату вимагає більш чіткої організації внутрішніх комунікацій і контролю, щоб уникнути дублювання обов'язків. Треба ретельно планувати графіки і функціональні ролі для запобігання перевантажень на певні підрозділи. При належному управлінні ризиками, збільшення штату створює стратегічну перевагу у якості сервісу і стабільності операційної діяльності.

Удосконалена система мотивації спрямована на підвищення залученості персоналу і стимулювання досягнення високих результатів. Вважаємо за потрібне впровадити 5 основних мотиваційних інструментів:

- премії за перевиконання плану продажів або середнього чека,
- бонуси за позитивні відгуки гостей,
- участь у внутрішньому конкурсі «Ідея для меню»,
- гнучкий графік для працівників із високими показниками
- можливість отримати частину доходу від спеціальних заходів або акцій.

Саме подібні заходи дають змогу персоналу відчувати вплив своєї роботи на результат та фінансову ефективність закладу. Вони також підвищують конкурентоспроможність закладу через стабільність та якість обслуговування. Мотиваційна система інтегрується у щоденні операційні процеси, що дозволяє швидко оцінювати ефект і коригувати стимули за потреби. Ризики реалізації цього заходу пов'язані з потенційним перевитратом бюджету на бонуси у разі надмірно оптимістичного планування. Існує ймовірність нерівномірного сприйняття стимулів серед співробітників, що може призвести до внутрішньої конкуренції замість командної роботи. Тут важливо сказати, що потребує ретельного контролю прозорість розподілу бонусів і регулярна комунікація з персоналом. Також ризиком є нераціональна оцінка результативності окремих працівників, що може негативно вплинути на мотивацію. При правильній організації і моніторингу, система мотивації здатна підвищити професійний рівень персоналу, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільне виконання стратегічних цілей ресторану.

Суттєвим елементом стратегічного розвитку персоналу є участь у виїзних тренінгах і стажуваннях за кордоном. Наприклад у готельно-ресторанних комплексах Болгарії та Хорватії. Вважаємо, що ці програми дають змогу співробітникам ознайомитися з міжнародними стандартами обслуговування і сучасними гастрономічними технологіями, що може бути адаптовано у діяльності ресторану Ikeda. Тривалість стажування від 2 тижнів до 1 місяця достатня для засвоєння практичних навичок та обміну досвідом з колегами з аналогічних закладів. Це підвищує адаптивність персоналу, розвиток творчого потенціалу і спроможність впроваджувати інновації у внутрішні процеси ресторану. Також

програми обміну сприяють формуванню корпоративної культури та командної взаємодії, оскільки працівники привозять нові практики та підходи до колективу.

Серед ризиків ми можемо тут зазначити витрати на організацію стажування, забезпечення проживання і харчування, а також можливе тимчасове зменшення персоналу у закладі. Існує ймовірність, що отримані знання не будуть повністю інтегровані в робочі процеси, якщо відсутній план подальшого впровадження. Варто зауважити, що під час стажування можлива часткова втрата контролю над персоналом у щоденних операціях закладу. Але за умови правильного планування та структурованого обміну знаннями, цей захід здатний дійсно підвищити кваліфікаційний рівень працівників, посилити конкурентоспроможність ресторану та створити умови для інноваційного розвитку сервісу.

Однак якщо повернутися до продуктової і маркетингової складової, то тут ми можемо додати ще два стратегічно важливі напрями. А саме:

1. розвиток продуктового портфеля
2. впровадження цифрової клієнтської екосистеми.

Напрямок щодо розвитку продуктового портфеля передбачає розширення меню за рахунок сезонних авторських страв, дегустаційних сетів й оновлення гастрономічної пропозиції відповідно до трендів преміальної кухні, що напряду підтримує стратегію диференціації.

Ідея стосовно введення цифрової клієнтської екосистеми полягає у впровадженні і поглибленні цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. Тут ми можемо виділити CRM, персоналізовані пропозиції, QR-сервіси, аналітика поведінки гостей. Це забезпечує реалізацію стратегії зростання через підвищення лояльності і частоти відвідувань. Вибір саме такої стратегії диференціації з елементами зростання можна пояснити результатами SWOT-аналізу, який виявив наявність у ресторану «Ikeda» сильних сторін у вигляді унікальної концепції кухні і високого рівня сервісу. Вважаємо, що саме такий підхід дозволяє формувати конкурентні переваги не через ціну, а через цінність пропозиції. PEST-аналіз підтвердив зростання попиту на персоналізований досвід і цифрові сервіси у ресторанній сфері, що підтримує доцільність диференціації. Але також виявлені

загрози сезонності попиту і посилення конкуренції є причиною необхідності одночасного стратегічного зростання через залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих. Тобто обрана стратегія є найбільш доцільною, якщо враховувати зовнішні умови і внутрішній потенціал ресторану.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних рішень

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку ресторану Ikeda у п. 3.1.ми визначили розширення продуктового портфеля через впровадження нових авторських позицій меню. Даний напрям сформовано на основі результатів стратегічного аналізу (PEST і SWOT), які виявили вплив сезонності попиту, зростання вимог споживачів до унікальності гастрономічної пропозиції і стратегічну орієнтацію підприємства на перехід у преміальний сегмент. У межах реалізації стратегії диференціації (за М. Портером) передбачається регулярне оновлення меню шляхом введення 2–3 нових позицій щоквартально. Особливістю попиту ресторану є виражена сезонність. Адже у зимовий період частка замовлення нових позицій становить близько 12% відвідувачів, тоді як у літній сезон досягає 67%, що підтверджує доцільність розвитку інноваційного меню як інструменту зростання доходу. Економічна ефективність заходу визначається через маржинальний підхід. За середньої собівартості нової страви 345 грн і середньої відпускної ціни 870 грн, маржинальний дохід становить:  $МД = 870 - 345 = 525$  грн.

За середнього потоку 500 гостей на місяць та середньозваженого рівня попиту (з урахуванням сезонності), ресторан може мати наступні результати:

зимовий період:  $500 * 12\% = 60$  порцій/міс

літній період:  $500 * 67\% = 335$  порцій/міс

середньозважене значення близько 200 порцій/міс

За умови впровадження 3 нових позицій у меню щоквартально очікуваний місячний маржинальний результат становитиме:

$\Delta\Pi = 525 * 200 = 105\,000$  грн/міс Тобто навіть із урахуванням сезонних коливань, продуктова інновація формує суттєве зростання операційного прибутку і виступає інструментом стабілізації доходів у низький сезон.

Додатковий ефект формується через зростання середнього чека. Якщо припускати, що 25% гостей замовляють нові позиції, середній приріст чека становить 60 грн, тоді додатковий дохід:  $\Delta D = 60 * 500 * 0,25 = 7\,500$  грн/міс Загальний економічний ефект заходу у річному вимірі:  $(105\,000 + 7\,500) * 12 = 1\,350\,000$  грн

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як:

$$ROI = (\text{Прибуток} / \text{Інвестиції}) * 100\% \quad (3.1)$$

За умови витрат на розробку меню, тестування і впровадження на рівні приблизно 60 000 грн/рік, маємо:  $ROI = (1\,350\,000 / 60\,000) * 100\% = 2250\%$  Ризики впровадження пов'язані з коливанням попиту у міжсезоння і необхідністю точного планування закупівель преміальних інгредієнтів. Для їх мінімізації передбачається тестовий запуск нових позицій із подальшою оптимізацією рецептур йобсягів реалізації. Тобто розвиток продуктового портфеля є економічно ефективним стратегічним напрямом, який забезпечує в один і той самий час зростання прибутковості, середнього чека і підтримку преміальної позиції ресторану.

Для підвищення привабливості ресторану Ikeda і залучення нових клієнтів вважаємо за потрібне активізувати маркетингові заходи, які інтегрують персоналізовані бонуси й акційні пропозиції. Описані інструменти дають змогу формувати додаткову цінність для відвідувачів без значного збільшення операційних витрат та сприяють підвищенню лояльності клієнтів. Тут треба приділити інтерактивним механізмам, що реалізуються через CRM-систему і цифрове меню, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного гостя (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік маркетингових заходів ресторану Ikeda та орієнтовні витрати на їх  
впровадження

| Заходи                                                             | Орієнтовні витрати на впровадження, грн | Примітки                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Страва дня від шеф-кухаря                                          | 1 248,75                                | Включає розробку рецептури та просування у цифровому меню                           |
| Акційна пропозиція через QR-код (знижка 3%, коктейль або музика)   | 938,50                                  | Можливі витрати на інтеграцію механіки на сайті та програмування випадкових бонусів |
| Персоналізовані бонуси через CRM (подарункові сертифікати, знижки) | 1 312,30                                | Залежить від кількості клієнтів, що отримують пропозиції                            |
| Соціальні акції і розіграші серед підписників                      | 654,20                                  | Розробка креативу та організація промо-кампанії                                     |

*Джерело: розроблено автором на основі [34-37]*

Обрані маркетингові активності мають відносно низькі витрати на впровадження порівняно з потенційним ефектом для ресторану. Найбільші витрати можуть зайняти персоналізовані бонуси через CRM, що спричинено потребою інтеграції системи й охопленням великої бази клієнтів. Реалізація страви дня від шефа й акційних QR-кодів створює додаткову цінність для гостей, що стимулює повторні відвідування без значних фінансових ризиків. Соціальні акції допомагають підвищити впізнаваність бренду і залучити нових клієнтів, особливо серед молодшої аудиторії. Реалізація цих заходів дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг і збільшити загальний потік відвідувачів у пікові сезони.

Впровадження інтерактивних маркетингових заходів дозволить не лише збільшити залученість відвідувачів, а й стимулювати повторні візити, підвищити середній чек і загальний дохід ресторану. Прогноз ефекту базується на мінімальних витратах на реалізацію акційних пропозицій і персоналізованих бонусів, що зводить фінансові ризики до мінімуму. Очікуємо, що показники відвідуваності, рівня задоволеності клієнтів, середнього чеку та частки повторних відвідувань

зазнають помітного зростання вже протягом перших місяців інтеграції цих механізмів (рис. 3.1).

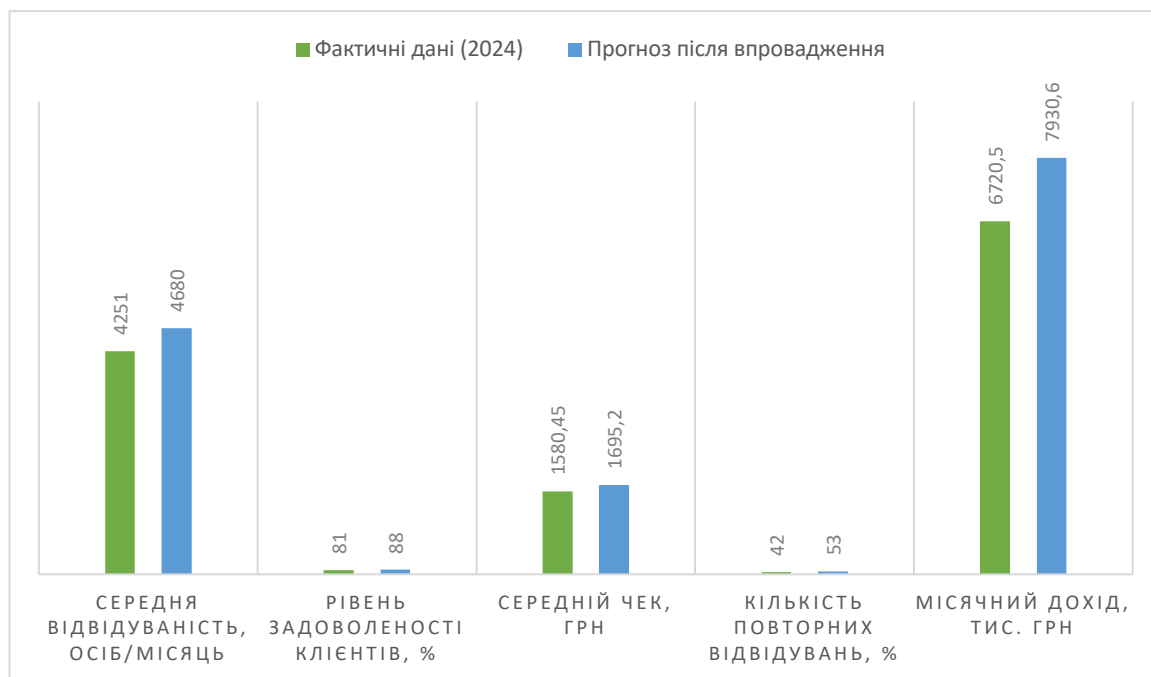


Рисунок 3.1 - Прогноз змін ключових показників діяльності ресторану Ikeda після впровадження інтерактивних маркетингових заходів [22]

Аналіз нам доводить про позитивний вплив інтерактивних маркетингових заходів на ключові показники діяльності ресторану. Відвідуваність прогнозовано зросте на понад 400 осіб на місяць. Це сприятиме збільшенню обороту закладу. Рівень задоволеності клієнтів підвищиться до 88%, що формує стійку базу лояльних гостей і стимулює повторні замовлення. Прогнозований середній чек показує приріст майже на 115 грн, що впливає на загальний дохід. Зростання частки повторних відвідувань до 53% підвищує ефективність маркетингових інвестицій і знижує залежність від нових клієнтів. Мінімальні витрати на впровадження цих заходів забезпечують низькі фінансові ризики і швидку окупність ініціатив. Збільшення чисельності штатних працівників ресторану Ikeda на 30–40% передбачає залучення додаткових 12–16 осіб до персоналу, який є зараз. Вважаємо, що це дозволить покрити пікові навантаження у літній туристичний сезон і підвищити рівень обслуговування. Поточний фонд оплати праці складає 760 тис. грн, отже зростання чисельності штату на 35% призведе до пропорційного збільшення витрат на заробітну плату приблизно на 266 тис. грн, що становить

додаткове навантаження на операційні витрати у межах 35%. Нові співробітники забезпечать більш рівномірний розподіл робочого навантаження між кухнею й обслуговуванням залу, цим самим знижать ризик затримок у видачі замовлень і підвищать швидкість обслуговування. Це впливає на зростання рівня задоволеності клієнтів і стимулює повторні відвідування, що є ключовим фактором стабільного доходу. Ризиком такого заходу є тимчасове збільшення витрат на навчання нових працівників й адаптацію у робочому процесі, що може знизити початкову продуктивність. Але цей ризик мінімізується через інтеграцію навчальних програм у щоденний графік роботи і систему наставництва від досвідченого персоналу.

Перевагою розширення штату є можливість впровадження додаткових сервісних ініціатив. Тут ми можемо зазначити обслуговування акційних пропозицій від шеф-кухаря, персоналізовані бонуси й інтерактивні заходи для гостей. Збільшення кількості персоналу дозволяє зменшити кількість позаштатних або сезонних працівників, що сприяє більшій стабільності команди і покращує корпоративну культуру [33]. Прогнозований приріст витрат на оплату праці компенсується зростанням доходу за рахунок підвищеної відвідуваності і збільшення середнього чеку, так як швидкість обслуговування і якість взаємодії з гостями впливають на повторні продажі. Також розширення штату створює резерв для впровадження програм мотивації і преміювання за перевиконання плану, що підвищує ефективність і зацікавленість персоналу. Основний ризик полягає у потенційній нестачі кваліфікованих кандидатів на ринку праці, що може уповільнити процес набору. Ефективне управління персоналом неможливе без впровадження системи мотивації, що стимулює продуктивність та зацікавленість співробітників. Для ресторану Ikeda стратегічно доцільно використовувати комбінацію матеріальних і нематеріальних заохочень, що підвищують залученість команди і впливають на якість обслуговування. Прогнозуємо, що впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність роботи на 15–20% і сприятиме зниженню плинності кадрів до мінімальних галузевих показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Основні мотиваційні заходи та їх розподіл серед персоналу ресторану

## Ikeda

| Мотиваційний захід                                         | Розмір бонусу        | Умови нарахування                                                             |
|------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Премії за перевиконання плану продажів або середнього чеку | 10–15%               | Починається після перевищення плану продажів на 5%                            |
| Бонуси за позитивні відгуки гостей                         | 5–8%                 | За кожен місяць із середнім рейтингом відвідувачів $\geq 4,5$ з 5             |
| Участь у конкурсі «Ідея для меню»                          | 3–5%                 | За прийняття і реалізацію авторської пропозиції в меню закладу                |
| Гнучкий графік роботи                                      | Нематеріальний бонус | Для співробітників із оцінкою ефективності $\geq 90\%$ від KPI                |
| Частка доходу від спеціальних заходів та акцій             | 5–10%                | Починається після перевищення доходу від акційного заходу на 10% від прогнозу |

*Джерело: розроблено автором на основі [38]*

Така система мотивації ресторану Ikeda поєднує фінансові і нематеріальні стимули, чітко прив'язуючи бонуси до конкретних показників ефективності. Премії за перевиконання плану продажів і середнього чеку стимулюють співробітників фокусуватися на фінансових результатах, одночасно підвищуючи оборот закладу. Бонуси за позитивні відгуки мотивують підвищувати якість обслуговування та формують лояльність клієнтів. Конкурс «Ідея для меню» заохочує креативність і дозволяє персоналу впливати на продуктову пропозицію ресторану. Гнучкий графік та участь у доході від акцій додатково стимулюють активність і відповідальність, перетворюючи персонал на стратегічних партнерів закладу. Тобто така система мотивації забезпечує синергію між інтересами співробітників та бізнес-цілями, підвищуючи загальну продуктивність та конкурентоспроможність ресторану.

Розширення програм обміну досвідом і стажувань передбачає направлення ключового керуючого персоналу ресторану Ikeda на короткострокові стажування у закордонні готельно-ресторанні комплекси, а саме у прибережні курортні міста

Болгарії та Хорватії. Вибір цих локацій обґрунтований подібністю клієнтської бази до Одеси - наявністю сезонного туристичного потоку, великим попитом на преміальне харчування та специфікою обслуговування гостей у пікові сезони. Програма триває від 2 тижнів до 1 місяця і включає роботу в усіх підрозділах закладу: від кухні та бару до обслуговування та адміністративних процесів, що дозволяє учасникам оцінити й адаптувати ефективні практики до умов Ikeda. Відбір працівників на стажування здійснюється за суворими критеріями. Тут ми можемо виділити:

- наявність досвіду роботи у закладі не менше 2 років,
- стабільне виконання KPI протягом останніх 12 місяців,
- відсутність дисциплінарних порушень
- високий рівень володіння англійською або іншою іноземною мовою.

Учасники програми отримують заробітну плату від закордонного комплексу, а ресторан Ikeda покриває лише витрати на проїзд, що робить захід фінансово раціональним і мінімізує ризики для бюджету. Вважаємо, що після повернення учасників програми, керівництво закладу очікує зміни. А саме те, що показники ефективності ресторану Ikeda покращаться у декількох напрямках. До прикладу, передбачається підвищення якості обслуговування гостей на 1–2%, зростання середнього чеку через впровадження нових сервісних практик й оптимізацію процесів на кухні та у залі. Також персонал, який пройшов стажування, зможе ефективніше застосовувати іноземну мову у взаємодії з туристами, що підвищує рівень задоволеності іноземних клієнтів. Програма також сприятиме підвищенню залученості персоналу і формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання й обмін досвідом. На нашу думку, такий захід дозволяє закладу тестувати й адаптувати чинну стратегію управління у реальних умовах курортного попиту, створюючи платформу для довгострокового розвитку та конкурентних переваг.

Заходи із вдосконалення управління персоналом ресторану Ikeda включають збільшення штатної чисельності, інтеграцію систем мотивації та розвитку, а також програми обміну досвідом і стажування за кордоном. Очікується, що це вплине на

ключові показники ефективності діяльності закладу. Прогнозування змін спирається на мінімальних витратах на реалізацію цих ініціатив, що дозволяє знизити фінансові ризики до практично нульового рівня (табл. 3.4). Як результат, очікуємо побачити підвищення рівня професійної підготовки персоналу, скорочення часу обслуговування гостей і зростання рівня задоволеності клієнтів, що прямо вплине на доходи ресторану та його конкурентоспроможність. Прогнозування змін ключових показників управління персоналом ресторану «Ikeda» здійснюється на основі комбінованого підходу, який поєднує метод екстраполяції фактичних тенденцій і метод експертних коефіцієнтів впливу управлінських заходів. Базою для розрахунків виступають фактичні значення показників за 2024 рік, які коригуються з урахуванням очікуваного ефекту від впровадження запропонованих стратегічних рішень. Загальна модель розрахунку прогнозного значення має вигляд:

$$П1=П0 \pm \Delta П$$

(3.2)

де П1 - прогнозне значення показника,  
П0 - базове (фактичне) значення показника,  
ΔП - очікувана зміна показника під впливом управлінських заходів.

Таблиця 3.4

Прогноз змін ключових показників управління персоналом ресторану Ikeda  
внаслідок впровадження запропонованих заходів

| Показник                                                      | Поточне значення (2024) | Прогнозне значення після впровадження |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Рівень задоволеності клієнтів сервісом, %                     | 81                      | 88                                    |
| Середній час обслуговування клієнта, хв                       | 18                      | 15                                    |
| Рівень професійної підготовки персоналу (внутрішня оцінка), % | 70                      | 85                                    |
| Кількість позитивних відгуків клієнтів, %                     | 75                      | 90                                    |
| Рівень плинності кадрів, %                                    | 18                      | 10                                    |

|                                                        |     |      |
|--------------------------------------------------------|-----|------|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 4   | 5,5  |
| Середня чисельність позаштатних працівників, осіб      | 13  | 16   |
| Фонд оплати праці, тис. грн                            | 760 | 1100 |
| Коефіцієнт обороту по прийому, %                       | 50  | 35   |
| Коефіцієнт обороту по звільненню, %                    | 50  | 30   |

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Очікувана зміна показника визначається як сума впливів окремих стратегічних заходів:

$$\Delta\P = \Sigma (E_i * K_i) \quad (3.3)$$

де  $E_i$  - ефект  $i$ -го заходу у %

$K_i$  - коефіцієнт значущості відповідного заходу в загальній системі управління персоналом.

Аналіз таблиці показує, що очікуване збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників із 4 осіб у 2024 році до 5,5 осіб прогнозується на рівні 37,5%, що дозволить краще розподілити навантаження та скоротити середній час обслуговування клієнтів із 18 хвилин до 15 хвилин, або на 16,7%. У цей же час середня чисельність позаштатних співробітників зросте із 13 до 16 осіб, що на 23,1% збільшить доступні ресурси для пікових періодів відвідуваності 4251 особи на місяць. Фонд оплати праці штатних та позаштатних працівників очікується на рівні 1100 тис. грн, що на 44,7% перевищує поточний показник у 760 тис. грн і відповідає пропорційній компенсації за збільшене навантаження та нові мотиваційні стимули. Рівень професійної підготовки персоналу підвищується із 70% до 85%, що на 15 процентних пунктів покращить виконання стандартів сервісу та якість взаємодії з клієнтами. Тобто стратегічне розширення штату і розвиток компетенцій персоналу створює передумови для зростання ключових КРІ ресторану, включаючи середній чек та повторні відвідування. Зниження рівня

плинності кадрів розраховується як кумулятивний ефект від впровадження системи мотивації, програм розвитку персоналу і збільшення штатної чисельності. При цьому вплив мотиваційних заходів оцінюється в межах 4-5 пунктів, програм навчання та стажування 2-3 пункти як і стабілізації кадрової структури, що разом формує прогнозне зниження показника з 18% до 10%. Аналогічний підхід застосовуємо і до інших показників, де враховуємо інтегрований вплив кадрових, маркетингових й організаційних заходів.

Прогнозоване підвищення рівня задоволеності клієнтів сервісом із 81% до 88%, або на 7%, очікувано призведе до збільшення кількості позитивних відгуків із 75% до 90%, що відповідає зростанню на 20% від поточного значення. Зменшення рівня плинності кадрів із 18% до 10% створює стабільну команду, де більше ніж 90% співробітників зберігають корпоративні навички та досвід, що позитивно впливає на виконання стандартів якості та швидкість обслуговування. Коефіцієнт обороту по прийому знизиться з 50% до 35%, а коефіцієнт обороту по звільненню з 50% до 30%, що означає більш стійку структуру персоналу та зменшення витрат на навчання нових працівників. Збільшення чисельності персоналу і підвищення фондової зарплати на 44,7% одночасно дозволяє реалізувати інтерактивні маркетингові акції та персоналізовані бонуси, зберігаючи фінансові ризики на мінімальному рівні. Це забезпечує підвищення залученості клієнтів і ефективності роботи закладу навіть у міжсезоння при середньому навантаженні 4251–4680 відвідувачів на місяць. У сумі прогнозоване покращення показників управління персоналом прямо корелює із фінансовими результатами закладу. Підвищення середнього часу професійної підготовки з 70% до 85% і скорочення часу обслуговування на 16,7% дозволяє очікувати приріст середнього чека на 115–120 грн, а збільшення повторних відвідувань із 42% до 53% знижує залежність від нових клієнтів. Зростання рівня задоволеності сервісом на 7% та позитивних відгуків на 15% прогнозовано стимулює лояльність і додатковий оборот у пікові місяці, коли ресторан обслуговує понад 4000 осіб. Мінімальні витрати на впровадження системи мотивації та стажувань, орієнтовно 1100 тис. грн на фонд зарплати, гарантують, що фінансові ризики залишаються на рівні менше 5% від

поточного обороту закладу. Отож комплексне впровадження заходів з розвитку персоналу формує синергію між компетентним штатом, ефективним сервісом та збільшенням прибутковості ресторану.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів у сфері управління персоналом і маркетингових активностей вплине на рентабельність ресторану Ikeda. Очікуване підвищення ефективності обслуговування, рівня задоволеності клієнтів та середнього чеку прогнозовано призведе до збільшення рентабельності активів та власного капіталу (рис. 3.2).

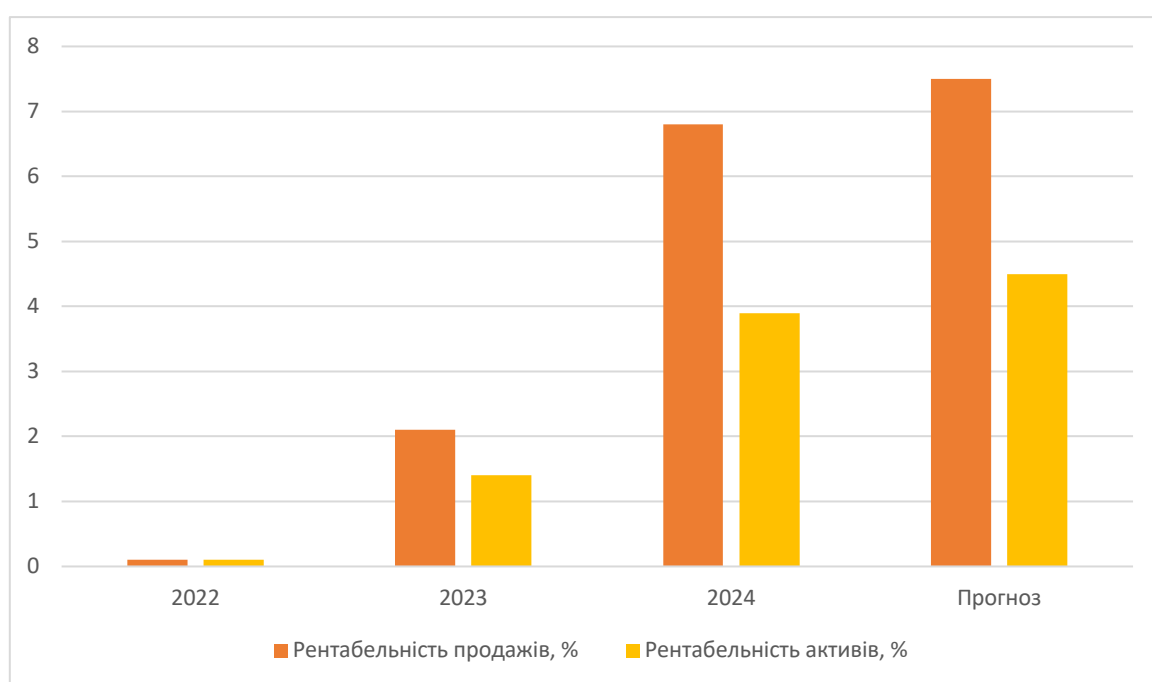


Рисунок 3.2 - Прогноз рентабельності діяльності ресторану Ikeda після впровадження стратегічних заходів [22]

Аналіз прогнозних показників рентабельності ресторану Ikeda свідчить про помітне підвищення ефективності використання активів і капіталу у 2024–2025 рр. Зростання ROA з 6,8% до 7,5% відображає оптимізацію операційних процесів та більшу прибутковість на вкладений капітал, що пов'язано з підвищенням продуктивності персоналу та інтерактивними маркетинговими заходами. ROE, що піднімається з 3,9% до 4,5%, свідчить про поліпшення доходності власного капіталу, демонструючи, що власники отримують більше прибутку з кожної

вкладеної гривні. Варто відзначити, що цей приріст досягається при мінімальних витратах на реалізацію нових ініціатив, що знижує фінансові ризики та підвищує стійкість бізнесу. Динаміка показників також сигналізує про зростаючу здатність ресторану адаптуватися до сезонних коливань туристичного потоку та підвищувати лояльність постійних гостей. Таким чином, прогноз демонструє, що комплексне поєднання розвитку персоналу та маркетингових активностей забезпечує не лише зростання рентабельності, а й стабільне зміцнення конкурентних позицій на ринку преміальної гастрономії.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стратегічного управління діяльністю ТОВ «Ікеда» було досягнуто поставленої мети, що полягала в обґрунтуванні теоретичних засад стратегічного менеджменту та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування ресторанного господарства. Комплексний підхід до аналізу дозволив поєднати теоретичні положення стратегічного управління з їх практичним застосуванням у сфері ресторанного бізнесу, що забезпечило цілісність і логічну завершеність дослідження.

У першому розділі роботи було узагальнено теоретичні підходи до сутності стратегічного управління, що дозволило визначити його як безперервний, системний процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку, використовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати узгодженість між ресурсами і цілями розвитку. Варто зауважити, що сучасні концепції стратегічного менеджменту базуються на інтеграції різних підходів — від класичних моделей планування до інноваційних інструментів цифрового управління. Важливим результатом є систематизація видів стратегій (корпоративних, конкурентних, функціональних), що формують основу стратегічної поведінки підприємства. Таким чином, теоретична база дослідження створює підґрунтя для ефективного прийняття управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Ікеда», який дозволив виявити ключові тенденції розвитку підприємства. Встановлено, що протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє суттєве зростання обсягів діяльності: дохід зріс з 0 грн до 2 172 700 грн, що свідчить про активізацію операційної діяльності та вихід із початкової стадії функціонування. У цей же час фінансові результати залишаються від’ємними, а чистий збиток у 2024 році досяг - 503 300 грн, що вказує на наявність значних витрат та інвестиційного

навантаження. Це підтверджує, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, коли пріоритетом є нарощування потенціалу, а не максимізація прибутку. Аналіз фінансового стану показав, що активи підприємства зросли більш ніж у 100 разів, що свідчить про значні інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази. Одночасно відбулося істотне збільшення зобов'язань, що підвищує фінансові ризики та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним аспектом є зростання показників рентабельності активів (з 0% до 6,8%) та продажів, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів. Таким чином, підприємство демонструє ознаки переходу до більш стабільної фази розвитку, однак потребує оптимізації витрат і вдосконалення фінансової політики.

Результати аналізу внутрішнього середовища показало, що кадровий потенціал підприємства активно розвивається: чисельність персоналу зросла, а фонд оплати праці збільшився більш ніж у 11 разів. Це свідчить про розширення діяльності та підвищення ролі людського капіталу в забезпеченні якості послуг. Темпи зростання витрат на персонал перевищують темпи зростання доходів, що негативно впливає на фінансовий результат. Аналіз зовнішнього середовища дозволив визначити високу конкуренцію на ринку ресторанних послуг, а також залежність підприємства від туристичного сегмента (58% клієнтів), що обумовлює необхідність гнучкої маркетингової стратегії.

У третьому розділі роботи розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством. Основні напрями розвитку охоплюють маркетингову, кадрову, технологічну та фінансову сфери. Пропонуємо активізувати маркетингову діяльність через впровадження персоналізованих пропозицій, CRM-систем та акційних механік, що дозволить підвищити лояльність клієнтів і збільшити середній чек. Важливим елементом удосконалення є розвиток системи мотивації персоналу, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Прогнозується, що впровадження таких заходів забезпечить зростання ефективності праці на 15–20% та зниження плинності кадрів, що позитивно вплине на якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, у роботі обґрунтовано доцільність впровадження

сучасних технологій управління, таких як CRM та BI-систем, що дають змогу аналізувати поведінку клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність прийняття рішень. Використання інноваційних підходів, таких як «Smart Kitchen», сприяє скороченню витрат та підвищенню продуктивності, а саме зменшенню енерговитрат до 30% та оптимізації часу обслуговування. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація забезпечує комплексний позитивний ефект, який проявляється у підвищенні операційної ефективності, зміцненні фінансової стійкості та зростанні конкурентних переваг підприємства. Запропонована стратегія дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, та створює передумови для довгострокового розвитку бізнесу.

Таким чином, результати підтверджують, що ефективне стратегічне управління є ключовим чинником успішного функціонування підприємств ресторанного господарства. Для ТОВ «Ікеда» впровадження запропонованих заходів дозволить не лише подолати наявні фінансові труднощі, але й сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи стратегічного управління як у досліджуваному підприємстві, так і в інших суб'єктах ресторанного бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сафонік Н. П. Стратегічне управління відтворенням основних засобів підприємств в контексті динамічності економічного середовища / Н. П. Сафонік // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Т. 22, № 2(54). С. 170–180. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).292679](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).292679) (дата звернення: 13.03.2026)
2. Verbovskiy I. Strategic management in the face of risk and uncertainty / I. Verbovskiy // Economics. Management. Innovations. 2024. № 1(34). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8) (дата звернення: 13.03.2026)
3. Fedyk M. Strategic management in times of crisis: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine / M. Fedyk // Philosophy and Governance. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08> (дата звернення: 13.03.2026)
4. Грубляк О., Харченко Ю. Інноваційні орієнтири стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації / О. Грубляк, Ю. Харченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4(44). С. 171–178.
5. Думанська К. С., Шпак Д. В., Продажець Ю. Л. Дослідження наукових засад формування концепції «Стратегічне управління підприємством» / К. С. Думанська, Д. В. Шпак, Ю. Л. Продажець // Підприємництво і торгівля. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-05> (дата звернення: 13.03.2026)
6. Федюнін С. А. Управління стратегічним розвитком підприємства / С. А. Федюнін, Н. О. Плевако, М. Ю. Філоненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 3. - С. 45-49
7. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: «Економічна думка». 2016. – 390 с.

8. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3, 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (дата звернення: 13.03.2026)
9. Безус А.М. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / А.М. Безус, П.І. Безус, Н.В. Сичова. // *Ефективна економіка*. - 2021. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_18) (дата звернення: 13.03.2026)
- 10.Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с
- 11.Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
- 12.Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с
- 13.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. Наш формат. 2020. 424 с
- 14.Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
- 15.Тертичка В. В. Стратегічне управління. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с. ISBN 978-617-684-183-8.
- 16.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с
- 17.Яненко І.Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2020. № 10 (42). С. 83—95. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6401> (дата звернення: 13.03.2026)
- 18.Nikolic M., Stosic-Mihajlovic L. Strategic analysis of the business of the enterprise. *Trends in Business*. 2020. Vol. 8. №1. P. 28-36.

19. Chauke N. Current critical strategic analysis of renewable energy. Master of Business Administration. Cardiff : University of South Wales, 2021
20. Денисенко М.П. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 5(10). – С. 175- 181.
21. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
22. Ikeda aqua kitchen studio. Офіційний сайт. URL: [IKEDA Aqua Kitchen Studio - Меню](#) (дата звернення: 30.03.2026)
23. ТОВ «Ікеда». Опендатабот. URL: [43574085 — ТОВ ІКЕДА](#) (дата звернення: 30.03.2026)
24. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232-236. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf) (дата звернення: 31.03.2026)
25. Федоряк Р. М., Качанович М. О. Сучасні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності організації. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (2017 р.). С. 358-361. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7191/1/20170524\\_Determinant\\_P358-361.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7191/1/20170524_Determinant_P358-361.pdf) (дата звернення: 31.03.2026)
26. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 31.03.2026)
27. Ikeda. Офіційна сторінка в Instagram. URL: [Instagram](#) (дата звернення: 31.03.2026)
28. Ikeda. Офіційна сторінка в Facebook. URL: [\(1\) Facebook](#) (дата звернення: 31.03.2026)

29. Fratelli. Ресторан Одеса. URL: [Ресторан Fratelli \(Фрателлі\) в Одесі вул. Грецька 17: меню, бронювання столика, ціни і відгуки| Tomato.ua](#) (дата звернення: 01.04.2026)
30. Panorama. Ресторан Одеса. URL: [Ресторан Panorama біля моря на терасі готелю NEMO](#) (дата звернення: 01.04.2026)
31. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50> (дата звернення: 01.04.2026)
32. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 01.04.2026)
33. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.
34. Бурдонос, Л., Виноградня, В., & Стеценко, В. (2023). Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. Наукові інновації та передові технології, (12(26)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-321-331](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-321-331) (дата звернення: 01.04.2026)
35. Нужна, О., Тлукевич, Н., & Писаренко, Т. (2023). Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. Економічний форум, 1(1), 87– 93. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-12> (дата звернення: 01.04.2026)
36. Овчарук, О., & Переверзєв, С. (2024). Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. Наукові інновації та передові технології, (2(30)). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-887-899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899) (дата звернення: 01.04.2026)
37. Пугачевська, К., & Лисенко, Е. (2021). Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений, (9 (97)), 158–

161. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32> (дата звернення: 01.04.2026)
38. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53
39. Terrace. Sea.View. URL: [Terrace Sea View — ресторан біля моря в Одесі | морепродукти, тераса Ланжерон](#) (дата звернення: 24.04.2026)
40. Дача. URL: [Ресторан «Дача»](#) (дата звернення: 24.04.2026)
41. YUG. URL: [Ресторан YUG](#) (дата звернення: 24.04.2026)
42. Sophie Café. URL: [Sophie Gastro Café Bar du Vin - Доставка, З собою](#) (дата звернення: 24.04.2026)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### АНКЕТА ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «IKEDA»

Шановний(а) респонденте!

Дякуємо, що відвідали ресторан «Ikeda». Просимо Вас взяти участь в опитуванні з метою оцінки якості наших послуг та вдосконалення сервісу.

Опитування є повністю **анонімним**, а отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для підвищення рівня обслуговування та покращення клієнтського досвіду.

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді для кожного запитання.

#### 1. Як Ви оцінюєте різноманітність меню ресторану?

- ☐ 1 – дуже низький рівень
- ☐ 2 – низький рівень
- ☐ 3 – середній рівень
- ☐ 4 – високий рівень
- ☐ 5 – дуже високий рівень

#### 2. Наскільки унікальними та оригінальними є страви в меню?

- ☐ 1 – зовсім не унікальні
- ☐ 2 – маловиразні
- ☐ 3 – частково унікальні
- ☐ 4 – досить унікальні
- ☐ 5 – дуже унікальні

**3. Як Ви оцінюєте якість страв та напоїв?**

- ☐ 1 – дуже низька
- ☐ 2 – низька
- ☐ 3 – задовільна
- ☐ 4 – висока
- ☐ 5 – дуже висока

**4. Оцініть швидкість обслуговування у закладі:**

- ☐ 1 – дуже повільно
- ☐ 2 – повільно
- ☐ 3 – середньо
- ☐ 4 – швидко
- ☐ 5 – дуже швидко

**5. Наскільки Ви задоволені роботою персоналу (ввічливість, професіоналізм)?**

- ☐ 1 – зовсім не задоволений(а)
- ☐ 2 – скоріше не задоволений(а)
- ☐ 3 – частково задоволений(а)
- ☐ 4 – задоволений(а)
- ☐ 5 – повністю задоволений(а)

**6. Як Ви оцінюєте додаткові послуги (доставка, кейтеринг, організація заходів)?**

- ☐ 1 – дуже низький рівень
- ☐ 2 – низький рівень
- ☐ 3 – середній рівень
- ☐ 4 – високий рівень
- ☐ 5 – дуже високий рівень

**7. Наскільки Вам подобається дизайн та інтер'єр ресторану?**

- ☐ 1 – зовсім не подобається
- ☐ 2 – не дуже подобається
- ☐ 3 – нейтрально
- ☐ 4 – подобається
- ☐ 5 – дуже подобається

**8. Чи знайомі Ви з брендом «Ikeda» (до або після відвідування)?**

- ☐ 1 – зовсім не знаю
- ☐ 2 – мало знайомий(а)
- ☐ 3 – частково знайомий(а)
- ☐ 4 – добре знаю
- ☐ 5 – дуже добре знаю

**9. Наскільки Ви задоволені загальним рівнем обслуговування?**

- ☐ 1 – зовсім не задоволений(а)
- ☐ 2 – скоріше не задоволений(а)
- ☐ 3 – частково задоволений(а)
- ☐ 4 – задоволений(а)
- ☐ 5 – повністю задоволений(а)

**10. Чи готові Ви рекомендувати ресторан «Ikeda» іншим?**

- ☐ 1 – точно ні
- ☐ 2 – скоріше ні
- ☐ 3 – не визначився(лась)
- ☐ 4 – скоріше так
- ☐ 5 – точно так

**Дякуємо за Вашу участь! Ваші відповіді допоможуть нам стати кращими.**

## АНОТАЦІЯ

Литвин Яна Андріївна. Стратегічне управління персоналом підприємств ресторанного господарства. – Рукопис.

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

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства «ТОВ Ікеда». Роботу присвячено питанням стратегічного управління персоналом підприємств ресторанного господарства. У роботі визначено сутність, мету та завдання стратегічного управління, проаналізовано види стратегій та їх роль у діяльності підприємства, досліджено основні методи та інструменти стратегічного управління. Охарактеризовано діяльність підприємства «ТОВ Ікеда», проведено аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінено чинну стратегію розвитку. Запропоновано рекомендації щодо стратегічних напрямів розвитку та оцінено ефективність запропонованих рішень.

**Ключові слова:** стратегічне управління, управління персоналом, ресторанне господарство, стратегія підприємства, ефективність діяльності, конкурентоспроможність, розвиток персоналу.

## ANNOTATION

Lytvyn Yana Andriivna. Strategic Personnel Management of Restaurant Enterprises. – Manuscript.

Master's thesis in specialty 073 "Management", educational program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of strategic management and to develop practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise "Ikeda LLC". The work is devoted to the issues of strategic personnel management in restaurant enterprises. The essence, purpose and objectives of strategic management are defined; types of strategies and their role in enterprise activity are analyzed; main methods and tools of strategic management are studied. The activity of "Ikeda LLC" is characterized, its external and internal environment is analyzed, and the current development strategy is assessed. Recommendations for strategic development directions are proposed and the effectiveness of the suggested solutions is evaluated.

**Keywords:** strategic management, personnel management, restaurant business, enterprise strategy, efficiency, competitiveness, personnel development.