

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНИКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ___ » _____ 2026 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ___ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії ресторану»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-1
_____ Лисенко Іван Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Люлька Олександр Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Олександр СЕРЬОГІН
(ім'я і прізвище) (підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“04” грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Лисенка Івана Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової стратегії ресторану»

керівник роботи Люлька Олександр Миколайович, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2025 року № 967-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 26 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Удосконалення маркетингової стратегії

ресторану «Прага», м.Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан і перспективи розвитку закладів ресторанного господарства у Голосіївському районі м. Києва; Розділ 2 Аналіз організаційно-економічної та маркетингової діяльності ресторану «Прага»; Розділ 3 Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додаток

5. Перелік графічного матеріалу _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Люлька О.М., доцент</i>	<i>04.12.25 р.</i>	<i>16.12.25 р.</i>
<i>Розділ 2</i>	<i>Люлька О.М., доцент</i>	<i>17.12.25 р.</i>	<i>31.12.25 р.</i>
<i>Розділ 3</i>	<i>Люлька О.М., доцент</i>	<i>01.01.26 р.</i>	<i>16.01.26 р.</i>

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ГОЛОСІЙВСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА	4.12-16.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»	17.12-31.12.2025 р.	<i>Виконано</i>
3	РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»	01.01-16.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ. ДОДАТОК	17.01-24.01.2026 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	26.01.2026 р.	<i>Виконано</i>

Здобувач Іван ЛИСЕНКО
(підпис)Керівник роботи Олександр ЛЮЛЬКА
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Лисенка Івана Володимировича

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна
справа, освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії ресторану»

Керівник роботи: Люлька Олександр Миколайович, к.т.н., доцент

Дата захисту “___” лютого 2026 р.

Робота захищена з оцінкою _____

Анотація

Метою роботи є удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага» у Голосіївському районі Києва. У розділі 2 проведено аналіз ресторанного ринку за 2020–2025 рр., визначено типи закладів, спеціалізацію, динаміку відвідуваності, вплив COVID-19 і війни, а також соціально-психологічний портрет відвідувачів. Розділ 3 містить діагностику проблем ресторану (логістика, кадрове забезпечення, сезонність) та пропозиції щодо оптимізації: оновлення меню, впровадження цифрових сервісів, програми лояльності, підвищення якості обслуговування для зміцнення бренду і конкурентоспроможності.

Ключові слова : ресторанний бізнес, маркетинг, стратегія, споживачі, конкурентоспроможність, цифрові сервіси.

Abstract

The aim of the study is to improve the marketing strategy of the “Prague” restaurant located in the Holosiivskyi district of Kyiv. Chapter 2 provides an analysis of the restaurant market for the period 2020–2025, identifies types of establishments, their specialization, attendance dynamics, the impact of COVID-19 and the war, as well as the socio-psychological profile of visitors. Chapter 3 contains a diagnosis of the restaurant’s problems (logistics, staffing, seasonality) and proposes optimization measures, including menu updates, the introduction of digital services, loyalty programs, and improvements in service quality to strengthen the brand and enhance competitiveness.

Keywords: restaurant business, marketing, strategy, consumers, competitiveness, digital services.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1 Стан і перспективи розвитку закладів ресторанного господарства у Голосіївському районі м. Києва	8
1.1 Типологія та динаміка розвитку закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва продовж 2020–2025 років	8
1.2 Туристична інфраструктура та соціально-психологічний портрет споживача ресторанних послуг Голосіївського району м. Києва	13
1.3 Діагностика проблемних аспектів та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Голосіївського району за оцінками споживачів	16
Розділ 2 Аналіз організаційно-економічної та маркетингової діяльності ресторану «Прага»	20
2.1 Організаційно-правова характеристика та концепція ресторану.....	20
2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності ресторану за 2022–2025 роки	25
2.3 Оцінка маркетингової стратегії ресторану.....	27
2.4 SWOT-аналіз ресторану.....	30
Розділ 3 Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага»	34
3.1 Огляд сучасних напрямів та технологій маркетингу в ресторанному бізнесі	34
3.2 Заходи з удосконалення маркетингової стратегії ресторану.....	36
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	39
Висновки та пропозиції.....	42
Список використаної літератури та інтернет-ресурсів	44
Додаток.....	47

ВСТУП

Сфера ресторанного бізнесу в Україні функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та зниження купівельної спроможності населення, що особливо загострилося в період воєнного стану. Найбільш уразливим у таких умовах є преміум-сегмент ресторанних послуг, до якого належить ресторан «Прага», оскільки відвідувачі дедалі ретельніше оцінюють співвідношення ціни та отриманої цінності, а витрати на відвідування закладів високого рівня скорочуються в першу чергу.

Водночас спостерігається трансформація споживчої поведінки та каналів комунікації між закладами ресторанного господарства і відвідувачами. Зростає роль цифрових інструментів маркетингу, соціальних мереж, онлайн-платформ, програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Традиційні методи просування та позиціонування втрачають ефективність, що зумовлює необхідність перегляду та вдосконалення маркетингових стратегій ресторанних підприємств з урахуванням сучасних ринкових умов.

Актуальність обраної теми також визначається посиленням конкуренції на локальних ринках ресторанних послуг, зокрема в межах окремих районів великих міст. Для забезпечення стабільності доходів і збереження конкурентних позицій підприємства ресторанного бізнесу мають системно аналізувати ефективність чинної маркетингової стратегії та впроваджувати заходи, спрямовані на її адаптацію до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті дослідження маркетингової стратегії конкретного ресторану та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення мають прикладне значення.

Об'єкт дослідження: процес маркетингового управління діяльністю підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження: маркетингова стратегія ресторану «Прага» та шляхи її удосконалення.

Мета дослідження: розробка заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії закладу на основі аналізу його діяльності.

Завдання дослідження:

Здійснити комплексний аналіз ринку ресторанних послуг Голосіївського району, його інфраструктури та конкурентного середовища.

Провести аналіз організаційно-економічної діяльності та оцінити ефективність існуючої маркетингової стратегії ресторану «Прага».

Виявити проблемні аспекти діяльності закладу (логістика, кадрове забезпечення, сезонність).

Обґрунтувати заходи з удосконалення маркетингової стратегії, включно з цифровими технологіями та програмами лояльності.

Оцінити економічну та маркетингову ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, групування, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, конкурентне профілювання.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані ресторанного ринку, внутрішні показники діяльності ресторану «Прага», наукові та практичні джерела з маркетингу ресторанного бізнесу.

Результати дослідження дозволяють визначити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії, розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності ресторану «Прага».

РОЗДІЛ 1. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ М. КИЄВА

1.1. Типологія та динаміка розвитку закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва впродовж 2020–2025 років

Розвиток ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва характеризується високою динамікою структурних змін, обумовлених соціально-економічними чинниками, серед яких пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Ефективність діяльності підприємств ресторанного бізнесу на пряму залежить від організації системи управління, що охоплює планування, мотивацію, контроль та координацію операційних процесів [1].

Менеджмент у ресторанній сфері включає стратегічне планування розвитку закладу, управління персоналом, фінансову та сервісну політику. Формування конкурентних переваг відбувається не лише через якість продукту, а й через взаємодію з гостями, стандарти сервісу та маркетингові комунікації. Особливо це стосується закладів повного обслуговування, таких як ресторан «Прага», де ключовим фактором успіху є професійність персоналу, мотиваційна політика та адаптивність до змін ринкового середовища.

Структура ресторанного ринку району відзначається різноманітністю форматів, що відрізняються спеціалізацією та сегментом відвідувачів:

Кав'ярні та кафе доступні формати денного харчування, орієнтовані на регулярні короткострокові візити;

Заклади швидкого харчування — формати з низьким середнім чеком та високою пропускну здатністю;

Ресторани повного обслуговування — преміум- та мідл-сегмент з розширеним меню, банкетними залами та високим рівнем сервісу;

Бари та гастробари — формати соціального відпочинку з авторськими пропозиціями напоїв та закусок;

Рекреаційні/заміські комплекси — сезонні заклади для відпочинку на природі.

На основі аналізу відкритих джерел, локальної статистики узагальнена структура ресторанного ринку Голосіївського району на 2025 рік представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Структура закладів ресторанного господарства Голосіївського району за форматами

Формат закладу	Частка у структурі, %
Кав'ярні та кафе	40
Заклади швидкого харчування	25
Ресторани повного обслуговування	20
Бари та гастробари	8
Заміські/рекреаційні комплекси	7
Разом	100

Джерело: розроблено автором на основі узагальнених статистичних даних та аналітичних оглядів розвитку ресторанного господарства України за 2020–2025 роки.

Як ми бачимо, найбільшу частку у структурі закладів ресторанного господарства займають кав'ярні та кафе (40%), а також заклади швидкого харчування (25%). Ресторан «Прага», який є об'єктом дослідження, належить до категорії ресторанів повного обслуговування, частка яких у районі становить 20%.

Не дивлячись на порівняно низький відсоток таких закладів, ресторан «Прага» функціонує в умовах високої конкуренції. До основних прямих конкурентів ресторану «Прага» доцільно віднести ресторани Fabius та Puchal, які мають схожий рівень цін, формат обслуговування та орієнтацію на відвідувачів із підвищеними вимогами до якості послуг.

Ресторан Fabius позиціонується як преміальний заклад з чітко визначеною спеціалізацією на італійській кухні. Конкурентними перевагами Fabius є концептуальне меню, використання якісних продуктів, наявність

власної інфраструктури (кілька залів, літня тераса, дитяча зона), а також стабільна репутація серед відвідувачів. Водночас вузька спеціалізація кухні обмежує гастрономічний вибір, що може знижувати привабливість закладу для аудиторії, яка орієнтується на різноманітність меню. У порівнянні з рестораном «Прага», Fabius поступається універсальністю концепції та класичністю позиціонування.

Ресторан Prychal належить до закладів, що поєднують європейську кухню, ф'южн-напрям та гриль-страви. Його ключовою конкурентною перевагою є розташування на набережній, що формує додаткову цінність у вигляді атмосфери та рекреаційного чинника. Prychal орієнтований як на повсякденне відвідування, так і на проведення святкових та корпоративних заходів. Разом з тим, рівень сервісу та стабільність якості, за оцінками відвідувачів, є менш вираженими порівняно з ресторанами класичного преміального сегмента, що знижує його конкурентні позиції відносно ресторану «Прага».

Узагальнюючи, слід зазначити, що ресторан «Прага» має конкурентні переваги у вигляді історично сформованої репутації, класичної концепції, широкого асортименту європейської кухні та орієнтації на стабільно високий рівень обслуговування. На відміну від Fabius, який робить акцент на спеціалізованій кухні, та Prychal, що конкурує переважно атмосферою локації, ресторан «Прага» зберігає універсальність пропозиції, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у межах преміального ресторанного сегмента м. Києва.

Ресторан «Прага» належить до стратегічної групи закладів повного обслуговування, які конкурують за відвідувачів із локальними ресторанами преміум- та мідл-сегмента. Конкуренція визначається якістю кухні, рівнем обслуговування, атмосферою та активністю у цифрових каналах. Аналіз ринку дозволяє сформулювати рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Динаміка розвитку ресторанного ринку у 2020–2025 рр. відображає вплив ключових зовнішніх чинників:

2020–2021 рр. — обмеження через пандемію COVID-19 призвели до тимчасового закриття частини закладів та переходу на доставку ;

2022–2023 рр. — воєнні дії спричинили скорочення асортименту та персоналу, зміни в поведінці споживачів;

2024–2025 рр. — поступове відновлення ринку та стабілізація відвідуваності, що потребує оптимізації маркетингових та сервісних стратегій .

Динаміку кількості закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва за 2020–2025 роки відображено на рисунку 1.1

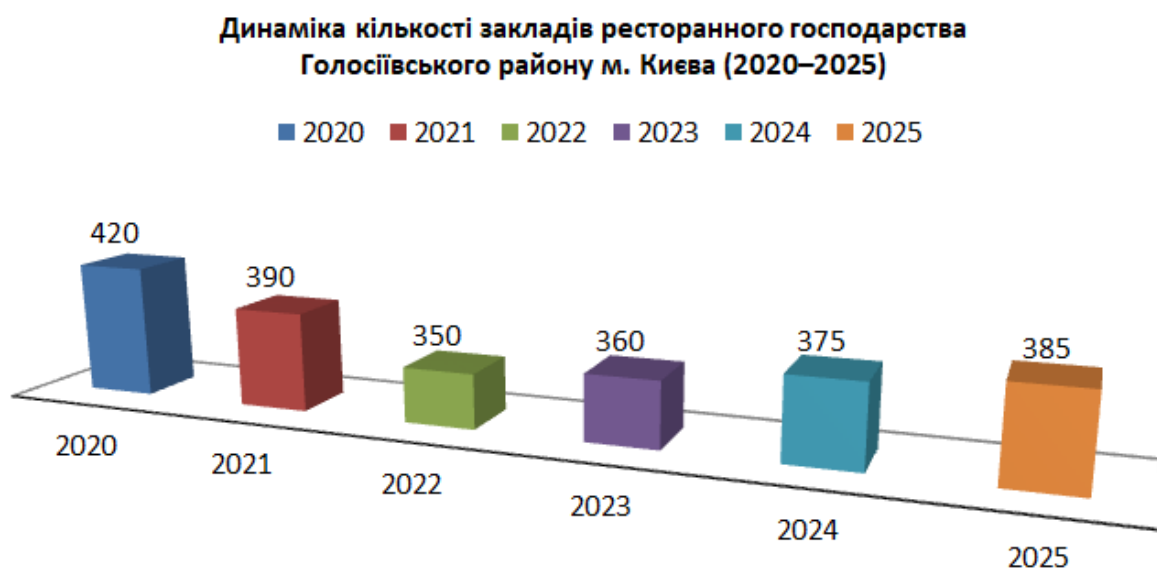


Рис.1.1. Динаміка кількості закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва за 2020–2025 роки

Джерело: графік побудований автором на основі узагальнених статистичних і аналітичних джерел.

На рисунку відображено зміну кількості закладів ресторанного господарства Голосіївського району м. Києва впродовж 2020–2025 років. Представлена динаміка демонструє трансформаційні процеси, що

відбувалися у сфері ресторанного бізнесу під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

У 2020 році рівень забезпеченості району закладами ресторанного господарства був відносно стабільним і відповідав докризовому стану розвитку галузі. Проте у 2021 році спостерігається помітне зниження їх кількості, що стало наслідком обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією COVID-19, скорочення потоку відвідувачів та зростання фінансового навантаження на суб'єктів господарювання.

Найбільш суттєве скорочення відбулося у 2022 році, що обумовлено різким погіршенням соціально-економічної ситуації, припиненням діяльності частини підприємств, релокацією бізнесу та зниженням споживчого попиту. У цей період ресторанний бізнес району зазнав значних структурних змін, що негативно вплинуло на загальні показники його розвитку.

Починаючи з 2023 року, на графіку простежується поступове відновлення кількості закладів ресторанного господарства. Така тенденція свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування, зокрема шляхом диверсифікації форматів обслуговування, активного впровадження сервісів доставки, оптимізації витрат та переорієнтації на локальний ринок споживачів.

У 2024–2025 роках позитивна динаміка зберігається, що можна пов'язати зі стабілізацією діяльності підприємств ресторанного бізнесу, відновленням підприємницької активності та поступовим зростанням попиту на послуги громадського харчування. При цьому розвиток відбувається нерівномірно, з переважанням демократичних форматів, кав'ярень і закладів швидкого обслуговування.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ресторанне господарство Голосіївського району м. Києва у 2020–2025 роках характеризується циклічністю розвитку, високою залежністю від зовнішніх кризових чинників та водночас здатністю до поступового відновлення. Отримані результати підтверджують актуальність удосконалення

управлінських підходів у сфері ресторанного бізнесу, зокрема в частині антикризового планування, підвищення ефективності управління та впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, успіх ресторану «Прага» залежить від розуміння структури локального ринку, динаміки відвідуваності та поведінки споживачів, а також від адаптивної системи управління персоналом та маркетингової стратегії.

1.2. Туристична інфраструктура та соціально-психологічний портрет споживача ресторанних послуг Голосіївського району м. Києва

Голосіївський район міста Києва є одним із найбільш багатофункціональних та просторово різноманітних районів столиці, що формує сприятливе середовище для розвитку підприємств ресторанного господарства. Його інфраструктура поєднує житлову, ділову, освітню, туристичну та рекреаційну складові, що забезпечує постійний і різнотипний споживчий попит на послуги громадського харчування.

Важливою особливістю району є наявність значних рекреаційних ресурсів, зокрема Голосіївського національного природного парку, парків «Феофанія» та «ВДНГ», які є центрами масового відпочинку мешканців і гостей міста. Концентрація зелених зон, спортивних майданчиків, велосипедних маршрутів і зон активного дозвілля сприяє розвитку сезонних закладів харчування, літніх терас, мобільних форматів та закладів швидкого обслуговування. У теплий період року такі локації формують додатковий потік споживачів, що позитивно впливає на фінансові результати ресторанного бізнесу.

Район також вирізняється розвиненою освітньою інфраструктурою. На його території розташовані провідні заклади вищої освіти, зокрема Київський національний університет імені Тараса Шевченка (факультетські корпуси), Національний університет біоресурсів і природокористування України, а

також численні коледжі та науково-дослідні установи. Це формує сталий попит на доступні формати харчування, зокрема студентські кафе, кав'ярні, їдальні та заклади швидкого харчування, орієнтовані на молодіжну аудиторію.

Туристична та готельна інфраструктура Голосіївського району представлена готелями різних категорій, хостелами, апарт-готелями, а також об'єктами ділового туризму. Наявність виставкових, спортивних і культурних комплексів сприяє формуванню нерівномірного, але інтенсивного потоку відвідувачів, який має виражену сезонність. У періоди проведення масових заходів зростає попит на заклади середнього цінового сегмента, сімейні ресторани та концептуальні заклади з локальною кухнею.

Транспортна інфраструктура району є однією з ключових переваг його розвитку. Голосіївський район має зручне сполучення з іншими частинами міста завдяки розгалуженій мережі магістралей, серед яких проспект Академіка Глушкова, Голосіївський проспект, вулиці Васильківська та Ломоносова. Наявність станцій метрополітену, розвиненої системи громадського транспорту та зручних транспортних розв'язок забезпечує високу доступність закладів ресторанного господарства як для відвідувачів, так і для постачальників, що є важливим чинником ефективної логістики та розвитку сервісів доставки.

Окрему роль відіграє комерційна інфраструктура району, представлена торгово-розважальними центрами, бізнес-центрами, офісними кластерами та ринками. Концентрація ділової активності стимулює розвиток ресторанів, орієнтованих на бізнес-аудиторію, а також форматів швидкого обслуговування у денний час. У таких локаціях популярними є концепції бізнес-ланчів, кав'ярень «to go» та закладів із розширеним сервісом доставки.

Таким чином, інфраструктура Голосіївського району м. Києва створює комплексні передумови для стабільного функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства. Поєднання рекреаційних зон, освітніх і ділових центрів, туристичних об'єктів та розвиненої транспортної

мережі забезпечує диверсифікований попит і підвищує стійкість ресторанного бізнесу до сезонних та ринкових коливань.

Еколого-географічні фактори значно впливають на специфіку ресторанного бізнесу. Рельєф і наявність зелених зон визначають можливості для облаштування відкритих літніх терас, які користуються високим попитом у теплий сезон. Кліматичні умови формують запити на асортимент, де влітку переважають легкі закуски та холодні напої, а взимку затребувані гарячі страви і комплексні меню. Такі особливості обумовлюють необхідність гнучкого підходу до формування меню і сервісу відповідно до сезонності. Дотримання цих принципів дозволяє підтримувати стабільну відвідуваність та підвищувати задоволеність клієнтів.

Соціальна спрямованість закладів проявляється через сегментацію послуг для різних груп відвідувачів. Ресторани повного обслуговування поєднують стандартне меню з тематичними подіями, пропозиціями для корпоративних клієнтів і сімейних заходів, що підвищує привабливість для широкого кола споживачів. Кав'ярні та кафе орієнтовані на молодь та студентів, пропонуючи демократичні ціни, швидкий сервіс та зручні локації біля навчальних закладів і транспортних вузлів. Гастробари та бари фокусуються на клієнтах, які цінують сучасні формати дозвілля, авторську кухню та атмосферу соціальної взаємодії [14, с. 102–104].

Соціально-психологічний портрет споживачів ресторанних послуг у районі включає кілька ключових сегментів. Молодь віком 18–30 років орієнтована на сучасні концепти, соціальні мережі та швидкі формати обслуговування. Працівники офісів і бізнес-центрів віддають перевагу комплексним обідам та закладам з високим рівнем сервісу. Сім'ї та туристи цінують комфорт, атмосферу та можливість організації святкових або корпоративних заходів. Молоді професіонали та фрилансери шукають заклади з зонами для роботи, стабільним Wi-Fi та сучасним інтер'єром [3, с. 102].

Таблиця 1.2 – Соціально-психологічний портрет споживача ресторанних послуг Голосіївського району

Сегмент споживачів	Вікова категорія	Основні потреби	Популярні формати закладів	Сезонна чутливість
Молодь	18–30	Швидкий сервіс, сучасна кухня	Кав'ярні, fast-food, гастробари	Висока, літні тераси
Офісні працівники	25–45	Комплексні обіди, зручність	Ресторани повного обслуговування, кафе	Середня
Сім'ї та туристи	30–60	Комфорт, святкові заходи	Ресторани, заміські комплекси	Середня
Молоді професіонали, фрилансери	20–40	Зони для роботи, Wi-Fi, кафе	Кав'ярні, концептуальні заклади	Висока

Аналіз показує, що ресторан «Прага» орієнтується переважно на офісний та сімейний сегмент. Молодь активно впливає на популярність гастробарів і авторських концептів. Розуміння характеристик цільової аудиторії дозволяє закладу ефективно формувати маркетингову стратегію, пропонувати сезонні меню та розвивати онлайн-канали для бронювання і доставки [18, 19, 20].

Узагальнено, успіх ресторану «Прага» та інших закладів району визначається поєднанням гнучкої цінової політики, адаптації до сезонних змін і цифровізації маркетингової стратегії. Ці заходи дозволяють підтримувати конкурентоспроможність і стабільний потік клієнтів навіть в умовах економічної та безпекової нестабільності. Розуміння туристичної інфраструктури, еколого-географічних особливостей і соціально-психологічних характеристик споживачів є ключовим для формування ефективної стратегії ресторанного бізнесу.

1.3. Діагностика проблемних аспектів та перспективи розвитку ресторанного бізнесу Голосіївського району за оцінками споживачів

Ресторанний бізнес Голосіївського району Києва у 2020–2025 роках пережив значні трансформації під впливом пандемії COVID-19, економічної нестабільності та повномасштабної війни. За оцінками споживачів, ключовими проблемними аспектами роботи закладів стали організаційні та кадрові фактори, а також нестійкість логістичних процесів. Велика плинність персоналу та нестача кваліфікованих кадрів ускладнюють підтримку високих стандартів обслуговування, що безпосередньо впливає на якість сервісу та задоволеність клієнтів [7, 9, 17]. Психологічний тиск на працівників, відсутність мотиваційних механізмів і високий рівень стресу ще більше посилюють ці проблеми [10, 14].

Зовнішні фактори значно впливають на стабільність роботи закладів. Сезонні коливання відвідуваності формують пікові навантаження влітку та під час свят, тоді як холодні або міжсезонні місяці характеризуються зниженням потоку клієнтів. Це ускладнює планування ресурсів, оптимізацію графіків роботи та рівень рентабельності [8, 11]. Потреба в оперативному постачанні та перебої з доставкою продуктів стають додатковим викликом, особливо для закладів із авторським меню та преміальним сервісом [12, 13].

Соціально-демографічні та психологічні характеристики споживачів відображають зміни у попиті. Молоді та активні клієнти цінують швидкість обслуговування, цифрові сервіси та інтерактивні онлайн-платформи для бронювання та доставки. Старші відвідувачі і сімейні категорії віддають перевагу перевіреним закладам із стабільним сервісом та помірною ціновою політикою [7, 8, 14]. Зростаюча роль цифрових каналів обумовлює потребу адаптації бізнес-моделей ресторанів до нових очікувань клієнтів та формування ефективних маркетингових стратегій.

Аналітична оцінка відгуків споживачів дозволяє виділити основні «болі» ресторанного ринку Голосіївського району. До них належать кадрова нестабільність і брак кваліфікованого персоналу, високий рівень стресу та плинність кадрів, логістичні складнощі та перебої у постачанні продуктів, а також сильна сезонна залежність відвідуваності.

Перспективні напрямки розвитку ресторанного бізнесу полягають у впровадженні комплексних цифрових рішень, автоматизації процесів замовлень і доставки, розвитку take-away та мобільних форматів обслуговування. Оптимізація меню та раціональне використання ресурсів дозволяє підвищувати рентабельність і адаптуватися до сезонних коливань [7, 9, 14]. Важливим є підвищення кваліфікації персоналу через навчальні тренінги та мотиваційні програми, що підвищує якість обслуговування і лояльність клієнтів [17, 18]. Стратегії, орієнтовані на цифровізацію, інноваційні формати та адаптацію до зовнішніх потрясінь, створюють конкурентну перевагу та забезпечують стійкість закладів на ринку.

Таблиця 1.3 – Ключові проблеми та перспективи розвитку ресторанного бізнесу

Проблемний аспект	Опис проблеми	Перспективний напрям розвитку
Кадри	Нестача кваліфікованого персоналу, висока плинність	Підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, навчальні тренінги
Логістика	Перебої з постачанням, затримки доставки продуктів	Оптимізація постачання, контракти з надійними постачальниками, цифровий контроль запасів
Сезонність	Коливання відвідуваності у різні місяці	Впровадження take-away, мобільних форматів, сезонних акцій

Аналіз таблиці демонструє, що проблеми ресторанного бізнесу Голосіївського району охоплюють як внутрішні аспекти управління, так і зовнішні чинники. Управління персоналом та його мотивація безпосередньо впливають на якість обслуговування та стабільність роботи закладів. Логістика і сезонність визначають економічну ефективність.

Таким чином, діагностика показує, що ринок ресторанного господарства району має високу чутливість до зовнішніх і внутрішніх факторів, але володіє значним потенціалом розвитку за умови комплексного підходу. Адаптація до сезонних змін, модернізація логістики, інтеграція

цифрових платформ і підвищення кваліфікації персоналу є ключовими інструментами стабілізації та зростання конкурентоспроможності. Потенціал району підтримується розвитком туристичної інфраструктури, транспортною доступністю та зростаючим попитом на інноваційні та мобільні формати харчування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»

2.1. Організаційно-правова характеристика та концепція ресторану

ТОВ «Ресторан Прага» - один із найвідоміших та найстаріших рестораних комплексів м. Києва, розташований у мальовничому парковому просторі біля озера та багаторічних ландшафтних насаджень. За стилістикою та атмосферою заклад поєднує риси класичного європейського ресторану та заміського маєтку, що робить його унікальним у сегменті преміальних ресторанів.

Будівля ресторану вирізняється монументальним фасадом із колонадою, світлим екстер'єром та просторими терасами. На території збережено історичний парк, відреставровані алеї, встановлені елементи садово-паркової скульптури. Інтер'єр оформлений у класичному стилі: натуральне дерево, ковані елементи, антикварні меблі, панорамні вікна, витончені люстри, значна кількість зелених зон [18].



Рис 2.1. Ресторан «Прага»

В таблиці 2.1 наведені основні характеристики ресторану «Прага».

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ресторану «Прага»

Параметр	Опис
Зареєстрована назва закладу	ТОВ Ресторан «Прага»
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, Голосіївський район, проспект Академіка Глушкова, 1
Тип закладу	Ресторан класичного типу
Клас закладу	Ресторан вищого класу
Кількість посадкових місць	420
Спеціалізація	Європейська та українська кухня, авторські страви
Послуги (додаткові та основні)	Обслуговування відвідувачів у залі, банкетне обслуговування, організація урочистих заходів, весіль, корпоративів, кейтеринг, попереднє бронювання столів
Формат обслуговування	Обслуговування офіціантами
Рівень цін	Середній та вище середнього
Відсоток завантаженості	У середньому 65–80 залежно від сезону
Цільова аудиторія	Мешканці міста, сімейні відвідувачі, корпоративні клієнти, туристи

Джерело: [18]

Тип закладу: ресторан з банкетною та терасною інфраструктурою.

Адреса закладу: ТОВ «Ресторан Прага», вул. Академіка Глушкова, 1, Київ.

Графік роботи: 10:00–22:00 (пн–чт, нд), 10:00–23:00 (пт–сб).

Цільовий сегмент гостей: середній+, преміальний клас, туристи, корпоративні клієнти.

До складу закладу входять: основний ресторанний зал; великий банкетний зал «Колонний» (2 поверх); тераса над водою; малі банкетні кімнати; барна зона; великі підсобні та допоміжні приміщення; сучасно обладнана кухня повного циклу; складські та холодильні приміщення; гардероб, вестибюль, санітарні вузли; адміністративні кабінети.

Ресторан формує вишуканий асортимент страв європейської, української та авторської кухні. ТОВ «Ресторан Прага» є комплексним закладом ресторанного господарства повного циклу, що має великий потенціал для організації як індивідуального відвідування, так і заходів різного масштабу.

Основні послуги включають:

ресторанне обслуговування в основному залі та на терасі;

банкетний та кейтеринговий сервіс;

організацію тематичних та корпоративних заходів;

культурні та музичні події;

дитяче меню та зони для сімейного відпочинку [18].

Ефективність функціонування закладу ресторанного господарства значною мірою залежить від раціонально сформованої та професійно реалізованої системи менеджменту, яка забезпечує оптимальну взаємодію виробничих, сервісних, маркетингових, фінансових та адміністративних підсистем. У випадку ТОВ «Ресторан Прага» управлінська модель вирізняється комплексністю, системністю та високим рівнем організаційної культури, що дозволяє забезпечувати стабільну якість послуг у динамічних ринкових умовах.

Менеджмент ресторану базується на лінійно-функціональній структурі, що оптимально поєднує централізоване стратегічне управління та достатню автономію операційних підрозділів. Такий підхід сприяє підвищенню

узгодженості професійних дій персоналу та забезпечує високий рівень координації між адміністративними й виробничими службами ресторану.

Організаційна структура ТОВ «Ресторан Прага» є багаторівневою, чітко ієрархізованою та передбачає розподіл управлінських функцій відповідно до рівня відповідальності й професійної компетентності.

До стратегічного рівня належать власник та генеральний директор, які визначають довгострокові траєкторії розвитку підприємства, стратегічні пріоритети, інвестиційні напрямки та політику оновлення матеріально-технічної бази. На цьому рівні ухвалюються ключові управлінські рішення, що стосуються розвитку меню, бренду, кадрової політики та фінансової стабільності.

До тактичного рівня входять менеджер ресторану, шеф-кухар, завідувач виробництвом, бухгалтер та маркетолог. Їхня діяльність спрямована на реалізацію стратегічних цілей шляхом планування, організації та контролю виробничих, сервісних і маркетингових процесів.

Операційний рівень представлений працівниками залу, кухні, бару, допоміжних підрозділів. Їхня діяльність спрямована на безпосереднє надання послуг, дотримання технологічних процесів, норм безпеки та стандартів сервісу. Ключовим чинником є постійний контроль з боку адміністраторів та старших офіціантів.

Загалом структурна модель ТОВ «Ресторан Прага» є оптимальною, збалансованою та враховує потреби підприємства преміального сегмента ресторанного ринку..

Організаційно-технологічна діяльність ресторану є одним із ключових елементів ефективної роботи закладу. Вона визначає логіку пересування сировини, напівфабрикатів, персоналу та готової продукції, забезпечує оптимальний розподіл навантажень між цехами та гарантує якість кулінарної продукції. На прикладі ТОВ «Ресторан Прага» (м. Київ) можна простежити чітко вибудовану технологічну систему, що відповідає сучасним вимогам ресторанного бізнесу, санітарним нормам та стандартам НАССР.

ТОВ «Ресторан Прага» має чітко структуровану систему виробничих приміщень, що забезпечує раціональну організацію праці та руху кулінарних потоків. Заготівельні цехи:

М'ясний цех Виконує розрубання, жилування, нарізання, формування напівфабрикатів. Оснащення включає ножі різного призначення, м'ясорубку, марміти, столи з нержавіючої сталі

Рибний цех. Призначений для очищення, потрошіння, філетування риби. Обладнання – столики, ванни для промивання, обробні дошки, холодильні шафи.

Овочевий цех. Очищення, нарізання, миття овочів. Використовується механічне обладнання: овочерізки, мийні ванни, центрифуги.

Гарячий цех є основним виробничим підрозділом, де виконуються основні процеси теплової обробки.

Холодний цех. Тут готуються: салати; холодні закуски; бутерброди; тартари, карпачо; страви з мінімальною термічною обробкою.

Кондитерський цех. Ресторан має власну кондитерську, де виготовляються: десерти; торти; випічка; креми та муси.

Організаційно-технологічна діяльність ТОВ «Ресторан Прага» характеризується високим рівнем стандартизації, логічністю технологічних потоків та сучасним технічним оснащенням. Чіткість роботи виробничих цехів, дотримання санітарних норм, наявність системи контролю якості та професійна компетентність персоналу забезпечують стабільний рівень сервісу і якість кулінарної продукції.

Процес побудований за принципом повного циклу: постачання сировини, зберігання, приготування страв, сервірування та післяпродажний сервіс. Шеф-кухар контролює якість продуктів та оновлює меню відповідно до гастрономічних трендів, підтримуючи баланс між традиційними стравами та інноваційними поєднаннями смаків. Сервісна служба створює клієнтський досвід і формує емоційний зв'язок із брендом. Технічний персонал забезпечує безперебійну роботу інфраструктури.

2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності ресторану за 2022–2025 роки

Аналіз діяльності ресторану «Прага» за 2022–2025 роки дозволяє оцінити фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів та адаптацію закладу до змін ринку. У цей період ресторанний ринок України поступово відновлювався після кризових явищ, змінювалася структура споживчого попиту, що безпосередньо впливало на доходи та завантаженість закладів [20, с. 1; 21, с. 1].

Для оцінки використовуються дані фінансової звітності ресторану, статистика галузі та внутрішні операційні показники [19, с. 3–7]. Комплексний підхід дозволяє аналізувати не лише абсолютні зміни показників, а й їх економічну логіку та управлінські наслідки.

У таблиці 2.2 наведено основні фінансово-економічні показники ресторану за 2022–2025 роки. Чистий дохід демонструє стабільне зростання – з 38,4 млн. грн у 2022 році до прогнозних 52,3 млн. грн у 2025 році. Це відображає збільшення середнього чеку та підвищення попиту на послуги закладу [19, с. 4–6].

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Прага» за 2022–2025 роки

Показник	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Чистий дохід, млн грн	38,4	42,7	47,9	52,3
Операційні витрати, млн грн	31,6	34,1	37,2	40,1
Прибуток, млн грн	6,8	8,6	10,7	12,2
Рентабельність, %	17,7	20,1	22,3	23,3
Середній чек, грн	780	860	940	1150

Джерело [19], дані, отримані автором під час проходження практики.

Зростання операційних витрат пов'язане з інфляцією, подорожчанням продуктів та енергоресурсів. Водночас доходи зростають швидше, що забезпечує підвищення прибутковості: прибуток за 2022–2024 роки зріс із 6,8 до 10,7 млн грн, а рентабельність – з 17,7% до 22,3%.

Зростання середнього чеку свідчить про переорієнтацію на якісні послуги та комплексні пропозиції для клієнтів. Це досягається через розширення меню, розвиток подієвого формату та підвищення стандартів сервісу, що відповідає концепції ціннісного маркетингу.

Загальна місткість закладу – 420 місць (основний зал, тераса на воді, банкетні зали). Середньорічна завантаженість збільшилася з 58% у 2022 році до 69% у 2024 році та прогнозується на рівні 72% у 2025 році. Середня кількість гостей на день зросла з 240 до 335 осіб, а кількість банкетів – з 96 до 150 на рік [18].

Таблиця 2.3 – Показники місткості та завантаженості ресторану «Прага» за 2022–2025 роки

Показник	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Кількість посадкових місць	420	420	420	420
Середня завантаженість, %	58	63	69	72
Середня кількість гостей на день	240	275	310	335
Кількість банкетів на рік	96	118	134	150

Джерело [18].

Підвищення завантаженості та кількості гостей відображає ефективність маркетингової стратегії та подієвих заходів ресторану. Зростання банкетної активності на 39% за два роки забезпечує високу маржинальність та стабільність грошових потоків, знижуючи залежність від сезонності.

Продуктивність праці підвищується помірним збільшенням чисельності персоналу при рості обсягів реалізації. Мотиваційні програми, навчання та стабільність колективу сприяють високій якості сервісу та повторним продажам [15, с. 220–223; 17, с. 3–5]. Раціональне управління трудовими ресурсами дозволяє підтримувати витрати на персонал у контрольованих межах.

Аналіз господарської діяльності ресторану «Прага» за 2022–2025 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку: зростання доходів, стабільну рентабельність та підвищення завантаженості. Це створює надійну базу для подальшого розвитку маркетингових та сервісних ініціатив і підтверджує ефективність обраної стратегії, орієнтованої на якість обслуговування та диверсифікацію доходів.

2.3. Оцінка маркетингової стратегії ресторану

Маркетингова стратегія ресторану «Прага» формується на основі історичної репутації бренду, високого рівня сервісу та поступового впровадження цифрових каналів комунікації. Основною метою стратегії є підтримка стабільної лояльності постійних гостей та залучення нових клієнтів через соціальні мережі, подієвий маркетинг та онлайнві комунікації [23, с. 41–44].

Управлінські рішення у сфері маркетингу спрямовані на створення цілісного бренду, де кожний контакт із гостем підсилює позитивне враження від ресторану. Основні напрями роботи включають:

- Позиціонування ресторану як простору для сімейного відпочинку, гастрономічних подій та святкувань;

- Планування та організацію подієвих заходів (тематичні вечори, сезонні фестивалі, музичні події);

- Використання цифрових платформ для комунікації з аудиторією та просування продуктів [16, с. 5–7].

Маркетингова функція інтегрована з управлінням персоналом, оскільки залученість співробітників та їхня мотивація безпосередньо впливають на якість обслуговування та повторні продажі [15, с. 220–223; 17, с. 4–6].

У таблиці 2.4 представлено узагальнену оцінку основних маркетингових інструментів ресторану «Прага» з позиції їх ефективності та потенціалу розвитку. Аналіз дозволяє виявити сильні сторони, які формують конкурентні переваги, а також зони зростання, що потребують управлінської уваги. Комплексна оцінка інструментів дає можливість перейти від фрагментарних маркетингових дій до системної стратегії розвитку.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності маркетингових інструментів ресторану «Прага»

Інструмент	Поточний стан	Рівень ефективності	Потенціал розвитку
Офіційний сайт	Інформаційний, іміджевий	Середній	Високий
Instagram	Візуально сильний контент	Середній	Високий
Меню	Авторське, диференційоване	Високий	Середній
Подієвий маркетинг	Регулярні заходи	Високий	Середній
Програми лояльності	Відсутні	Низький	Високий
CRM та аналітика	Не систематизовані	Низький	Високий

Джерело [18].

Офіційний сайт – інформаційна платформа бренду, яка містить меню, фотогалерею, контактні дані та опис концепції закладу. Сайт формує первинну довіру, проте функціонально обмежений у частині онлайн-бронювань та збору даних клієнтів [18, с. 1–2].

Instagram – основний канал візуальної комунікації. Контент демонструє інтер'єри, сезонні страви та події, формуючи емоційний образ бренду. Водночас частота публікацій та залучення аудиторії нерівномірні, що обмежує органічне охоплення та алгоритмічну видимість сторінки.

Меню – поєднання класичної європейської кухні та авторських страв формує унікальну ціннісну пропозицію та диференціацію серед конкурентів.

Структура меню сегментована під різні цільові групи, однак відсутні чіткі сезонні акценти, які стимулювали б повторні відвідування [24, с. 178–181].

Подієвий маркетинг – регулярні заходи підвищують відвідуваність та середній чек. Проте відсутня системна програма лояльності, що обмежує утримання клієнтів у міжсезоння [20, с. 1; 22, с. 300–302].

CRM та аналітика – відсутня системна робота зі збору даних клієнтів та персоналізації пропозицій, що знижує ефективність цифрових комунікацій [26, с. 3–5].

Аналіз таблиці свідчить, що найбільш ефективними є продуктова політика та подієвий маркетинг, які формують емоційну цінність бренду та стабільний попит. Цифрові інструменти та клієнтська аналітика залишаються недовикористаними, що обмежує потенціал залучення та утримання аудиторії [21, с. 1].

Сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії

Сильні сторони:

Історична репутація та унікальна локація;

Високий рівень сервісу та якість кухні;

Стабільна база постійних клієнтів;

Подієвий маркетинг та диференційоване меню.

Слабкі сторони:

Обмежена цифрова присутність;

Відсутність системної роботи з даними клієнтів;

Недостатня персоналізація маркетингових комунікацій;

Відсутність формалізованої програми лояльності та інтегрованої CRM-системи.

Маркетингова стратегія ресторану «Прага» ефективно формує імідж бренду та утримує лояльну аудиторію. Потенціал для розвитку пов'язаний із цифровізацією, впровадженням CRM-систем, персоналізацією пропозицій та активнішою роботою у соціальних мережах. Перехід до аналітично керованої маркетингової моделі дозволить підвищити рентабельність інвестицій у

просування та зміцнити конкурентні позиції закладу [16, с. 5–7; 22, с. 303–305].

2.4. SWOT-аналіз ресторану

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища на його розвиток. Для ресторану «Прага», розташованого у Києві на проспекті Академіка Глушкова, 1, такий аналіз дозволяє систематизувати управлінські, маркетингові та фінансові аспекти діяльності закладу та визначити стратегічні пріоритети розвитку [18, с. 1–2].

Сильні сторони ресторану «Прага» формуються на основі унікального позиціонування та ресурсного потенціалу:

Впізнаваний бренд та позитивна репутація: заклад асоціюється з високою якістю кухні та сервісу, що підсилює лояльність постійних відвідувачів.

Простора локація та природне середовище: велика територія з природним ландшафтом створює атмосферу відпочинку та відокремленості від міського шуму.

Різноманітне та якісне меню: поєднання класичних і авторських позицій дозволяє охоплювати різні цільові сегменти [18, с. 1–2].

Високий рівень сервісу та досвідчений персонал: професійна компетентність персоналу забезпечує стабільність обслуговування та підтримує репутаційний капітал бренду.

Слабкі сторони концентруються переважно у сфері цифрової зрілості та аналітичної підтримки управлінських рішень:

Нерівномірна активність у соціальних мережах: знижує ефективність органічного охоплення та взаємодії з новою аудиторією.

Обмежена функціональність сайту: сайт виконує переважно інформаційну роль та не використовується як інструмент конверсії.

Відсутність системної програми лояльності: обмежує стимулювання повторних відвідувань та підвищення життєвої цінності клієнта.

Обмежена аналітика маркетингових показників: знижує швидкість та точність управлінських рішень [12, с. 68; 17].

Можливості розвитку ресторану визначаються зовнішніми тенденціями та змінами у споживчій поведінці:

Впровадження цифрових інструментів маркетингу: CRM-платформи та аналітичні інструменти дозволяють сегментувати аудиторію та підвищувати ефективність комунікацій [22, с. 298–305].

Розвиток персоналізованих комунікацій: таргетована реклама та персоналізовані пропозиції стимулюють повторні візити.

Масштабування подієвого маркетингу: сезонні фестивалі, гастрономічні вечори та тематичні заходи підвищують відвідуваність та середній чек [20, с. 1; 21].

Партнерські проекти та колаборації: співпраця з локальними брендами та блогерами зміцнює імідж ресторану та залучає нові сегменти клієнтів.

Імідж сталого розвитку: впровадження екологічних та соціально орієнтованих ініціатив підвищує репутаційний капітал закладу.

Загрози зумовлені зовнішнім середовищем та змінами на ринку:

Посилення конкуренції: поява нових концептуальних закладів із сучасними цифровими стратегіями [20, с. 1].

Економічна нестабільність: коливання купівельної спроможності та зростання операційних витрат [11, с. 45–50].

Зміна споживчих трендів: популярність доставки та швидких форматів харчування створює додатковий тиск на класичні ресторанны моделі.

Зростання витрат: підвищення собівартості ресурсів та інфляційні коливання.

Кадровий дефіцит: нестача кваліфікованого персоналу може негативно впливати на якість обслуговування [10, с. 277–282; 14, с. 404].

SWOT-аналіз ресторану представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз конкурентних переваг ресторану «Прага»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваний бренд та позитивна репутація	Відсутність сучасної інтегрованої CRM-системи
Простора локація та природне середовище	Нерівномірна активність у соціальних мережах
Різноманітне та якісне меню	Обмежена функціональність сайту
Високий рівень сервісу	Відсутність програми лояльності
Досвідчений персонал	Обмежена аналітика маркетингових показників
Можливості	Загрози
Впровадження цифрових інструментів маркетингу	Посилення конкуренції
Розвиток персоналізованих комунікацій	Економічна нестабільність
Масштабування подієвого маркетингу	Зміна споживчих трендів
Партнерські проекти та колаборації	Зростання витрат
Імідж сталого розвитку	Кадровий дефіцит

Джерело [18].

Проведений SWOT-аналіз конкурентних переваг ресторану «Прага» свідчить про наявність у закладу суттєвого внутрішнього потенціалу, який може бути використаний як основа для довгострокового стратегічного розвитку. Сильні сторони ресторану, зокрема впізнаваний бренд, позитивна репутація, високий рівень сервісу та унікальна локація з природним середовищем, формують стійкі конкурентні переваги та забезпечують стабільний попит з боку постійних відвідувачів. Наявність різноманітного меню та професійного персоналу дозволяє ресторану ефективно працювати з різними сегментами цільової аудиторії та підтримувати високий рівень задоволеності відвідувачів.

Водночас результати аналізу виявили низку внутрішніх обмежень, які стримують повноцінну реалізацію наявного потенціалу. Ключовими

проблемами є недостатній рівень цифровізації маркетингової діяльності, відсутність системної програми лояльності, а також обмежене використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності маркетингових заходів. Зазначені чинники знижують можливості ресторану щодо персоналізації комунікацій із гостями, оптимізації маркетингових витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища демонструє наявність значних можливостей для розвитку ресторану «Прага», насамперед за рахунок впровадження сучасних цифрових маркетингових інструментів, розвитку персоналізованих комунікацій та активізації подієвого маркетингу. Використання CRM-платформ, аналітики даних відвідувачів і таргетованих рекламних інструментів може суттєво підвищити ефективність взаємодії з цільовою аудиторією, збільшити частоту повторних відвідувань і середній чек. Крім того, партнерські проекти та імідж сталого розвитку здатні посилити емоційний зв'язок бренду з клієнтами та розширити ринкову присутність ресторану.

Разом із тим ресторан функціонує в умовах підвищеного рівня зовнішніх загроз, серед яких посилення конкуренції з боку концептуальних закладів, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань і кадрові ризики. Зазначені фактори вимагають від керівництва ресторану формування гнучкої та адаптивної стратегії розвитку, орієнтованої на підвищення операційної ефективності, диверсифікацію каналів комунікації та зміцнення лояльності клієнтів.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність переходу ресторану «Прага» від переважно традиційної моделі управління до комплексної стратегії, що поєднує сильні сторони бренду з можливостями цифрової трансформації. Реалізація таких заходів дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз, усунути внутрішні обмеження та забезпечити сталий розвиток ресторану в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «ПРАГА»

3.1. Огляд сучасних напрямів та технологій маркетингу в ресторанному бізнесі

Сучасний ресторанний ринок України 2024–2025 рр. характеризується цифровою трансформацією, персоналізацією сервісу та використанням аналітики поведінки клієнтів. Зростання доходів галузі супроводжується зниженням середньої відвідуваності, що формує потребу у залученні нових гостей та підвищенні цінності кожного контакту з брендом. Для закладів преміального та історичного сегменту, таких як ресторан «Прага», важливо поєднувати традиційні цінності з сучасними технологіями комунікації [18]. Саме інтеграція сучасних технологій дозволяє зберігати лояльність постійної аудиторії та водночас залучати нові покоління споживачів.

Основні напрями розвитку маркетингу в ресторанному бізнесі:

Digital-маркетинг – використання соціальних мереж та відеоконтенту для підвищення впізнаваності бренду;

Influence-маркетинг – співпраця з блогерами та лідерами думок для формування довіри до закладу;

Event-маркетинг – організація подій для продажу емоційного досвіду;

AI та автоматизація – персоналізація комунікацій та оптимізація внутрішніх процесів;

Аналітика поведінки клієнтів – використання даних для ухвалення управлінських рішень.

Короткі відеоформати (TikTok, Instagram Reels) дозволяють демонструвати атмосферу закладу, інтер'єр, подачу страв та організацію заходів. Відеоконтент забезпечує високі показники взаємодії та дозволяє впливати на рішення потенційних гостей.

Інструменти інтернет-маркетингу та їх функціонал:

Canva – створення графічного та відеоконтенту;

CapCut – монтаж відео, додавання тексту та ефектів;

Meta Ads Manager – таргетована реклама в Instagram/Facebook;

TikTok Ads – просування контенту на цільові аудиторії.

Блогери та лідери думок виступають каналом довіри та соціального підтвердження якості закладу [22, с. 303–304]. Важливим є вибір партнерів, які відповідають цінностям бренду.

Інструменти та функції:

HypeAuditor – оцінка аудиторії та автентичності блогерів;

Upfluence – пошук та аналіз потенційних партнерів;

Brand24 – моніторинг згадувань та реакцій на бренд.

Організація тематичних вечорів, концертів та фестивалів підвищує середній чек та стимулює повторні відвідування [21]. Подієвий маркетинг формує додаткову цінність послуги та інтегрує офлайн-досвід з онлайн-просуванням.

Персоналізовані пропозиції та автоматизація бронювань підвищують лояльність та оптимізують роботу персоналу [23, с. 78–80].

Інструменти:

BotStar / ManyChat – автоматичне бронювання, відповіді на запитання клієнтів;

Bitrix24 CRM – ведення обліку гостей, сегментація, email/SMS-розсилки;

Tableau / Power BI – аналіз поведінки гостей та ефективності маркетингових кампаній.

Системний аналіз даних про відвідуваність, популярність страв та ефективність акцій дозволяє приймати управлінські рішення на основі фактичних показників.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика маркетингових інструментів для ресторану «Прага»

Напря́м	Інструмент	Функціонал	Очікуваний ефект
Digital-маркетинг	Canva, CapCut, Meta Ads Manager, TikTok Ads	Створення та просування контенту	Підвищення впізнаваності, залучення нових гостей
Influence-маркетинг	HypeAuditor, Upfluence, Brand24	Пошук блогерів, моніторинг згадок, оцінка аудиторії	Підвищення довіри та розширення аудиторії
Event-маркетинг	CRM, соцмережі	Планування та просування заходів	Збільшення середнього чека, повторних відвідувань
AI та автоматизація	BotStar, ManyChat, Bitrix24 CRM	Автоматизація бронювань та персоналізація пропозицій	Підвищення лояльності, оптимізація управління
Аналітика	Tableau, Power BI	Візуалізація даних, аналіз KPI	Оптимізація маркетингових рішень

Аналіз сучасних маркетингових інструментів показує, що інтеграція digital, influence, event, AI та аналітики дозволяє формувати комплексну маркетингову систему. Для ресторану «Прага» це створює можливості для підвищення ефективності комунікацій, залучення нових гостей та зміцнення бренду без значного збільшення витрат.

3.2. Заходи з удосконалення маркетингової стратегії ресторану

Результати аналізу маркетингової діяльності ресторану «Прага» свідчать про наявність потенціалу для розвитку бренду, підвищення лояльності гостей та стабілізації фінансових показників у періоди сезонного спаду попиту. Основні проблеми: фрагментарне використання маркетингових інструментів, низька цифровізація, обмежена персоналізація сервісу. Маркетингова стратегія ресторану «Прага» потребує вдосконалення. Пропозиції щодо удосконалення представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії ресторану

Назва пропозиції	Опис (тезисно)	Цільова аудиторія	Що потрібно для впровадження	Матеріальні затрати	Очікуваний ефект
Оновлення контент-стратегії Instagram (Reels, «тиха розкіш»)	Використання коротких відео для демонстрації атмосфери, сервісу та унікальних деталей інтер'єру; підкреслення преміальності закладу	Молодь 25–35 років, платоспроможні гості	SMM-менеджер, контент-креатор, обладнання для зйомки, план контенту	18–25 тис. грн/міс	Зростання органічного охоплення на 30%/міс, +500 нових підписників/міс, +15 бронювань через Instagram
Впровадження CRM-системи Poster POS з вбудованим модулем Маркетинг	Централізація даних про гостей, автоматизація персоналізованих пропозицій, контроль повторних візитів	Постійні та VIP-гості	Інтеграція з POS, навчання персоналу, IT-підтримка	Встановлення 30 тис. грн, абонплата 3–5 тис. грн/міс	Збільшення повторних візитів на 20%/рік, зростання середнього чеку на 10%, підвищення рівня задоволеності гостей
Формування календарного плану івентів	Організація тематичних вечорів, дегустацій, камерних концертів для стимулювання відвідуваності у міжсезоння	Всі категорії гостей	Маркетолог, шеф-кухар, адміністратор, партнери	40–70 тис. грн/захід	+25% трафіку під час заходів, збільшення бронювань на 15%, підвищення впізнаваності бренду

Комплексне поєднання digital-маркетингу, CRM-системи та івент-маркетингу для ресторану «Прага» дозволяє створити синергію, яка підсилює ефективність кожного окремого інструменту. Аналіз маркетингових практик свідчить, що впровадження оновленої контент-стратегії в Instagram, зокрема формату Reels та візуальної естетики «тихої розкоші», дозволяє підвищити органічне охоплення на 30% на місяць, залучити приблизно 500 нових

підписників та забезпечити щонайменше 15 бронювань через соціальні мережі. Для реалізації цього заходу необхідна робота SMM-менеджера та контент-креатора, які розробляють контент-план, знімають відео та аналізують ефективність публікацій. Публікації варто розміщувати чотири-п'ять разів на тиждень, охоплюючи такі теми, як кухня, атмосфера залу, робота персоналу, івенти та реальні відгуки гостей.

Для наочності та систематизації запропонованих напрямів удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага» наведено узагальнену таблицю, де відображено конкретні заходи, цілі та очікуваний ефект від їх реалізації (див. Додаток А, Таблиця 1).

Впровадження CRM-системи Poster POS з вбудованим модулем Маркетинг дозволяє централізувати дані про постійних та VIP-гостей, автоматизувати персоналізовані пропозиції та вести облік повторних відвідувань. Процес включає налаштування протягом двох тижнів за участі IT-фахівця з одноразовими витратами 20 тис. грн, навчання персоналу протягом одного тижня (10 тис. грн), тестування та запуск протягом місяця адміністратором, а також постійний супровід з абонплатою 3–5 тис. грн на місяць. Очікуваним результатом є збільшення повторних відвідувань на 20% за рік, підвищення середнього чеку на 10% та підтримання рівня задоволеності гостей на рівні не менше 90%.

Формування календаря івентів дозволяє активізувати відвідуваність у міжсезоння та перетворити ресторан на культурний простір із додатковою цінністю для гостей. Приклад заходів включає винну дегустацію у жовтні з бюджетом 40 тис. грн, що очікувано підвищує відвідуваність на 25%; гастро-вечерю у листопаді (50 тис. грн) для зростання середнього чеку на 10%; різдвяний вечір у грудні (70 тис. грн), який забезпечує додаткові бронювання та підвищення впізнаваності бренду. Планування таких подій здійснюється щонайменше за два місяці, із залученням маркетолога, шеф-кухаря, адміністратора та партнерів. КРІ заходів передбачають підвищення

відвідуваності на 25% під час подій, отримання 15–20 бронювань на захід та зростання середнього чеку на 10%.

Комплексний підхід до впровадження цих заходів дозволяє ресторану «Прага» зміцнити позиції на ринку, підвищити лояльність постійних гостей, залучити нову аудиторію та забезпечити стабільне зростання доходів. Матеріальні витрати мають помірний характер і частково одноразові, а ефект реалізується у середньостроковій перспективі, забезпечуючи одночасно економічну та іміджеву користь для закладу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів маркетингової стратегії ресторану «Прага» ґрунтується на аналізі фінансових показників закладу за 2023–2024 роки, середньоринкових витрат на маркетингові послуги та прогнозованих результатів від впровадження digital-маркетингу, CRM-системи та івент-активностей. Базовим параметром для розрахунку ефективності служать середня місячна виручка на рівні 2,4–2,6 млн грн, середній чек близько 1 150 грн та відвідуваність 2 000–2 200 гостей на місяць. Оцінка передбачає не лише збільшення трафіку, але й підвищення середнього чеку та частоти повторних візитів, що створює довгострокову цінність для бренду та фінансової стабільності закладу [22]. Всі прогнози враховують одноразові витрати на налаштування CRM та виробництво контенту, а також щомісячні витрати на digital-канали та івенти, що дозволяє порівнювати економічну доцільність кожного інструменту.

Середньомісячний бюджет маркетингових заходів ресторану становить 97 тис. грн, з яких найбільша частка припадає на організацію івентів та відеоконтент для соціальних мереж. Частка витрат на digital-маркетинг складає близько 38 відсотків, що відповідає сучасним структурним стандартам ресторанного сегменту [23]. Витрати на CRM мають одноразовий характер на етапі налаштування системи та навчання персоналу, а щомісячна

ліцензія становить 3-5 тис. грн. Івент-напряма потребує щомісячного бюджету близько 50 тис. грн, однак забезпечує прямий приріст продажів і високий середній чек, що підтверджує його економічну доцільність [18, 20].

Прогнозування ефективності проведено за трьома сценаріями з урахуванням впливу кожного інструменту на відвідуваність та середній чек. Залучення аудиторії через Reels передбачає приріст охоплення на 20–30 відсотків протягом перших шести місяців. Впровадження CRM-системи Poster POS з вбудованим модулем Маркетинг забезпечує збільшення частоти повторних відвідувань на 10–15 відсотків за рахунок персоналізованих комунікацій та автоматизації взаємодії з гостями. Івент-маркетинг у міжсезоння дозволяє підвищити завантаження залу на 15–20 відсотків у дні проведення заходів та стимулює додаткові бронювання, що позитивно впливає на середній чек [20, 21].

За результатами моделювання середня кількість гостей на місяць може зрости з 2 100 до 2 415 осіб, а середній чек збільшиться з 1 150 до 1 250 грн. Це формує приріст місячної виручки приблизно на 603 тис. грн, що дозволяє покрити маркетингові витрати та отримати чистий фінансовий ефект понад 500 тис. грн на місяць [19]. Розрахунок ROI показує значення 522 відсотки, що свідчить про високу економічну ефективність заходів та швидку окупність інвестицій навіть за консервативного сценарію зі зниженням прогнозованого ефекту на 30 відсотків [19].

Окрім фінансових результатів, важливим є соціальний ефект реалізації стратегії, який проявляється у зростанні впізнаваності бренду та лояльності гостей. Прогнозований показник середнього рейтингу Google збільшується з 4,4 до 4,6, частка повторних відвідувачів зростає з 42 до 55 відсотків, а підписники Instagram збільшуються з 8 500 до 12 000 користувачів. Показник залученості в соцмережах подвоюється і досягає 4 відсотків, що створює мультиплікативний ефект для органічного охоплення аудиторії. Персоналізовані комунікації та системна робота з лояльністю формують

довгострокову прив'язаність до бренду та стабілізують грошовий потік, мінімізуючи сезонні коливання відвідуваності [17, 21].

Ефективність кожної з пропозицій оцінюється за конкретними KPI та фінансовими параметрами. Оновлення контент-стратегії Instagram передбачає досягнення приросту охоплення на 30 відсотків, +500 підписників на місяць та додаткових 15 бронювань через соціальні мережі. Впровадження CRM-системи оцінюється за частотою повторних візитів (плюс 20 відсотків за рік), зростанням середнього чеку на 10 відсотків та рівнем задоволеності гостей не нижче 90 відсотків. Ефективність івент-маркетингу визначається за приростом відвідуваності на 25 відсотків під час заходів, збільшенням середнього чеку на 10 відсотків та додатковими бронюваннями на 15–20 столів за подію.

Проведений аналіз свідчить, що інтеграція digital-маркетингу, CRM та івент-активності формує єдину систему, яка забезпечує як фінансову, так і соціальну віддачу. Загальна сума середньомісячних витрат на реалізацію усіх заходів не перевищує 4 відсотків місячної виручки, що є економічно прийнятним показником для ресторану середнього цінового сегмента. Системний підхід дозволяє адаптувати стратегію до змін ринкового середовища, оперативно коригувати контент, ціни та формат заходів, а також формувати інформаційну базу для прогнозування та управління [22, 24].

Розроблена стратегія створює довгострокову конкурентну перевагу ресторану, трансформує його імідж у сучасний культурний простір та зміцнює репутаційний капітал. Зростання цифрової присутності, персоналізовані комунікації та систематичні івенти формують емоційний та соціальний капітал бренду, який складно відтворити конкурентам. Пропоновані заходи демонструють високу ефективність при помірних інвестиціях і забезпечують платформу для масштабування, стабілізації доходів та розвитку лояльності гостей [18, 25].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага» у місті Києві. Метою дослідження було обґрунтування управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності закладу в умовах трансформації ресторанного ринку. Використання статистичних, аналітичних та прогнозних методів забезпечило комплексність оцінки та підтвердило доцільність поставлених завдань.

Аналіз розвитку ресторанного бізнесу Голосіївського району показав зростання кількості закладів середнього та преміального сегментів, підвищений попит на унікальні концепції та подієві формати, а також високу конкуренцію у сегменті. Соціально-психологічний портрет споживачів засвідчив перевагу сімейних груп і пар із середнім та високим доходом, орієнтованих на гастрономічний досвід і емоційний комфорт. Встановлено, що ключовими факторами вибору закладу є якість сервісу, локація, репутація та індивідуальний підхід до гостя. Це підтвердило необхідність інтеграції персоналізованих маркетингових інструментів та цифрових комунікацій для формування лояльності [20, 21].

Діагностика діяльності ресторану «Прага» виявила сильні сторони у вигляді стабільної управлінської моделі, преміальної атмосфери, високої якості кухні та подієвого сервісу. Водночас існували обмеження у цифровій активності, відсутність формалізованої CRM та нерівномірність завантаженості залу. SWOT-аналіз показав можливості розвитку через event-маркетинг, автоматизацію комунікацій та підвищення онлайн-присутності, а загрози пов'язані із посиленням конкуренції та коливаннями попиту.

Удосконалення маркетингової стратегії передбачає оновлення контенту в Instagram, впровадження сучасної CRM для персоналізації обслуговування та формування календаря тематичних заходів. Пропозиції мають чітке фінансове забезпечення та визначених відповідальних осіб, що забезпечує

контроль виконання та інтеграцію в загальну стратегію ресторану. Економічна ефективність заходів підтверджується прогнозованим приростом відвідуваності на 15 відсотків, збільшенням середнього чеку до 1 250 грн та виручки на 25 відсотків у середньостроковій перспективі. ROI складає понад 500 відсотків, що свідчить про швидку окупність та мінімізацію фінансових ризиків.

Соціальний ефект включає підвищення впізнаваності бренду, зміцнення лояльності постійних клієнтів та формування гастрономічної спільноти навколо ресторану. Персоналізовані комунікації, регулярний відеоконтент та системна робота з івентами формують емоційний капітал, який складно відтворити конкурентам. Це підвищує стабільність грошового потоку та дозволяє закладу ефективно реагувати на сезонні коливання та зміни поведінки гостей.

Досягнуто поставлену мету дослідження шляхом системного обґрунтування інструментів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Прага». Запропоновані заходи інтегрують фінансові, маркетингові та управлінські аспекти, забезпечують підвищення прибутковості, ефективності маркетингових інвестицій та стійкості бізнес-моделі.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку впливу штучного інтелекту та аналітики великих даних на персоналізацію сервісу, інтеграцію омніканальних комунікацій та прогнозування поведінки гостей. Також перспективним є аналіз довгострокового ефекту event-маркетингу та формування репутаційного капіталу у цифрових середовищах. Це дозволить удосконалювати стратегію розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних технологічних та соціальних трендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика. Полтава: Астроя, 2020. — 240 с.
2. Бекетов Ю. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: НАДУ, 2019. — 263 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Є., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. — 102 с.
4. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94–100.
5. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 45–50.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. — 288 с.
7. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 2019. — 214 с.
8. Лисак О. І., Андрєєва Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. — 272 с.
9. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2. № 4. С. 37–45.
10. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277–282.

11. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича: Рута, 2020. — 171 с.
12. Петренко В. О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія. Дніпро: ТОВ «ЮК ЮРСЕРВІС», 2020. — 68 с.
13. Стеценко С. П., Сорокіна Л. В. Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2019. — 159 с.
14. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. — 404 с.
15. Ященко Т. В. Технологія кадрового менеджменту. Львів: Новий Світ, 2018. — 569 с.
16. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf — Дата звернення: 04.01.2026.
17. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Гвоздь А. В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25 — Дата звернення: 04.01.2026.
18. Прага — ресторан з історією. Режим доступу: <https://praha-restaurant.com> — Дата звернення: 04.01.2026.
19. Фінансова звітність ТОВ «Ресторан Прага» за 2023–2024 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/37120202/finances?current_year=2022 — Дата звернення: 04.01.2026.
20. UNN. Ukraine's restaurant business revenue grows but attendance falls — report. — Режим доступу: <https://unn.ua/en/news/ukraines-restaurant-business-revenue-grows-but-attendance-falls-report>. — Дата звернення: 04.01.2026.

21. AgroReview. Revenue of Ukraine's catering establishments increased in 2025. — Режим доступу: https://agroreview.com/en/newsen/revenue-ukraines-catering-establishments-increased/?utm_source=chatgpt.com — Дата звернення: 04.01.2026.
22. Kasych, A., Vochozka, M. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*. 2017. № 2. P. 298-305.
23. Marketing distribution policy : textbook / L. O. Syhyda, L. Yu. Saher, O.M. Olefirenko. Sumy : Sumy State University, 2022. 151 p.
24. Pimonenko T., Liuliov O., Us Y. Marketing strategies of green investments: basic concepts and specific features. *Herald of Ternopil National Economic University*. 2019. № 1 (91). P. 177-185.
25. Ziabina Ye., Goncharova K., Lieonov H. Analysis of trends in the development of availability of medical services for rural population. *Health Economics and Management Review*. 2021. 2(4), 87-95. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.4-09>.
26. Vakulenko I., Saher L., Syhyda L., Kolosok S., Yevdokymova A. The first step in removing communication and organizational barriers to stakeholders' interaction in smart grids: A theoretical approach. Paper presented at the E3S Web of Conferences, 2021, 234 doi:10.1051/e3sconf/202123400020.

ДОДАТОК

Додаток А

Таблиця 1

Напрями удосконалення маркетингової стратегії ресторану «Прага»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Ціль	Очікуваний ефект	Джерела
Позиціонування та брендінг	Розробка унікальної гастрономічної концепції, акцент на національну та авторську кухню	Виділити ресторан серед конкурентів, створити впізнаваний бренд	Зростання лояльності клієнтів, збільшення повторних відвідувань	[7, 8]
Цифрові сервіси та онлайн-присутність	Впровадження онлайн-бронювання, мобільного додатку, активність у соцмережах	Збільшити доступність та зручність для клієнтів	Підвищення відвідуваності, збільшення кількості онлайн-замовлень	[12, 13]
Оптимізація меню	Сегментація меню за категоріями, сезонне оновлення страв, включення take-away	Підвищити ефективність роботи кухні, зменшити витрати	Зниження собівартості, збільшення середнього чеку	[8, 11]
Програми лояльності	Впровадження бонусних програм, спеціальних акцій для постійних клієнтів	Залучити та утримати клієнтів	Підвищення повторних відвідувань, стимулювання середнього чека	[9, 10]
Персонал та сервіс	Тренінги з обслуговування, мотиваційні програми для персоналу	Підвищити якість обслуговування, знизити плинність кадрів	Підвищення задоволеності клієнтів, покращення іміджу закладу	[9, 10, 14]
Маркетингові комунікації	Цільові рекламні кампанії, партнерства з локальними подіями та інфлюенсерами	Збільшити впізнаваність ресторану, залучити нову аудиторію	Зростання числа нових відвідувачів, покращення репутації	[12, 13]
Аналітика та моніторинг	Впровадження систем збору та аналізу відгуків, моніторинг конкурентів	Оцінювати ефективність стратегій та швидко реагувати на зміни	Оптимізація маркетингових рішень, підвищення конкурентоспроможності	[11, 13]