

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА
ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ
(НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАН «SHO BAR», ПП «ЮРІКС»,
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)**

**MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT
BUSINESS IN THE LOCAL MARKET**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу групи ГРС 24м-1,4
ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»

_____ Дмитро СУХОТЕНКО

« _____ » _____ 2025 року

Керівник роботи: к.е.н., професор

_____ Марія БУГАЄВА

« _____ » _____ 2025 року

Рецензент роботи: _____

**м. Кропивницький
2025 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань J «Транспорт та послуги»

Спеціальність J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

ОПП «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

СУХОТЕНКА ДМИТРА ІГОРОВИЧА

1. Тема роботи «Маркетингове стратегування ресторанного бізнесу на локальному ринку (на прикладі ресторан «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький)»
2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор
3. Строк подання роботи до захисту _____ 2025 року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи маркетингового стратегування діяльності ресторанного підприємства на локальному ринку (на прикладі «Sho Bar»), з урахуванням сучасних тенденцій, конкурентного середовища та специфіки регіонального розвитку у воєнний і післявоєнний період. Завдання дослідження: - розкрити сутність, роль і значення маркетингового стратегування в діяльності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах; - проаналізувати існуючі підходи до класифікації маркетингових стратегій та визначити їхню релевантність для закладів ресторанної сфери; - охарактеризувати специфіку маркетингового стратегування у ресторанному бізнесі на локальних ринках, з урахуванням територіальних, економічних та

поведінкових чинників; - провести комплексну характеристику підприємства ресторанного бізнесу – ресторану «Sho Bar» (ПП «ЮРІКС», м. Кропивницький) як об'єкта дослідження; - здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану «Sho Bar» для визначення поточної ефективності та ресурсного потенціалу; - дослідити методичку ціноутворення ресторану, визначити її сильні та слабкі сторони з точки зору ринкової привабливості та цільової аудиторії; - провести діагностику системи маркетингу ресторану «Sho Bar», включаючи аналіз комунікацій, бренду, ціннісної пропозиції та каналів просування; - розробити SWOT-аналіз ресторану «Sho Bar» на локальному ринку м. Кропивницький для визначення стратегічних резервів зростання; - сформулювати стратегічні пріоритети розвитку ресторанного підприємства на основі результатів діагностичного дослідження; - запропонувати комплекс маркетингових стратегій для «Sho Bar» в умовах локальної конкуренції з урахуванням актуальних трендів ринку та воєнного контексту; розробити практичні інструменти реалізації маркетингового стратегування, включаючи цілі, KPI, дерево цілей та стратегію комунікацій на період 2025–2027 років.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.25- 20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.25- 30.09.25	
3.	Написання другого розділу	01.10.25- 31.10.25	
4.	Написання третього розділу	01.11.25- 21.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.25- 01.12.25	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.25- 01.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.25- 09.12.25	

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2025 року

Керівник роботи _____ Бугасва М.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2025 року

Здобувач _____ Сухотенко Д.І.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Сухотенко Д.І. Маркетингове стратегування ресторанного бізнесу на локальному ринку (на прикладі ресторан «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Готельно-ресторанний бізнес» зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 114 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи маркетингового стратегування діяльності ресторанного підприємства на локальному ринку (на прикладі «Sho Bar»), з урахуванням сучасних тенденцій, конкурентного середовища та специфіки регіонального розвитку у воєнний і післявоєнний період.

У роботі узагальнено сучасні наукові підходи до трактування маркетингової стратегії як динамічної, циклічної та data-driven системи управління, що реалізується через послідовні етапи аналізу, вибору, впровадження, контролю та корекції. Обґрунтовано доцільність застосування гібридних моделей стратегування, які поєднують глобальні стандарти сервісу з локальною автентикою та соціокультурними особливостями споживчого попиту.

Проведено комплексну діагностику діяльності бар-ресторану «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький), що включає аналіз концепції закладу, фінансово-економічних показників, структури активів і пасивів, рівня ліквідності та маркетингової зрілості. Встановлено наявність дисбалансу між потенціалом формату закладу та фактичною ефективністю маркетингової діяльності, що проявляється у високій частці дебіторської заборгованості, низькій чистій маржі та відсутності цілісної маркетингової стратегії. За результатами SWOT-аналізу визначено ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку підприємства.

На основі результатів діагностики розроблено маркетингову стратегію розвитку «Sho Bar» на 2025–2027 роки, сформульовано місію, цінності та стратегічні цілі закладу. Запропоновано комплекс практичних заходів, зокрема впровадження CRM-системи з програмою лояльності та RFM-аналізом, розвиток меню-інжинірингу, діджиталізацію сервісів, інтегровану комунікаційну політику, оптимізацію цінової стратегії, підвищення якості сервісу та диверсифікацію каналів продажу. Сформовано систему KPI та поетапний план реалізації стратегії, що дозволяє забезпечити контроль результативності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні положень стратегічного маркетингу з прикладним аналізом ресторанного підприємства в умовах воєнної економіки та розробці клієнтоцентричної, data-driven моделі маркетингового стратегування. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності «Sho Bar» та інших закладів ресторанного бізнесу регіону з метою підвищення конкурентоспроможності, фінансової результативності та стійкого розвитку.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегування, ресторанний бізнес, HoReCa, маркетингова зрілість, CRM, програма лояльності, меню-інжиніринг, цифровізація, воєнні умови.

ABSTRACT

Sukhotenko D.I. Marketing Strategy Development for the Restaurant Business in the Local Market (on the example of Bakery Cafe «Bakery») (Private Entrepreneur Kandiba Yevhenii Oleksiiovych, Cherkasy): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP «Hotel and Restaurant Business» in the Specialty 241 «Hotel and Restaurant Business» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 114 p.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the theoretical foundations and to develop practical recommendations for the formation and implementation of an effective system of marketing strategizing for a restaurant enterprise operating in a local market (using *Sho Bar* as a case study), taking into account current trends, the competitive environment, and the specifics of regional development in the wartime and post-war periods.

The study systematizes contemporary scholarly approaches to interpreting marketing strategy as a dynamic, cyclical, and data-driven management system implemented through successive stages of analysis, selection, implementation, monitoring, and adjustment. The feasibility of applying hybrid strategizing models that combine global service standards with local authenticity and the sociocultural characteristics of consumer demand is substantiated.

A comprehensive diagnosis of the activity of the bar-restaurant *Sho Bar* (PE “Yuriks”, Kropyvnytskyi) was conducted, including an analysis of the establishment’s concept, financial and economic indicators, asset and liability structure, liquidity level, and marketing maturity. The research revealed an imbalance between the potential of the establishment’s format and the actual effectiveness of its marketing activities, manifested in a high share of accounts receivable, a low net profit margin, and the absence of an integrated marketing strategy. Based on the results of the SWOT analysis, the key strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats to the enterprise’s development, were identified.

Based on the diagnostic findings, a marketing development strategy for *Sho Bar* for 2025–2027 was developed, and the mission, values, and strategic objectives of the establishment were formulated. A set of practical measures is proposed, including the implementation of a CRM system with a loyalty program and RFM analysis, the development of menu engineering, the digitalization of services, an integrated communication strategy, optimization of pricing policy, improvement of service quality, and diversification of sales channels. A system of KPIs and a phased strategy implementation plan were designed, ensuring performance control and adaptability to changes in the external environment.

The scientific novelty of the thesis lies in the integrated combination of strategic marketing theory with an applied analysis of a restaurant enterprise under wartime economic conditions and in the development of a customer-centric, data-driven model of marketing strategizing. The practical significance of the research consists in the applicability of the proposed recommendations in the activities of *Sho Bar* and other restaurant enterprises in the region, aimed at enhancing competitiveness, financial performance, and sustainable development.

Keywords: marketing strategy, strategizing, restaurant business, HoReCa, marketing maturity, CRM, loyalty program, menu engineering, digitalization, wartime conditions.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1. Сутність і значення маркетингового стратегування в ресторанній сфері	9
1.2. Класифікація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі	16
1.3. Особливості маркетингового стратегування ресторанного бізнесу на локальних ринках	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «SHO BAR», ПП «ЮРІКС», М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі ресторану «Sho Bar»	31
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану «Sho Bar» у 2024-2025 рр.	59
2.3. Вивчення методики ціноутворення ресторану «Sho Bar»	68
2.4. Аналіз системи маркетингу ресторан «Sho Bar»	72
2.5. Аналітико-діагностичне підґрунтя маркетингового стратегування ресторану «Sho Bar» на ринку м. Кропивницький	76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАНУ «SHO BAR» НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ	86
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку ресторанного підприємства на основі результатів аналітико-діагностичного дослідження	86
3.2. Маркетингове стратегування діяльності ресторану «Sho Bar» в умовах локальної конкуренції	93
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ресторанний бізнес в Україні стикається з численними викликами: зниженням купівельної спроможності населення, високою конкуренцією, наслідками воєнного стану, перебоями в енергопостачанні та змінами у споживчих поведінкових моделях. Одночасно із цим, спостерігається трансформація ресторанного ринку, пов'язана з цифровізацією, персоналізацією обслуговування, зростанням популярності локальних гастрономічних концепцій та підвищенням ролі соціальної відповідальності бізнесу.

У цих умовах саме маркетинг виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку ресторанного підприємства. Ефективне маркетингове стратегування дозволяє закладу не лише адаптуватися до динамічного ринкового середовища, але й формувати конкурентні переваги, підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати асортимент і цінову політику, а також активно впливати на споживчі очікування.

Особливої ваги набуває стратегічне управління маркетингом на локальному ринку – як-от у місті Кропивницький – де ринкові умови суттєво відрізняються від мегаполісів: обмеженість аудиторії, локальна специфіка споживчих смаків, низький рівень маркетингової активності конкурентів та висока чутливість до репутації. У такому середовищі вивчення ефективних інструментів маркетингового стратегування набуває виняткової практичної цінності.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю науково обґрунтованого підходу до розробки маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу в умовах локальної конкуренції, що зумовлює потребу в комплексному дослідженні внутрішніх і зовнішніх чинників, сегментів споживачів, ефективних інструментів маркетингового міксу та оцінки результативності реалізації маркетингових рішень.

У сучасному бізнес-середовищі маркетинг виконує ключову функцію в забезпеченні сталого розвитку підприємств. Ефективне формування та

впровадження маркетингових стратегій є одним із вирішальних факторів конкурентоспроможності компаній, зокрема у сфері ресторанного бізнесу. Цей аспект набуває особливого значення в умовах динамічних ринкових змін і трансформації споживчих потреб. Теоретичні основи маркетингового стратегування ґрунтуються на напрацюваннях провідних вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити І. Антонюк, Л. Батченко, Л. Бовш, М. Босовську, С. Бухту, О. Власенко, А. Войчака, С. Іляшенка, В. Кардаша, К. Мостову, В. Петренка, Т. Фонарьову, Б. Цурську та інших дослідників. Їхні праці розкривають фундаментальні підходи до аналізу та оптимізації маркетингової діяльності, які мають значення для формування стратегій розвитку. Окрему увагу заслуговують дослідження, присвячені специфіці маркетингу у сфері готельно-ресторанного господарства, що поглиблюють розуміння інноваційних підходів до просування послуг, побудови взаємин із клієнтами та управління брендом. Серед науковців, що займаються цим напрямом, варто зазначити С. Бухту, Р. Дудяка, Н. Карпенко, О. Лук'янчук, Л. Малюту, Л. Мельник, О. Ніколайчук, Г. Островську, О. Сенишин, Т. Ткачук, Р. Шерстюк та інших. Розвиток ефективної маркетингової діяльності в ресторанному бізнесі відкриває можливості для підвищення рівня конкурентоздатності підприємств, збільшення клієнтського трафіку, зміцнення лояльності споживачів і довгострокового утримання ринкових позицій. Саме тому системне удосконалення маркетингових підходів набуває особливої практичної значущості в сучасних умовах.

Проте актуальним залишається необхідність глибшого дослідження особливостей маркетингового стратегування саме в умовах локального ринку, де існують специфічні обмеження щодо аудиторії, ресурсного забезпечення та ринкової динаміки. Недостатня адаптація загальних стратегічних моделей до специфіки ресторанного бізнесу в окремих містах, зокрема в умовах воєнного часу, потребує розробки цілісних, практично орієнтованих рішень. У цьому контексті особливої цінності набувають дослідження, що поєднують глибокий аналіз ринкового середовища з конкретними інструментами реалізації

маркетингових стратегій, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної системи маркетингового стратегування діяльності ресторанного підприємства на локальному ринку (на прикладі «Sho Bar»), з урахуванням сучасних тенденцій, конкурентного середовища та специфіки регіонального розвитку у воєнний і післявоєнний період.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, роль і значення маркетингового стратегування в діяльності підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

- проаналізувати існуючі підходи до класифікації маркетингових стратегій та визначити їхню релевантність для закладів ресторанної сфери.

- охарактеризувати специфіку маркетингового стратегування у ресторанному бізнесі на локальних ринках, з урахуванням територіальних, економічних та поведінкових чинників.

- провести комплексну характеристику підприємства ресторанного бізнесу – ресторану «Sho Bar» (ПП «ЮРІКС», м. Кропивницький) як об'єкта дослідження.

- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану «Sho Bar» для визначення поточної ефективності та ресурсного потенціалу.

- дослідити методику ціноутворення ресторану, визначити її сильні та слабкі сторони з точки зору ринкової привабливості та цільової аудиторії.

- провести діагностику системи маркетингу ресторану «Sho Bar», включаючи аналіз комунікацій, бренду, ціннісної пропозиції та каналів просування.

- розробити SWOT-аналіз ресторану «Sho Bar» на локальному ринку м. Кропивницький для визначення стратегічних резервів зростання.

- сформулювати стратегічні пріоритети розвитку ресторанного підприємства на основі результатів діагностичного дослідження.

- запропонувати комплекс маркетингових стратегій для «Sho Bar» в умовах локальної конкуренції з урахуванням актуальних трендів ринку та воєнного контексту.

- розробити практичні інструменти реалізації маркетингового стратегування, включаючи цілі, KPI, дерево цілей та стратегію комунікацій на період 2025–2027 років.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств ресторанного бізнесу «Sho Bar» в умовах локального ринку, зокрема в аспекті формування та реалізації маркетингових стратегій для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, аналітичних інструментів та практичних механізмів маркетингового стратегування ресторанного підприємства на локальному ринку, що забезпечують ефективність його позиціонування, просування та взаємодії з цільовою аудиторією.

Методами дослідження, використаними в роботі, є:

1. Загальнонаукові методи - аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція для опрацювання наукової літератури та формування теоретичних засад маркетингового стратегування.

2. Метод системного підходу для комплексного розгляду діяльності ресторанного підприємства як елемента локального ринку.

3. SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у зовнішньому і внутрішньому середовищі досліджуваного ресторану «Sho Bar».

4. Методи економічного аналізу - порівняльний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових показників для оцінки економічного стану підприємства.

5. Метод маркетингового діагностування для аналізу стану маркетингової системи, зокрема стратегії просування, ціноутворення, комунікацій та позиціонування.

6. Методи стратегічного планування - побудова дерева цілей, визначення КРІ, розробка маркетинг-міксу (7Р) для формування практичних напрямів удосконалення діяльності ресторану.

7. Методи графічної візуалізації та моделювання для представлення результатів аналізу у вигляді схем, таблиць, інфографік і візуалізації стратегічних рішень.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в розвитку теоретичних положень і удосконаленні практичного інструментарію маркетингового стратегування діяльності ресторанного підприємства на локальному ринку, з урахуванням сучасних економічних умов, конкурентного середовища та змін споживчих переваг.

Основні елементи наукової новизни:

1. Уточнено понятійний апарат маркетингового стратегування в контексті ресторанного бізнесу як складової системи локального ринку, з акцентом на поєднання стратегічного управління і клієнтоцентричних підходів.

2. Систематизовано класифікацію маркетингових стратегій у сфері ресторанного господарства, з урахуванням локальної специфіки та трансформації ринку в умовах воєнного стану.

3. Запропоновано авторське аналітико-діагностичне підґрунтя стратегування, що включає комплексну оцінку маркетингової системи закладу (на прикладі ресторану «Sho Bar») за допомогою поєднання фінансового аналізу, SWOT-діагностики, аналізу конкурентного середовища та інструментів стратегічного планування.

4. Розроблено дерево стратегічних цілей і систему КРІ, адаптовану до умов діяльності ресторану у місті Кропивницький, що забезпечує прозорість контролю та гнучкість в управлінні маркетинговою діяльністю.

5. Обґрунтовано практичні напрямки маркетингового стратегування у форматі адаптованої моделі 7P для ресторану «Sho Bar», що включає конкретні кроки з цифровізації, ребрендингу, сегментації цільової аудиторії, персоналізації сервісу, запуску програми лояльності та подієвого маркетингу.

6. Сформульовано адаптивну модель реалізації маркетингової стратегії для ресторанного бізнесу на локальному ринку, що враховує ризики воєнного часу, зміну купівельної спроможності, енергетичну нестабільність і потребу в динамічному оновленні пропозиції.

Таким чином, результати дослідження розширюють прикладну базу стратегічного маркетингу у сфері ресторанного бізнесу, з особливим акцентом на локальний вимір і адаптивність до нестабільного зовнішнього середовища.

Інформаційною базою є нормативно-правові акти України, зокрема Закони України «Про захист прав споживачів», «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», профільні ДСТУ та накази Міністерства економіки України. Також дослідження ґрунтується на узагальненні широкого кола наукових джерел, включаючи підручники, навчальні посібники, монографії та статті провідних українських учених у сфері готельно-ресторанного бізнесу, стратегічного маркетингу та економіки послуг. Аналітична частина роботи базується на статистичних даних, фінансовій звітності, контент-аналізі онлайн-ресурсів, зокрема офіційного сайту та соціальних мереж ресторану «Sho Bar», сервісу OpenDataBot, а також цифрових інструментів аналізу ринкового середовища та конкурентного позиціонування. Це дозволило отримати об'єктивну картину поточного стану маркетингової діяльності підприємства та сформувати практичні рекомендації щодо її стратегічного вдосконалення.

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» на тему: «Інноваційні гастрономічні концепції як інструмент

конкурентоспроможності ресторанів у посткризовий період. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», яка відбулась 5 червня 2025 року у м. Кропивницький, а також у V Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю «Стратегічні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика» на тему: «Стратегічні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу в Україні», яка відбувалась 15–16 травня 2025 року у м. Львів. Також у співавторстві із Зайченко В.В. були опубліковані тези «Особливості роботи сучасних закладів готельно-ресторанного бізнесу» у конференції «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.», яка відбулась 20 березня 2025 року у м. Черкаси.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти: робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 114 сторінках друкованого тексту, містить 11 таблиць і 26 рисунків і додатки, 54 джерела списку використаної літератури.

Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти можуть бути рекомендовані для практичного впровадження керівництвом ресторану «Sho Bar» (ПП «ЮРІКС», м. Кропивницький) з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності, посилення конкурентних переваг та формування стратегічної адаптивності підприємства до умов локального ринку в період нестабільного зовнішнього середовища. Розроблені стратегічні орієнтири, система КРІ, рекомендації з цінової політики, брендингу, цифрової комунікації, програм лояльності та інструментів просування дозволяють впровадити структуровану маркетингову модель, яка орієнтована на сталий розвиток ресторанного бізнесу в середньостроковій перспективі (2025–2027 рр.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність і значення маркетингового стратегування в ресторанній сфері

Сьогодні не існує єдиного, загальновизнаного підходу до тлумачення поняття «стратегія», що зумовлює різноманіття наукових підходів до її визначення. Водночас важливо виокремити базові риси, які розкривають сутність стратегії підприємства. Зокрема, стратегію підприємств готельно-ресторанної сфери можна розглядати як процес розроблення стратегічного плану розвитку підприємства, що ґрунтується на визначенні цілей і завдань, узгоджених із його потенційними можливостями та умовами зовнішнього середовища. Важливою складовою цього процесу є формування комплексу заходів, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених стратегічних орієнтирів [51].

Маркетингова стратегія - це цілісний довгостроковий план, який визначає напрями розвитку всіх ключових складових маркетингової діяльності підприємства: продукту (товару чи послуги), ціни, каналів збуту, просування, персоналу, процесів обслуговування та фізичного середовища. Вона виступає основою реалізації маркетингової політики підприємства, забезпечуючи узгодженість дій та досягнення стратегічних цілей на конкурентному ринку [31].

Маркетингова стратегія підприємства визначає логіку та послідовність дій, необхідних для реалізації поставлених цілей і завдань. Вона слугує інструментом планування та впровадження заходів, спрямованих на підвищення обсягів продажу, зростання доходів і зміцнення ринкових позицій. Завдяки стратегічному підходу підприємство може ефективніше використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові плани розвитку [56].

Маркетингова стратегія — це системний план дій і заходів, спрямованих на досягнення визначених маркетингових цілей підприємства. Вона окреслює шляхи реалізації маркетингової політики, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами та ринковими можливостями. Останніми роками науковці у своїх дослідженнях все частіше наголошують на доцільності використання поняття «адаптивна маркетингова стратегія», підкреслюючи необхідність гнучкого реагування підприємств на динамічні зміни ринкового середовища та поведінки споживачів [51].

Основними завданнями маркетингової стратегії підприємства є всебічне дослідження ринку, об'єктивне визначення рівня попиту та пропозиції, а також розроблення ефективних методів реалізації стратегічних рішень. Грамотно сформована стратегія має надавати відповіді на ключові питання: як підприємству забезпечити конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах, досягти лідерських позицій та збільшити частку ринку. Тривалість дії маркетингової стратегії залежить від специфіки галузі, стану ринку та інших чинників. У світовій практиці вона може розроблятися на період від 1 до 25 років, тоді як на українських підприємствах переважає середньострокове планування — від 1 до 3 років, хоча деякі компанії орієнтуються на довгострокові горизонти у 5–10 років [12].

Єдиного, стандартизованого зразка маркетингової стратегії не існує, адже її форма та структура залежать від особливостей діяльності підприємства, його цілей і ринкових умов. Водночас, незалежно від специфіки, у стратегії мають бути відображені ключові елементи:

- чітка характеристика цільової аудиторії, тобто опис клієнтів підприємства;

- розуміння потреб і очікувань споживачів, що визначає напрями розвитку продукту та комунікацій;

- обґрунтована тактика дій, яка дозволяє підприємству ефективно реалізовувати завдання у сфері маркетингу й продажу.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія поєднує аналітичну складову з практичними інструментами, спрямованими на досягнення стабільного ринкового успіху [63].

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине трактування мети маркетингової стратегії, що зумовлює різноманітність підходів до її визначення. Так, одні дослідники вважають, що маркетингова стратегія повинна бути спрямована на досягнення певного комплексу ключових цілей підприємства (див. рис. 1.1), серед яких - підвищення ринкової частки, зміцнення бренду, залучення нових клієнтів і збільшення прибутковості. Водночас інші науковці пропонують альтернативне бачення системи цілей маркетингової стратегії (див. рис. 1.2), наголошуючи на її ролі у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, формуванні стійких відносин із клієнтами та адаптації підприємства до динамічних змін ринку.



Рисунок 1.1. Основні цілі маркетингової стратегії підприємства (перший варіант)



Рисунок 1.2. Основні цілі маркетингової стратегії підприємства (другий варіант)

Розглянемо коротко кожну з цих цілей [64]:

1. Ринкові (або зовнішні програмні) цілі:

- завоювання бажаної ринкової частки;
- отримання бажаної кількості споживачів;
- отримання бажаного обсягу продажу у вартісному та натуральному вираженні.

2. Цілі внутрішньої (виробничої) програми є результатом ринкових цілей і містять процедуру їх досягнення, за винятком організаційних ресурсів. Такі цілі включають надання певного обсягу виробництва, будівництво цехів, розробку нових технологій та інші аспекти виробничого процесу.

3. Організаційні цілі – структура підприємства, персонал і управління підприємством. Наприклад, набір маркетологів; підвищення середньої заробітної плати співробітників до рівня зарплат компаній-лідерів ринку; впровадження систем управління проектами тощо.

4. Фінансові цілі. Вони пов'язують всі цілі у вартісному вираженні, зокрема: сума витрат; чистий дохід; чистий прибуток та валовий прибуток; рентабельність продажів тощо [37].

Для ефективного формування маркетингової стратегії підприємства необхідно дотримуватися певних принципів, що забезпечують її послідовність, гнучкість і результативність.

По-перше, слід чітко визначити стратегічні напрями розвитку, які допоможуть компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

По-друге, під час розроблення стратегії важливо використовувати достовірну й релевантну інформацію, уникаючи надмірної деталізації, яка може ускладнити процес прийняття управлінських рішень.

Третій принцип полягає у гнучкості стратегії, тобто здатності коригувати її цілі та інструменти у відповідь на появу нових даних або зміну ринкових умов. Це підкреслює, що стратегічне планування є безперервним циклічним процесом, а не одноразовим актом.

Четвертий принцип акцентує на необхідності кількісного вимірювання стратегічних рішень, адже їх реалізація потребує переведення ідей у конкретні показники ефективності.

Нарешті, система оцінки результативності маркетингової стратегії повинна бути адаптивною - її параметри можуть коригуватися залежно від обсягів фінансування та досягнутих результатів [37].

Отже, маркетингова стратегія пропонується як даних-керована, ресурсно-узгоджена та адаптивна система рішень, що інтегрує аналітику попиту/пропозиції, проектує цільову архітектуру (ринкову, внутрішню, організаційну, фінансову) і забезпечує замкнений цикл «аналіз → вибір → реалізація → вимірювання → корекція». На відміну від класичних підходів, акцент переноситься з «плану дій» на процес безперервної самоузгодженої адаптації, що є критично важливим для високоволатильних ринків HoReCa.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати маркетингову стратегію як складну, багаторівневу систему управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Однак ефективність її реалізації безпосередньо залежить від якості процесу стратегування, який поєднує аналітичну, планову, організаційну та контрольну складові. Саме маркетингове стратегування виступає ключовим інструментом узгодження стратегічних цілей підприємства з динамікою зовнішнього середовища, тенденціями ринку та поведінкою споживачів.

Маркетингове стратегування – це системна діяльність із визначення довгострокових цілей закладу та шляхів їх досягнення з урахуванням ринкових умов і конкурентних переваг. У ресторанному бізнесі стратегічний підхід особливо важливий через високий рівень конкуренції та мінливі уподобання споживачів. Наприклад, Крахмальова та Копачевська зазначають, що маркетинг підприємства громадського харчування має використовувати концепцію «5P» (Product, Price, Place, Promotion, People), причому саме

персонал і якість обслуговування визначають вибір ресторану більшості споживачів [32].

В умовах невизначеності та криз (постпандемічний період, війна) адаптивність стратегій стає ключовою: дослідники наголошують на необхідності враховувати зовнішні виклики при формуванні стратегічних пріоритетів готельно-ресторанного бізнесу [57]. Це вимагає аналізу ринкової ситуації, чіткого позиціонування та довгострокового планування, що забезпечує закладам стійкість і конкурентоспроможність.

Маркетингове стратегування в ресторанній сфері - це науково обґрунтований, системно-управлінський процес розроблення, прийняття та реалізації довгострокових рішень, спрямованих на формування конкурентоспроможного ринкового позиціонування ресторанного підприємства, узгодженого з його ресурсним потенціалом, динамікою споживчого попиту та тенденціями розвитку галузі гостинності.

На відміну від класичного стратегічного планування, маркетингове стратегування у сфері ресторанного бізнесу базується не лише на прогнозуванні ринкових умов, а й на інтерактивному управлінні досвідом споживача, брендовою комунікацією, сервісними інноваціями та емоційною цінністю пропозиції. Отже, представимо на рисунку 1.3 маркетингове стратегування в ресторанній сфері.

Маркетингове стратегування в ресторанній сфері

	Класичне стратегічне планування	Маркетингове стратегування в ресторанній сфері
 Основа	Прогнозування ринкових умов	Інтерактивне управління досвідом споживача
 Фокус	Довгострокові рішення	Формування конкурентоспроможного ринкового позиціонування
 Ключові елементи	Не вказано	Брендова комунікація, сервісні інновації, емоційна цінність

Рисунок 1.3 - Маркетингове стратегування в ресторанній сфері

Сутність маркетингового стратегування полягає у перетворенні маркетингової інформації на стратегічні рішення, які забезпечують адаптивність підприємства до змін середовища, його стабільність у кризових умовах та зростання капіталізації бренду.

У власному розумінні, маркетингове стратегування ресторанного підприємства доцільно визначити як безперервний циклічний процес формування, оцінювання та коригування стратегічних орієнтирів, що інтегрує аналітичні, інноваційні та комунікаційні інструменти маркетингу задля досягнення синергії між цінністю продукту, якістю обслуговування і лояльністю споживача.

Таким чином, маркетингове стратегування виступає не лише функцією управління, а й інтелектуальною моделлю розвитку ресторанного бізнесу, яка забезпечує його гнучкість, ефективність та здатність створювати сталу конкурентну перевагу в умовах високої мінливості ринку гостинності.

Важливо також обґрунтувати роль стратегічного підходу в розвитку закладів ресторанного господарства. У сучасних умовах турбулентності ринку гостинності, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища стратегічний підхід стає ключовим чинником довгострокового успіху підприємств ресторанного господарства. Його значення виходить далеко за межі класичного планування - стратегічне управління формує філософію розвитку підприємства, орієнтовану на гнучке реагування, інноваційність та створення стійкої цінності для споживача. З позицій сучасної економічної науки, стратегічний підхід у ресторанному бізнесі - це не лише сукупність управлінських рішень, а цілісна система мислення, що забезпечує узгодження місії, ресурсного потенціалу та ринкових можливостей. Його роль полягає у створенні здатності підприємства передбачати, а не просто реагувати на зміни середовища, вибудовувати гнучкі бізнес-моделі та формувати конкурентні переваги через синергію маркетингу, сервісу й інновацій. У науковому сенсі новизна стратегічного підходу до розвитку ресторанних закладів полягає у переході від традиційної моделі «реактивного управління» до моделі

стратегічної адаптивності, де підприємство не лише реагує на виклики, а постійно перебудовує власну траєкторію розвитку, інтегруючи інструменти маркетингової аналітики, цифровізації процесів обслуговування та клієнтоцентричності.

Власна наукова позиція полягає у тому, що роль стратегічного підходу у розвитку ресторанного господарства слід трактувати як формування інтелектуальної системи управління підприємством, у межах якої:

- стратегічні рішення ґрунтуються на даних (data-driven management);
- маркетингове стратегування виступає ядром формування конкурентної переваги;
- клієнтоорієнтована модель сервісу перетворюється на джерело довгострокової лояльності;
- стратегічні цілі синхронізуються з соціальною місією бізнесу та регіональним розвитком.

Отже, стратегічний підхід у ресторанному бізнесі - це не лише інструмент управління, а парадигма розвитку, яка переводить підприємство з рівня адаптації на рівень проактивного розвитку, коли стратегія стає джерелом інновацій, культури якості та економічної стійкості навіть у кризових умовах.

1.2. Класифікація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі

Стратегічний маркетинг є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством і водночас конкретною програмою реалізації його бізнес-цілей. Він формує концептуальну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Основні напрями стратегічного маркетингу охоплюють удосконалення виробничих процесів, підвищення якості та розширення асортименту продукції, оптимізацію системи просування товарів і послуг, зміцнення кадрового потенціалу та освоєння нових ринків збуту.

Маркетингова стратегія, як складова стратегічного управління, передбачає комплекс дій у межах ринкового середовища, який враховує ринкові можливості, рівень конкуренції, витрати та інструменти маркетинг-міксу. Вона визначає, яким чином підприємство реагує на виклики та можливості ринку, формує цінову політику, адаптує продуктову лінійку до потреб споживачів і прогнозує зміни попиту та пропозиції.

Різноманіття підходів до формування маркетингових стратегій зумовило їх класифікацію за цілями, напрямками та рівнем охоплення ринку, що представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація маркетингових стратегій за ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1.	Залежно від терміну реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокові • середньострокові • короткострокові
2.	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	<ul style="list-style-type: none"> • на стадії виведення товару на ринок • на стадії зростання • на стадії насичення ринку • на стадії спаду
3.	Залежно від стану ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> • конверсійного маркетингу • креативного маркетингу • стимулюючого маркетингу • розвиваючого маркетингу • синхромаркетингу • підтримуючого маркетингу • ремаркетингу • індивідуального маркетингу • протидіючого маркетингу
4.	Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> • виживання • стабілізація • зростання
5.	Залежно від елементів маркетинг-міксу	<ul style="list-style-type: none"> • товарна • цінова • збутова • комунікаційна
6.	Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> • цінового лідерства • диференціації • фокусування (концентрації)
7.	Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • товарна • сервісна • іміджева • кадрова
8.	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	<ul style="list-style-type: none"> • ринкового лідера • челенджерів • послідовників • ринкової ніші
9.	Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> • розвитку • підтримання • збирання врожаю • елімінації
10.	Залежно від методу вибору цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> • товарної спеціалізації • сегментної спеціалізації • односегментної концентрації • вибіркової спеціалізації • повного охоплення
11.	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • недиференційованого маркетингу • диференційованого маркетингу • концентрованого маркетингу

Джерело: складено на основі [28, 34].

Перед формуванням ефективної маркетингової стратегії необхідно насамперед ознайомитися з її основними різновидами. Маркетингові стратегії класифікуються залежно від рівня прибутковості, стратегічних цілей підприємства та специфіки ринкового сегмента, у якому воно функціонує.

Кожен тип стратегії має власні переваги, обмеження та доцільність застосування залежно від умов ринку. Зведену характеристику ключових видів маркетингових стратегій представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація маркетингових стратегій та їх коротка характеристика

Тип маркетингової стратегії	Характеристика типу маркетингової стратегії
Стратегія виходу на новий споживчий ринок чи розширення поточного	Спрямована на збільшення показників прибутку підприємства. Такий тип маркетингової стратегії дозволяє підвищити рентабельність підприємства. Вихід на нові сегменти ринку здійснюється за рахунок випуску нової продукції.
Стратегія інновації	Має на увазі виробництво нововведень, яким немає аналогів на ринку.
Стратегія інноваційної імітації	Заснована на використанні у своєму продукті комплексу інновацій конкурентів.
Стратегія диференціації товарів	Використовує модернізацію існуючої продукції.
Стратегія зменшення витрат.	Заснована на лідерстві на ринку за ціною, основою якої, як відомо, є собівартість.
Стратегія очікування	Заснована на виробництві товарів, які є для ринку відносно новими, та які вже успішно апробовані іншими виробниками.
Стратегія персоналізації споживача	Найпопулярніша з усіх типів у сфері виробництва обладнання промислового призначення.
Стратегія диверсифікації	Підприємство постійно шукає способи диверсифікувати свій
Стратегія спеціалізації	Підприємство має удосконалювати свою діяльність у конкретно обраному сегменті, тобто не слід прагнути охопити повністю ринок. Краще бути лідером в одному сегменті, ніж займати середні позиції на усьому ринку.
Стратегія інтернаціоналізації	Формування транснаціональних компаній, які завдяки своєму масштабу не дають змоги із собою конкурувати.
Стратегія кооперації	Її принципом є партнерська взаємодія кількох організацій.

Джерело: складено на основі [34].

Сучасні види маркетингових стратегій та їх практичне застосування

У динамічних умовах ринку підприємства використовують різні типи маркетингових стратегій, кожна з яких має власну логіку, цілі та інструменти реалізації. Нижче подано найактуальніші з них, адаптовані до сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

1. Стратегія проникнення на ринок.

Цей тип стратегії переважно застосовується новоствореними компаніями, що прагнуть утвердитися на ринку, або ж тими підприємствами, які вже мають стійкі позиції, але хочуть розширити присутність, освоївши нові ніші. Основна мета полягає у збільшенні частки ринку завдяки активному просуванню, оптимізації ціноутворення та підвищенню лояльності споживачів.

2. Стратегія розвитку ринку.

Ця стратегія орієнтована на залучення нових споживачів шляхом географічного розширення або виходу на нові сегменти вже існуючих ринків.

Прикладом ефективною реалізації цієї стратегії є компанія Johnson & Johnson, яка, прогнозуючи зниження продажів дитячого шампуню через демографічні зміни, переорієнтувала частину маркетингових зусиль на дорослу аудиторію. Завдяки вдалій рекламній кампанії продажі зросли, а продукт став лідером у своєму сегменті.

Іншим яскравим прикладом є компанія Du Pont, що, розширюючи сфери використання нейлону, подовжила життєвий цикл продукту — від виготовлення панчів і парашутів до покришок і килимових покриттів.

Додатковим різновидом цієї стратегії є розширення інтенсивності споживання продукту. Так, Procter & Gamble заохочує клієнтів використовувати більше шампуню Head & Shoulders, а компанія Michelin вдало стимулювала попит, створивши гастрономічний путівник, який збільшив кількість подорожей і, відповідно, попит на шини.

3. Стратегія розроблення нового продукту.

Цей напрям характеризується високим потенціалом, але також і підвищеним ризиком. Підприємство має переконатися у наявності реального попиту або у можливості його створення. Успіх залежить від здатності правильно оцінити ресурси, конкурентне середовище та ймовірну прибутковість.

Нерідко інновації виникають не через нові технології, а завдяки новому баченню вже відомих речей. Саме так були створені такі всесвітньо відомі

продукти, як гра «Тетріс», Кубик Рубика чи клейкі стікери, які стали прикладами креативного мислення і стратегічного підходу до інновацій.

4. Силова стратегія.

Застосовується великими корпораціями, які мають потужний виробничий потенціал і можуть знижувати собівартість завдяки ефекту масштабу. Такі компанії мають змогу проводити масштабні науково-дослідні роботи, формувати широку збутову мережу та реалізовувати глобальні рекламні кампанії. Прикладами ефективної реалізації є компанії Toyota, Marlboro та Electrolux, які утримують конкурентні позиції завдяки стратегічному управлінню масштабами виробництва.

5. Нішева стратегія.

Ця стратегія орієнтована на вузькоспеціалізований сегмент споживачів. Її використовують підприємства, що пропонують унікальну або ексклюзивну продукцію. Стійкість ніші забезпечується лояльністю клієнтів і високою цінністю продукту для цільової групи. Прикладами є Ritz-Carlton у готельному бізнесі, eBay - у сфері електронної комерції, Porsche - у виробництві спортивних автомобілів, а Cannondale - у виробництві преміальних велосипедів.

6. Адаптивна стратегія.

Цей тип стратегії найчастіше застосовується малими та середніми підприємствами, зокрема у локальних ринкових нішах. Її сила полягає у гнучкості, швидкості прийняття рішень і здатності персоналізувати пропозицію відповідно до конкретних потреб клієнтів. Завдяки цьому малі бізнеси можуть ефективно конкурувати навіть із великими корпораціями, створюючи унікальні формати обслуговування або регіональні бренди.

7. Піонерська стратегія.

Найризикованіша, але водночас і найінноваційніша стратегія, що полягає у створенні нових ринкових сегментів або радикальному оновленні існуючих. Її реалізують компанії, які прагнуть не просто вдосконалити продукт, а запропонувати революційне рішення.

Яскравими прикладами є Apple і Microsoft, які започаткували еру персональних комп'ютерів, або McDonald's, який, відкриваючи ресторани у країнах Азії, не лише запропонував новий продукт, а й створив абсолютно іншу культуру споживання. Такі стратегії потребують високої інноваційної готовності, інвестицій та підприємницької сміливості.

Отже, сучасна типологія маркетингових стратегій демонструє, що успішний бізнес - це не лише результат якісного продукту, а насамперед системна стратегічна гнучкість, здатність підприємства передбачати ринкові тенденції, адаптуватися до змін і створювати нові можливості там, де інші бачать лише ризики.

Нові маркетингові стратегії: оборонні та наступальні підходи.

Сучасний бізнес середовище вимагає від підприємств не лише утримання завойованих позицій, але й активного реагування на виклики ринку. У цьому контексті маркетингові стратегії оборонного та наступального характеру стають ключовими інструментами підтримання конкурентоспроможності, збереження ринкової частки й забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1. Позиційна оборона.

Цей тип стратегії передбачає захист наявних ринкових позицій через удосконалення внутрішніх процесів і зміцнення бренду. Проте надмірна орієнтація на утримання статус-кво може призвести до втрати гнучкості та занепаду. Прикладом є Генрі Форд, який, відмовившись від оновлення своєї моделі «Т», призвів компанію до фінансових труднощів попри мільярдні прибутки. Аналогічно, навіть такі гіганти, як Bayer чи Coca-Cola, не можуть покладатися лише на традиційні продукти, тому диверсифікують діяльність — наприклад, Coca-Cola активно інвестує у виробництво фруктових напоїв, реагуючи на нові споживчі тенденції.

2. Фланговий захист.

Ця стратегія використовується лідерами ринку для зміцнення найуразливіших напрямів своєї діяльності. Йдеться про створення «передових

позицій», які можуть слугувати базою для контратаки. Вдалиий фланговий захист передбачає не лише пасивну оборону, а й готовність до оперативного наступу.

Помилки Ford і General Motors у 1970-х роках показали ризики ігнорування такого підходу: слабке реагування на японську конкуренцію (Toyota, Honda) призвело до втрати частки ринку. Іноземні компанії запропонували більш якісні та економні моделі, тоді як американські виробники недооцінили потреби споживачів.

3. Запобіжна оборона.

Суть цієї стратегії полягає у нанесенні превентивних ударів конкурентам з метою попередження їхніх агресивних дій. Так, компанії можуть проводити демонстративні маркетингові кампанії, запускати тестові продукти або тимчасово знижувати ціни, щоб дезорієнтувати конкурентів.

Компанія Seiko, наприклад, представила понад 2000 моделей годинників, щоб ускладнити конкурентам вихід на ринок. Інші компанії, як Texas Instruments, застосовували цінові атаки, знижуючи ціни на ключові товари, щоб витіснити суперників.

Інколи превентивні дії мають психологічний ефект. Один із американських фармацевтичних лідерів свідомо поширював інформацію про зниження цін і розширення асортименту, що змушувало конкурентів відступати, тоді як сама компанія продовжувала стабільну діяльність.

4. Контратака.

Контратакувальна стратегія застосовується для відновлення позицій після агресивних дій конкурентів. Вона може набувати різних форм:

цінові маневри (зниження цін на певні товари, щоб позбавити конкурентів прибутку);

блокування доступу до каналів збуту або ресурсів;

інформаційні кампанії щодо запуску нових продуктів, які змінюють поведінку споживачів.

Нерідко такі дії доповнюються лобіюванням через державні органи, спрямованим на створення регуляторних бар'єрів для суперників.

5. Мобільний захист.

Мобільна стратегія оборони передбачає активне розширення ринкових меж через диверсифікацію та освоєння нових напрямів діяльності. Вона не зводиться до простого захисту «своєї території», а передбачає пошук майбутніх точок росту.

Так, компанія Armstrong World Industries, яка колись спеціалізувалася виключно на виробництві килимових покриттів, згодом розширила асортимент до декоративних матеріалів для інтер'єрів, формуючи нову споживчу цінність.

Подібний підхід використовували й тютюнові корпорації Philip Morris і Reynolds, які, зіштовхнувшись із обмеженнями на рекламу тютюну, інвестували у суміжні галузі - виробництво пива, заморожених продуктів і безалкогольних напоїв. Така диверсифікація створила стратегічну глибину оборони, що дозволила зберегти прибутковість навіть у несприятливих умовах.

6. Вимушене скорочення (стратегічний відхід).

У деяких випадках компанії змушені свідомо скорочувати свою присутність на певних ринках або в сегментах, які перестають бути прибутковими. Це не є поразкою, а раціональним перерозподілом ресурсів.

Стратегічне скорочення дозволяє зосередити зусилля на тих напрямках, де підприємство має найбільші шанси на успіх. Прикладом є компанія Heinz, яка залишила неприбуткові напрямки, сконцентрувавшись на основних брендах, що забезпечило стійке зростання. Подібним шляхом пішли й інші компанії: Canon зуміла обійти Xerox у сфері копіювальної техніки, Toyota - випередити General Motors, а Nikon - посісти лідерські позиції, витіснивши Leica.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективність оборонних і наступальних маркетингових стратегій визначається швидкістю реакції,

гнучкістю управлінських рішень та здатністю підприємства прогнозувати дії конкурентів. Успішні компанії поєднують кілька стратегій одночасно, створюючи баланс між стабільністю й інноваційністю, що дозволяє не лише утримувати ринкові позиції, а й формувати нові напрями зростання.

Адаптація маркетингових стратегій до умов локального ринку.

Ефективність будь-якої маркетингової стратегії значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до специфіки локального ринкового середовища. Універсальні підходи, що демонструють успіх на глобальному рівні, не завжди приносять очікувані результати в окремих регіонах, де діють унікальні економічні, соціокультурні, правові та поведінкові чинники. Саме тому процес адаптації маркетингових стратегій стає одним із ключових напрямів сучасного стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

1. Сутність процесу адаптації.

Адаптація маркетингової стратегії - це цілеспрямований процес модифікації цілей, інструментів та маркетингових рішень відповідно до особливостей локального ринку. Вона передбачає не лише формальне пристосування до місцевих умов, а й глибоке розуміння споживчих очікувань, культурних норм, поведінкових моделей і купівельної спроможності клієнтів. У цьому контексті важливими є такі аспекти, як локалізація продукту, гнучке ціноутворення, культурно чутливі комунікації та розвиток партнерських зв'язків із місцевими стейкхолдерами.

2. Ключові напрями адаптації.

Продуктова адаптація. Ресторани повинні враховувати гастрономічні традиції, релігійні обмеження та локальні переваги. Наприклад, міжнародні мережі типу McDonald's чи KFC модифікують меню відповідно до національних смаків, інтегруючи місцеві інгредієнти й способи приготування страв.

Цінова політика. Успішна стратегія враховує рівень доходів споживачів і регіональну купівельну спроможність, пропонуючи доступні, але водночас цінні пропозиції.

Комунікаційна стратегія. Рекламні повідомлення мають бути культурно релевантними, побудованими на локальних символах, мові та соціальних цінностях, що сприяє підвищенню довіри та лояльності клієнтів.

Канали збуту та дистрибуції. Розвиток партнерств із місцевими постачальниками, використання національних онлайн-платформ і сервісів доставки забезпечують ефективне охоплення цільової аудиторії.

3. Особливості адаптації в умовах українського ринку.

Для ресторанного бізнесу України адаптаційні процеси мають подвійний характер: вони охоплюють як внутрішні регіональні відмінності, так і поствоєнні виклики економічної трансформації. Важливо враховувати регіональну структуру попиту, міграційні процеси, зростання ролі цифрових сервісів і волонтерських ініціатив.

У сучасних умовах українські ресторани дедалі частіше застосовують гібридні маркетингові моделі, що поєднують глобальні стандарти (якість, технологічність, сервіс) із локальними особливостями (українська кухня, автентичний стиль, локальні продукти). Такий підхід не лише підвищує конкурентоспроможність, а й сприяє розвитку локальної економіки.

З позицій системного управління, адаптацію маркетингових стратегій у ресторанній сфері слід трактувати як динамічний процес коеволюції підприємства та ринку, у якому стратегія виступає не фіксованим документом, а живою моделлю взаємодії з локальним середовищем.

Її ефективність визначається здатністю підприємства швидко трансформувати власну бізнес-модель, інтегрувати зворотний зв'язок від клієнтів, використовувати цифрові інструменти аналітики та формувати соціально відповідальний імідж бренду.

Таким чином, адаптація маркетингових стратегій до умов локального ринку є не просто елементом операційної гнучкості, а стратегічною

передумовою стійкого розвитку ресторанного бізнесу. Вона забезпечує баланс між глобальними тенденціями й локальною автентичністю, створюючи конкурентну перевагу, засновану на глибокому розумінні споживача та контексту його поведінки.

1.3. Особливості маркетингового стратегування ресторанного бізнесу на локальних ринках

Ресторанний бізнес функціонує у надзвичайно динамічному та конкурентному середовищі, де успіх значною мірою залежить від здатності підприємства не лише розробляти ефективні маркетингові стратегії, а й адаптувати їх до умов локального ринку. Маркетингове стратегування на цьому рівні передбачає врахування регіональної специфіки, соціально-культурних особливостей споживачів, платоспроможності населення, рівня конкуренції, туристичного потенціалу, локальних смаків і традицій харчування.

Локальний ринок як об'єкт стратегування.

Локальний ринок ресторанних послуг - це обмежений географічний простір, у межах якого формується попит і пропозиція на продукти харчування та послуги гостинності. Його особливість полягає у тісному взаємозв'язку з культурними, демографічними та економічними характеристиками регіону.

Успішна стратегія на такому ринку має враховувати:

- регіональні уподобання у споживанні страв (наприклад, популярність локальних кухонь);
- соціальну структуру споживачів (молодь, сім'ї, туристи, працівники офісів);
- географічне розташування (центр міста, туристичні зони, спальні райони);
- психологічні фактори (цінності, стиль життя, схильність до національних брендів).

Специфіка маркетингового стратегування у ресторанній сфері.

На відміну від виробничих підприємств, заклади ресторанного господарства продають не лише товар - їжу чи напої, а й комплекс вражень, емоцій і сервісних цінностей. Тому маркетингове стратегування має ґрунтуватися на поєднанні трьох ключових орієнтирів:

1. Клієнтоцентричність – глибоке розуміння поведінки та очікувань локальних споживачів.
2. Інноваційність – впровадження нових форм обслуговування (доставка, онлайн-бронювання, digital-меню, мобільні додатки).
3. Адаптивність – гнучке реагування на зміни в економічній та соціальній ситуації регіону (наприклад, під час воєнного стану чи енергетичних криз).

Особливу роль у стратегуванні відіграє маркетингова аналітика, яка дозволяє оцінювати локальний попит, визначати оптимальні цінові стратегії, прогнозувати поведінку споживачів і виявляти можливості для створення унікальних конкурентних переваг.

Локалізація маркетингових стратегій.

Успішне функціонування ресторану на локальному ринку неможливе без локалізації маркетингової стратегії, що передбачає:

- адаптацію меню до місцевих кулінарних традицій і сезонної пропозиції продуктів;
- побудову регіонального бренду, який асоціюється з автентичністю, якістю та гостинністю;
- налагодження партнерств із місцевими постачальниками, фермерами, виробниками напоїв чи ремісниками;
- створення соціально значущого іміджу, залучення громади до подій, фестивалів, благодійних акцій;
- просування через локальні медіа та цифрові канали, зокрема таргетовану рекламу у соціальних мережах, геомаркетинг і локальний SEO

Відтак, складові елементи стратегії успіху ресторану на локальному ринку представлені на рисунку 1.4.

Стратегії успіху ресторану на локальному ринку



Рисунок 1.4 - Складові елементи стратегії успіху ресторану на локальному ринку

**Розроблено автором*

Стратегічна гнучкість і ризик-менеджмент.

На локальних ринках ресторани підприємства часто стикаються з нестабільністю - сезонністю попиту, зміною споживчих звичок, коливанням вартості продуктів. Тому стратегічне управління повинно бути гнучким і ситуативним, передбачаючи декілька сценаріїв розвитку.

Важливо впроваджувати систему ризик-менеджменту, що дозволяє вчасно реагувати на виклики (економічні, політичні, екологічні, репутаційні) і підтримувати стійкість бізнесу.

На нашу думку, маркетингове стратегування ресторанного бізнесу на локальних ринках слід розглядати як інтеграційно-адаптивну модель управління, що поєднує:

- аналітичну складову (дослідження локального попиту, сегментація споживачів, оцінка конкурентів);

- інноваційну складову (використання цифрових технологій, CRM-систем, big data-аналітики);

- соціокультурну складову (створення емоційно значущого бренду, що відображає локальну ідентичність).

Авторська концептуальна схема синергії в локальному стратегуванні ресторанів представлена на рисунку 1.5.

Синергія в локальному маркетинговому стратегуванні ресторанів



Рисунок 1.5 - Концептуальна схема синергії в локальному стратегуванні ресторанів

**Розроблено автором*

Такий підхід дозволяє підприємствам ресторанної сфери не лише задовольняти наявний попит, а й формувати новий, розвиваючи локальні споживчі ринки та посилюючи економічну привабливість регіону.

Отже, маркетингове стратегування у ресторанному бізнесі на локальних ринках - це багаторівневий процес управління, який поєднує традиційні інструменти маркетингу з глибоким розумінням місцевого контексту. Його результатом є не лише зростання прибутковості, а й формування соціально-

культурної цінності бренду, що зміцнює зв'язок підприємства з місцевою спільнотою та сприяє сталому розвитку регіональної економіки.

Висновки до розділу 1

Маркетингове стратегування на локальних ринках - це інтеграційно-адаптивна модель управління, яка поєднує аналітику (сегментація, competitive intelligence), інноваційність (CRM, big data, автоматизація сервісу) та соціокультурну складову (емоційно значущий бренд із локальною ідентичністю). Такий підхід дозволяє не лише задовольняти чинний попит, а й формувати новий, посилюючи економічну привабливість регіону.

Маркетингова стратегія у ресторанному бізнесі - це не статичний «план дій», а динамічна, даних-керована система, що працює як замкнений цикл «аналіз → вибір → реалізація → вимірювання → корекція».

Адаптивність є визначальним критерієм якості стратегії на волатильних ринках HoReCa: життєздатність вимірюється не лише досягненням KPI, а й швидкістю та точністю корекцій.

Цільова архітектура має чотири рівні (ринковий, виробничий, організаційний, фінансовий), що забезпечує трасованість від частки ринку до фінансових результатів.

Комбінація оборонних і наступальних стратегій підвищує конкурентну стійкість: успіх визначають швидкість реакції, управлінська гнучкість і прогнозування дій конкурентів.

Локальна адаптація (меню, ціни, комунікації, канали збуту) є стратегічною передумовою ефективності; у вітчизняних реаліях доцільні гібридні моделі, що поєднують глобальні стандарти та локальну автентику.

Стратегічний підхід у ресторанах виконує роль інтелектуальної моделі розвитку, яка синхронізує місію, ресурси та ринкові можливості й переводить підприємство в режим проактивного зростання навіть у кризових умовах.

Наукова новизна полягає у трактуванні маркетингового стратегування як коеволюційного процесу підприємства й ринку, де стратегія - «жива модель» взаємодії з локальним середовищем, що інтегрує аналітичні, інноваційні та соціокультурні компоненти.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДІАГНОСТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «SHO BAR», ПП «ЮРІКС», М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі ресторану «Sho Bar»

Загальна характеристика ресторану «Sho bar». Приватне підприємство «Юрікс» зареєстроване у м. Кропивницькому та здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства. Основний вид діяльності підприємства – 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Інші види діяльності включаючи роздрібну торгівлю напоями, організацію відпочинку та розваг. Підприємство орендує комерційне приміщення та обладнання для роботи бару-ресторану. За результатами пошуку у відкритих джерелах, юридична адреса і контактні дані: вул. Володимира Панченка 6/15, телефон +380 955 183 939, час роботи – з 12:00 до 22:00 [47, 48].

Ресторан «Sho bar» працює у сфері ресторанного господарства і належить до типу підприємств змішаного формату - об'єднує елементи ресторану та бару, що дозволяє гнучко задовольняти попит різних категорій споживачів (Рисунок 2.1 та 2.2).



Рисунок 2.1 - Внутрішній вигляд приміщення та обладнання ресторану «Sho bar»



Рисунок 2.2 - Зовнішній вигляд приміщення ресторану «Sho bar»

Організаційно-правова форма підприємства - приватне підприємство. Це забезпечує власнику повну автономію в управлінні, гнучкість у прийнятті рішень, а також адаптивність до змін ринку.

Основна мета діяльності закладу - надання послуг громадського харчування та організація комфортного простору для відпочинку, спілкування та проведення дозвілля. Заклад орієнтований на молодіжну аудиторію, а також на людей середнього віку, які цінують якісні напої, смачні страви та атмосферу неформального спілкування [48].

«Sho bar» надає такі основні послуги:

- приготування і реалізація гарячих та холодних напоїв (зокрема кавових напоїв, авторських коктейлів, алкогольної продукції);
- приготування холодних і гарячих страв, закусок;
- обслуговування відвідувачів у залі та за барною стійкою;
- організація тематичних вечорів, музичних подій, трансляцій спортивних матчів тощо [48].

Інтер'єр закладу оформлено в урбаністичному стилі з елементами індустріального дизайну (лофт): відкриті простори, неоштукатурені поверхні, цегляна кладка, декоративні металеві елементи та приглушене освітлення створюють атмосферу сучасності та затишку. Центральне місце займає барна зона, що виконує як сервісну, так і естетичну функцію (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Інтер'єр ресторану «Sho bar»

Штат працівників включає:

- адміністративний персонал (керівник, менеджер зміни),
- обслуговуючий персонал (бармени, офіціанти),
- кухонний персонал (кухарі, помічники кухаря),
- технічний персонал (прибиральники, охоронці за потреби).

Концепція закладу та асортимент. Ресторан «Sho Bar» позиціонується як сучасний бар-ресторан. Згідно з інформацією на офіційному меню, заклад забезпечує комфортні умови для гостей (є Wi-Fi, контактний номер та режим роботи). Бар пропонує широкий асортимент алкогольних та безалкогольних коктейлів, крафтового пива, авторських напоїв, а також закусок, салатів, основних страв і десертів. Меню формується з урахуванням сучасних гастрономічних тенденцій: комбінуються страви різних кухонь – європейської, української, паназійської. Для приготування використовуються сезонні продукти, що забезпечує свіжість страв [48].

Інформація з відкритих джерел свідчить, що у «Sho Bar» відвідувачі можуть скуштувати популярні закуски (бургери, курячі страви, м'ясні сети), піцу та суші, а також замовити фірмові коктейлі. Пропонуються також кальян-сервіси. Зручна система електронного меню (через QR-код) дозволяє клієнтам швидко ознайомитися з асортиментом і цінами. Приблизний діапазон цін: 120–250 грн за основні страви, 60–150 грн за закуски, 100–250 грн за коктейлі (за наявності) [48].

Кухня та меню. Sho Bar пропонує страви європейської та японської кухонь. Особливістю є приготування страв у хоспері, що надає їм особливого смаку. Меню включає морепродукти, рибу та свіжі устриці. Барна карта налічує понад 60 коктейлів - від класичних до авторських, а також широкий вибір віскі, рому, текіли та інших напоїв .

Атмосфера та розваги. Інтер'єр закладу виконаний у стилі loft з двома просторими залами. Sho Bar регулярно проводить тематичні вечори, такі як "день кіно" та "рибний день". У вихідні дні грає DJ, створюючи атмосферу для відпочинку та танців .

Відгуки та репутація. Відгуки про Sho Bar різноманітні. На платформі Tarakan.org.ua заклад має рейтинг 4.6/5 на основі 58 відгуків, де відвідувачі відзначають якість їжі, обслуговування та атмосферу . Проте на сайті Top20.ua рейтинг складає 2.2/5 на основі 183 відгуків, що свідчить про різні враження гостей.

Характеристика контингенту відвідувачів. Цільова аудиторія Sho Bar:

1. Молодь (18–30 років):

- Частота візитів: найактивніші відвідувачі, особливо у вечірній і нічний час, на вихідних.

- Мета відвідування: розваги, зустрічі з друзями, вечірки, побачення.

- Переваги: люблять коктейлі, легку атмосферу, музику від DJ; зацікавлені у фотозонах, тематичних вечорах, кальянах.

- Особливості поведінки: активно користуються соцмережами, залишають відгуки, публікують stories із закладу.

2. Молоді фахівці та офісні працівники (25–40 років):

- Частота візитів: будні після роботи, п'ятниця ввечері, субота.

- Мета: неформальне спілкування, after-work релакс, бізнес-зустрічі в неформальному стилі.

- Переваги: обирають комфортну атмосферу з хорошим сервісом і якісною їжею; цінують розширене меню, коктейлі, кальяни.

3. Поціновувачі нічного життя та тусовок:

- Вік: 20–35 років.
- Цілі: клубний відпочинок, танці, спілкування, знайомства.
- Активність: з'являються після 20:00, особливо у вихідні.
- Особливості: часто є постійними клієнтами, цінують наявність DJ, музичних сетів, вечірок з дрес-кодом.

4. Туристи та гості міста:

- Мета: спробувати місцеві коктейлі, познайомитись із нічним життям міста.
- Поводження: часто звертаються до рекомендацій у Google, на Tomato.ua, TripAdvisor; очікують високий рівень обслуговування та англомовний персонал (що буває рідко).

5. Пари

- Вік: 25–45 років.
- Мета: романтичні вечори, вечеря з алкоголем, особливі дати.
- Поведінка: шукають спокійніші зали або VIP-зону; орієнтовані на атмосферу, обслуговування і якість їжі.

Відтак, ресторан «Sho Bar» орієнтований переважно на молодь і молодих дорослих, які цінують нічне життя, стильний простір, музику, алкогольні коктейлі та атмосферні зустрічі. Відвідувачі - це соціально активна публіка, що прагне розваг і неформального відпочинку. Заклад також привертає туристів, романтичні пари та неформальних ділових гостей.

Зовнішнє оформлення закладу (екстер'єр). Ресторан «Sho Bar» розташований у центральній частині Кропивницького - на вул. Архітектора Пауценка (колишня вул. Декабристів), що є історичною та жвавою локацією міста Кропивницький. Це місце відоме великою кількістю кав'ярень, бутиків та закладів харчування, що формує навколо себе атмосферу сучасного міського простору.

Архітектурний стиль. Будівля має класичні риси дореволюційної міської архітектури з великими вікнами, високими стелями та арками. Фасад виконаний у стриманих кольорах - переважають темно-сірі, графітові та чорні

тони, які поєднуються з дерев'яними вставками. Вивіска «Sho Bar» виконана у мінімалістичному стилі, з неоновим підсвічуванням, що підкреслює сучасність концепції закладу.

Освітлення. У темний час доби екстер'єр оживає завдяки декоративному світлодіодному підсвічуванню, розміщеному по периметру вікон і вхідної зони. На вході використовуються світлові елементи у вигляді гірлянд, які створюють затишну та святкову атмосферу, особливо у вечірні години. Вхід до закладу оформлений масивними дерев'яними дверима з металевими елементами, що гармонійно поєднують старовинний шарм і сучасний підхід. Обабіч входу часто встановлюються меню на стендах або крейдові дошки з анонсами тематичних вечірок, DJ-сетів або коктейльних вечорів.

Літня тераса. У теплу пору року перед закладом з'являється відкрита літня зона зі столиками та зручними кріслами або пуфами. Простір прикрашають рослини в горщиках, декоративні ліхтарі, а іноді - парасольки або тенти для затінення. Для багатьох цей ресторан - улюблене місце для вечірнього відпочинку з коктейлем або кальяном.

Атмосферність і фотогенічність. Інтер'єр частково проглядається через великі вітрини, що створює ефект відкритості й прозорості закладу. Ресторан «Sho Bar» - популярне місце для створення фотоконтенту, тому зовнішній вигляд ретельно продуманий і відповідає естетичним запитам молоді аудиторії (зокрема для Instagram та TikTok). Нерідко біля входу можна побачити брендovanу фотозону, створену спеціально до тематичних подій чи свят. Зовнішній вигляд Sho Bar поєднує: сучасну естетику нічного бару; історичний контекст міського середовища Кропивницького; атмосферність і візуальну привабливість, яка має важливе значення для цільової аудиторії - молоді, активних користувачів соцмереж.

Стиль та дизайн інтер'єру. Інтер'єр ресторану «Sho Bar» у м. Кропивницькому вражає поєднанням індустріального стилю та затишної атмосфери, що створює привабливий простір для відпочинку та спілкування. Використання натурального дерева, металу та відкритих конструкцій надає

простору сучасного вигляду. Живі зелені акценти оживляють простір та додають свіжості. Стіни прикрашені сучасними арт-об'єктами, що підкреслюють стиль закладу. Заклад має виразний сучасний та молодіжний стиль із елементами лофт-дизайну. Меблі виконані з масивного, обробленого дерева темного кольору. Сидіння - це низькі масивні диванчики з дерев'яних дощок з м'якими подушками, що створює атмосферу природності й комфорту. Столи круглі, темного кольору, ідеально пасують до загальної естетики - прості, але функціональні. Розташування меблів передбачає вільне зонування: є місця для невеликих компаній та зони для більших груп гостей (Рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Стиль та дизайн інтер'єру

Стеля оздоблена геометричними конструкціями з підсвічуванням у вигляді LED-стрічок. Візерунки створюють ефект "електронної сітки", що додає простору футуристичного вигляду. Освітлення м'яке та приємне для очей, що сприяє розслабленій атмосфері та підходить для вечірнього відпочинку. Периметр закладу огорожений дерев'яними панелями та фіолетовими шторами, які можуть змінювати простір: закривати або відкривати його до вулиці, залежно від погоди чи події. Завдяки шторам та відкритим прорізам, інтер'єр отримує багато природного світла вдень і виглядає відкритим до навколишнього середовища. Колористика - поєднання природних темних відтінків дерева з акцентами пурпурового та неонових підсвічування.

Атмосфера та розваги. У ресторані є окреме місце для ді-джея або виступу музиканта, що вказує на живі виступи або вечірки як частину

концепції закладу. Атмосфера - розкута, неформальна, дружня, орієнтована на молодь і компанії друзів. Інтер'єр «Sho Bar» - це поєднання стилю лофт, еколофту та сучасної урбаністики, орієнтоване на створення затишного, стильного простору для соціального дозвілля, неформального спілкування, кальяну, коктейлів та живої музики.

Уніформа персоналу. Уніформа персоналу кафе-бару «Sho bar» є важливим елементом корпоративного стилю та формує перше враження про заклад у відвідувачів. Уніформа персоналу «Sho bar» є важливим елементом корпоративного стилю та формує перше враження про заклад у відвідувачів. Вона відповідає загальній концепції закладу - сучасній, молодіжній, дещо неформальній атмосфері з елементами урбаністичного стилю (Рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 - Стиль уніформи персоналу закладу

Загальні характеристики уніформи:

Стиль одягу - casual із елементами стриманого професійного вигляду.

Основні кольори - чорний, темно-сірий, графітовий та бордовий як акцент. Таке поєднання гармонійно вписується в інтер'єр закладу та сприяє створенню єдиного візуального образу.

Матеріали - переважно бавовна з домішками еластану або поліестеру для зручності, повітропроникності та довговічності.

Уніформа офіціантів:

- Темні джинси або чорні штани.
- Фірмова футболка або сорочка поло з логотипом «Sho bar».

- Короткий або середній за довжиною фартух із кишенями (зазвичай чорного або темно-сірого кольору).

- Зручне змінне взуття (закрите, темне, без каблуків).

- За потреби - бейдж з ім'ям працівника.

Уніформа барменів:

- Темна сорочка або футболка.

- Бартендерський фартух (шкіряний або тканинний, із ременями через плечі).

- Брюки або джинси темного кольору.

- Зручне, протиковзке взуття.

- Практичні аксесуари - відкривачки, серветки, записники - розміщені у фартусі.

Уніформа кухонного персоналу:

- Класичний кухарський костюм: світла сорочка або кітель, темні штани.

- Головний убір (ковпак або кепка) для дотримання санітарно-гігієнічних норм.

- Спеціальне кухонне взуття з неслизькою підошвою.

- У деяких випадках використовуються одноразові фартухи або халати.

Уся уніформа відповідає вимогам гігієни, безпеки та комфорту, а також дозволяє персоналу зручно виконувати свої обов'язки в умовах інтенсивної роботи. Крім того, одяг персоналу сприяє формуванню впізнаваності бренду «Sho bar» та підкреслює індивідуальність закладу на фоні конкурентів.

Меблювання закладу. Меблювання «Sho bar» повністю відповідає загальній концепції закладу - сучасній, неформальній, з елементами стилю лофт та урбаністичного мінімалізму. Основна мета меблювання - забезпечити комфортне перебування гостей, створити стильний простір для спілкування, відпочинку та споживання страв і напоїв (Рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - Меблювання закладу

- Стиль: лофт/індастріал - з поєднанням металевих конструкцій та натурального дерева або МДФ із покриттям під дерево.

- Кольорова гама: темні насичені тони - чорний, темно-коричневий, сірий, графітовий, із акцентами у вигляді живих рослин або яскравого декору.

- Функціональність: меблі стійкі до зношування, легко миються, практичні в експлуатації, клієнтів.

1. Барна зона:

- Довга барна стійка з натурального дерева з підсвіткою.

- Високі барні стільці з м'якими сидіннями або оббивкою зі штучної шкіри.

- Полички й відкриті шафи за баром для зберігання напоїв, келихів, барного приладдя.

2. Зона для гостей:

- Столи на 2–4 особи з масивною дерев'яною стільницею на металевих опорах.

- М'які стільці або лави з тканинною або шкіряною оббивкою.

- Декілька зонованих посадкових місць (ніші або куточки) для невеликих компаній - із диванами або банкетками для довшого перебування.

3. Лаунж-зона:

- Низькі журнальні столики.

- М'які крісла або пуфи.
- Декоративні елементи - подушки, світильники, книжкові полиці, кімнатні рослини.

4. Технічне та допоміжне меблювання:

- Серверні столи, тумби для зберігання посуду, органайзери для серветок, приборів.
- Місця для очікування/бронювання - невеликий столик або комод при вході.

Меблювання в «Sho bar» сприяє створенню атмосфери затишку та стилю, формує простір для соціальної взаємодії та відповідає вимогам ергономіки, що важливо для зручності як гостей, так і персоналу.

Характеристика приміщень ресторану «Sho bar».

Гостьова зала - основне приміщення для прийому відвідувачів. Облаштована сучасними меблями, якісним освітленням, декором у стилі лофт із елементами індустріальної естетики. Розміщення столів забезпечує зручність переміщення та приватність для гостей.

Барна стійка - функціонально поєднана із залом, дозволяє обслуговувати гостей як за баром, так і за столиками. Оснащена всім необхідним обладнанням для приготування алкогольних і безалкогольних напоїв, кави та коктейлів.

Кухонна зона - окрема виробнича частина, обладнана відповідно до санітарно-гігієнічних вимог. Тут здійснюється приготування гарячих страв, закусок, десертів. Встановлено теплове, холодильне, електричне обладнання, а також зони для миття, зберігання продуктів та інвентарю.

Санітарні приміщення - включають окремі туалети для гостей і персоналу. Приміщення підтримуються у належному стані та забезпечені всіма гігієнічними засобами.

Складські приміщення - призначені для зберігання продуктів, побутової хімії, інвентарю та одноразового посуду. Всі продукти розміщуються відповідно до температурного режиму та норм зберігання.

Технічні й підсобні приміщення - забезпечують підтримку роботи закладу (комора, місце для сортування відходів, комунікації тощо).

Особливістю просторового планування «Sho bar» є поєднання відкритості (зала + барна зона) із чітким зонуванням виробничих і допоміжних приміщень. Це сприяє створенню привабливої атмосфери для гостей і забезпечує ефективний виробничий процес.

Персонал та його функції.

Організаційна структура бару лінійна: керівник підприємства (власник або директор) здійснює загальне управління. Персонал бару складається з:

- Адміністратора/менеджера залу відповідає за роботу закладу в зміні, розподіляє обов'язки між співробітниками, контролює якість сервісу, вирішує конфліктні ситуації, веде облік касових операцій.

- Бармен готує алкогольні та безалкогольні напої, підтримує чистоту робочого місця, контролює запаси на барі, спілкується з гостями та приймає замовлення на напої.

- Кухарі (шеф-кухар і су-шеф) розробляють технологічні карти страв, готує гарячі та холодні закуски, здійснює контроль дотримання санітарних норм і правил НАССР, координує роботу кухонної бригади.

- Офіціанти зустрічають гостей, допомагають зробити замовлення через електронне меню, подають страви й напої, здійснюють розрахунок із клієнтами, підтримують чистоту столів і залу.

- Технічний персонал - прибиральники та посудомийники забезпечують чистоту в залах, на кухні та в санвузлах, здійснюють утилізацію відходів.

Діяльність бару здійснюється відповідно до вимог системи НАССР: контролюються температурні режими на кухні, зберігання продуктів та санітарний стан приміщень. Працівники проходять медичні огляди та інструктажі з охорони праці. Заклад забороняє куріння в приміщенні та не допускає відвідувачів у нетверезому стані, що регламентується внутрішніми правилами.

Основні та додаткові послуги ресторану «Sho bar». Основні послуги.
Ресторан «Sho bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький) надає комплекс послуг у сфері харчування та організації дозвілля, орієнтуючись на сучасного міського споживача. Основна концепція закладу поєднує функції ресторану, кав'ярні, бару та простору для зустрічей і відпочинку, що дозволяє залучати широку аудиторію клієнтів.

1. Обслуговування гостей у залі:

- Надання страв та напоїв у затишному інтер'єрі кафе-бару.
- Обслуговування здійснюється за столиками офіціантами або за форматом самообслуговування (у години підвищеного навантаження).
- Існує можливість бронювання столиків для невеликих компаній або святкувань.

2. Барне обслуговування:

- Широкий вибір алкогольних та безалкогольних напоїв, включаючи класичні та авторські коктейлі.
- Сезонне оновлення барної карти з акцентом на популярні позиції.
- Пропонуються напої на виніс.

3. Кавова карта:

- Професійно приготовлені кава та кавові напої - еспресо, капучино, латте, флет-вайт тощо.
- Альтернативні методи заварювання (аеропрес, пувер, кемекс).
- Рослинне молоко, сезонні кавові напої, авторські рецептури.

4. Легка кухня та закуски:

- Асортимент легких страв до напоїв: салати, тости, сендвічі, снеки, десерти.
- Пропозиції для вегетаріанців та людей із харчовими уподобаннями (наприклад, безлактозні продукти).

5. Організація подій та заходів:

- Проведення вечірок, тематичних вечорів, музичних виступів, стендапів, вікторин.

- Можливість бронювання закладу для приватних подій (дні народження, корпоративи).

- Співпраця з локальними діджеями, музикантами та ведучими.

Додаткові послуги. Окрім основної діяльності, ресторан «Sho bar» надає низку додаткових послуг, спрямованих на підвищення рівня обслуговування, задоволення потреб клієнтів та створення комфортного простору для відпочинку, спілкування й дозвілля.

1. Замовлення напоїв і страв на виніс:

- Усі позиції меню доступні для замовлення з собою.

- Напої пакуються в стильні брендovanі стакани з екологічних матеріалів.

- За потреби надається одноразовий столовий посуд, серветки, прибори.

2. Організація індивідуальних та корпоративних заходів:

- Проведення днів народження, зустрічей, закритих вечірок.

- Можливість часткового або повного бронювання залу.

- Спеціальні пропозиції на банкети, кейтеринг, персоналізоване меню.

3. Проведення тематичних подій:

- Організація живих музичних виступів, DJ-сетів, кінопоказів, стендапів, вікторин, ігрових вечорів.

- Співпраця з локальними артистами та творчими колективами.

4. Безкоштовний Wi-Fi доступ:

- Заклад оснащений швидкісним інтернетом, що робить його зручним місцем для роботи, навчання або онлайн-спілкування.

5. Програми лояльності та бонуси для постійних клієнтів:

- Накопичувальні знижки, акції «5-та кава безкоштовно», подарункові сертифікати.

- Проведення розіграшів, святкових пропозицій у соціальних мережах.

6. Сезонні пропозиції та авторські новинки:

- Регулярне оновлення меню з урахуванням сезонних інгредієнтів.

- Спеціальні напої або страви до свят (наприклад, Halloween, Різдво, День закоханих).

7. Інстаграм-зона та фото-локації:

- Спеціально оформлені фотозони або куточки для зйомок, що сприяє популяризації закладу через соціальні мережі.

8. Продаж брендкованої продукції:

- У продажу бувають чашки, термопляшки, футболки, еко-сумки з логотипом закладу.

Завдяки цим додатковим послугам ресторан «Sho bar» виходить за межі класичного ресторану, кафе-бару та створює для гостей багатофункціональний простір, орієнтований на якісне дозвілля, комфорт та персоналізований сервіс.

Інформаційні ресурси та реклама. Для просування свого бренду ресторан «Sho Bar» активно використовує інтернет платформи: сторінки в соціальних мережах (Instagram, Facebook), рекламні оголошення в міських пабліках та систему електронного меню за допомогою QR коду. На сторінках публікуються акції (наприклад, знижки на другий коктейль), фото заходів та афіші із тематичними вечірками. Окрім того, бар бере участь у міських подіях (фестивалі, культурні ярмарки), що сприяє залученню нових клієнтів.

Аналіз меню ресторану «Sho bar».

З огляду на структуру та зміст офіційного меню ресторану «Sho bar» (онлайн-меню за адресою: <https://sho-bar.choiceqr.com/menu>, можна виділити кілька основних категорій страв: салати, закуски, основні страви, гарячі сковороди та фірмова піца. Меню доповнене авторським баром, у якому пропонуються класичні та фірмові коктейлі, вина, сидри, пиво та безалкогольні напої. У цьому розділі виконано детальний аналіз пропозицій закладу: розглянуто назви й склад окремих страв, стиль та особливості подачі, визначено середній рівень цін і наведено узагальнені висновки про асортимент і концепцію кухні [30].

Загальна характеристика меню. Меню «Sho bar» формує образ сучасного гастрономічного простору, де поєднуються європейська та авторська кухні. Стиль страв можна охарактеризувати як casual dining: переважають легкі

салати, закуски до вина чи пива, піца на тонкому тісті, пасти, рибні та м'ясні позиції.

Таблиця 2.1 - Категорії та приклади страв меню «Sho bar»

Категорія	Приклади позицій	Основні інгредієнти	Середня ціна* (грн)
Салати	<i>Салат із козячим сиром і буряком, Цезар з куркою, Салат із тунцем</i>	свіжа зелень, томати чері, маринований буряк, козячий сир, куряче філе, анчоуси, сир пармезан, яйце пашот, домашній майонез, грінки	160–210
Холодні закуски	<i>Брускета з лососем, Тар-тар з яловичини, Сирна тарілка</i>	багет, вершковий сир, копчений лосось, каперси, рукола; яловичина, мариновані огірки, цибуля шалот, спеції; асорті з м'яких та твердих сирів, горіхи, мед	140–250
Гарячі закуски	<i>Креветки темпура, Фірмові чебуреки, Курячі крильця BBQ</i>	тигрові креветки, кляр, солодко-гострий соус; тонке тісто з м'ясною або сирною начинкою; крильця, глазур із копченого перцю, насіння кунжуту	150–225
Супи	<i>Крем-суп із грибів, Борщ український, Том-ям</i>	білі гриби, вершки, трюфельна олія; буряк, теляче ребро, квасоля, сметана; креветки, кокосове молоко, лемонграс, лайм, чілі	120–180
Піца	<i>Маргарита, Прошутто-рукола, 4 сири, Дьявола</i>	тісто на дріжджовій опарі, томатний соус, моцарела, базилік; прошуто, рукола; суміш сирів (моцарела, горгонзола, пармезан, фета); салямі, гострий перець	170–240
Гарячі страви / основні	<i>Стейк зі свинини з овочами-гриль, Лосось на шпинатній подушці, Паста карбонара</i>	свиняча вирізка, баклажан, перець, цукіні; стейк лосося, вершковий соус, шпинат, лимон; паста спагеті, бекон, яйце, пармезан, чорний перець	230–350
Авторські бургери	<i>Бургер «Sho», Бургер з куркою та авокадо</i>	домашня булочка бріюш, соковита котлета (яловича / куряча), сир чедер, карамелізована цибуля, маринований огірок, айолі, листя салату	180–220
Десерти	<i>Чізкейк Нью-Йорк, Шоколадний фондан, Наполеон</i>	крем-чиз, пісочна основа, ягідний соус; шоколадний бісквіт з рідкою начинкою, ванільне морозиво; листкове тісто, заварний крем, цукрова пудра	110–160
Барна карта (коктейлі)**	<i>Апероль спритц, Негроні, Авторський мохіто, Безалкогольний малиновий раф</i>	ігристе вино, апероль, газована вода, апельсин; джин, кампарі, червоний вермут; ром/безалкогольна основа, свіже м'ято, лайм, тростинний цукор; еспресо, малинове пюре, вершки	140–240
* Примітка. Ціни наведено орієнтовно на основі аналізу інтернет-меню і можуть коливатися залежно від сезону та оновлення асортименту.			

*Розроблено на основі джерела [48].

подача страв виконана в мінімалістичному стилі: використовується поєднання натуральних фактур (дерев'яні чи кам'яні підставки, кераміка ручної роботи) та яскраві акценти (свіжі зелень і ягоди). Кожна страва орієнтована на збалансований смак і естетику – навіть у простих закусках часто використовуються соуси власного приготування або мариновані овочі.

Окремою особливістю є фокус на сезонності: меню регулярно оновлюється, а основні страви мають варіативність у залежності від наявності локальних продуктів.

Категорії страв та їхній склад. У таблиці 1 подано узагальнений перелік основних категорій меню з прикладами страв, коротким описом складу та орієнтовним діапазоном цін. Дані отримані шляхом вивчення онлайн-меню закладу та усереднені для представлення загальної картини.

Салати. Салатна карта «Sho bar» поєднує класичні й авторські варіації. Наприклад, «Салат із козячим сиром і буряком» пропонує поєднання запечених буряків, м'якого козячого сиру, руколи та волоських горіхів. Страву заправляють медово-гірчичною заправкою, що додає карамельних нот. Додаток карамелізованих яблук або груш (залежно від сезону) підсилює смак. «Цезар з куркою» готують на основі свіжого салату романо, курячого філе су-вид, домашніх грінок і соусу цезар зі свіжих жовтків та анчоусів; зверху посипають тертим пармезаном та подають з яйцем пашот або напівтвердим перепелиним яйцем. Розміщення салатів на тарілці слідує правилам сучасної гастрономії: велика плоска тарілка, композиція з кількома вертикальними елементами (листя салату чи хлібні чіпси) (Рисунок 2.7).

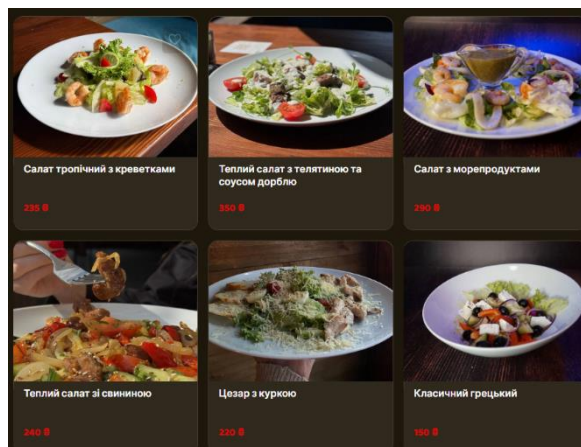


Рисунок 2.7 - Приклад салатів з меню ресторану [48]

Холодні та гарячі закуски. Закуски призначені для аперитиву або акомпанементу до напоїв. Подача брускети з лососем відрізняється тонким нарізанням багету, підсмаженого до хрусткої текстури, з крем-сиром та копченим лососем, доповненим пряною зеленню та зрідка соусом песто.

Тар-тар з яловичини готують з сирієї мрамурової яловичини, дрібно нарізаної ножем, з додаванням маринованих каперсів, корнішонів, шалоту й заправки на основі вустерширського соусу; страва подається з хрусткими чипсами та жовтком. Серед гарячих закусок варто відзначити креветки темпура, які подають у високій склянці разом з кисло-солодким соусом; гарячий кляр контрастує з холодними соусами, а оригінальна подача сприяє привабливості страви (Рисунок 2.8).

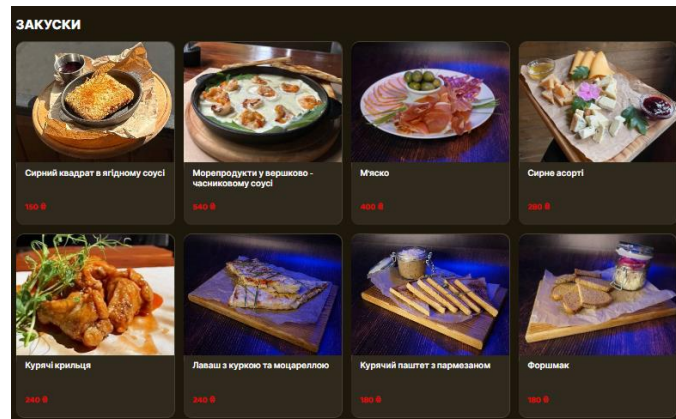


Рисунок 2.8 - Приклад холодних та гарячих закусок з меню ресторану [48]

Супи. У меню присутні як традиційні українські страви, так і азійські мотиви. Крем-суп із грибів подають у глибокій чаші; його оздоблюють трюфельною олією та шматочками смажених грибів, створюючи ароматну й насичену структуру. Борщ готують за класичним рецептом на яловичому бульйоні, подають з пампушками із часником і сметаною. Інтернаціональний компонент представляє суп «Том-ям», виконаний у тайському стилі: в ароматний бульйон додають креветки, кокосове молоко, лемонграс, листя лайма, свіжий чилі та гриби, завершує страву пучок кінзи.

Піца. Піца у «Sho bar» нагадує неаполітанську: тісто ферментують щонайменше 24 години, випікають при високій температурі, досягаючи пухких бортиків і тонкої основи. «Маргарита» – це класичний варіант із томатним соусом, моцареллою та свіжим базиліком. «Прошутто-рукола» відрізняється ніжністю прошуто та пікантністю руколи, подання здійснюється вже після випікання, щоб м'ясо не втратило соковитість, а зелень залишалась хрусткою. «4 сири» поєднує моцарелу, горгонзолу, пармезан і фету; останній

додають у вигляді кубиків, які при розплавленні залишають цікаву текстуру. Піци подаються на дерев'яних дошках, що зберігає тепло і підкреслює італійський характер страви.

Основні гарячі страви. Основні страви включають позиції з м'яса, риби та пасти. Стейк зі свинини з овочами-гриль подається зі спеціальним соусом на основі гірчиці та меду; овочі (баклажан, кабачок, болгарський перець) мають характерні смуги грильовання. Лосось на шпинатній подушці готують на парі або грилі, подають із вершково-лимонним соусом; довершує страву оформлення з мікрогрину. Серед паст виділяється карбонара з беконом, панчеттою або гуанчале, яйцем та пармезаном; пікантний аромат чорного перцю завершує композицію. Загалом, гарячі страви мають середній вихід 250–300 г і за ціною займають верхній сегмент меню (Рисунок 2.9).

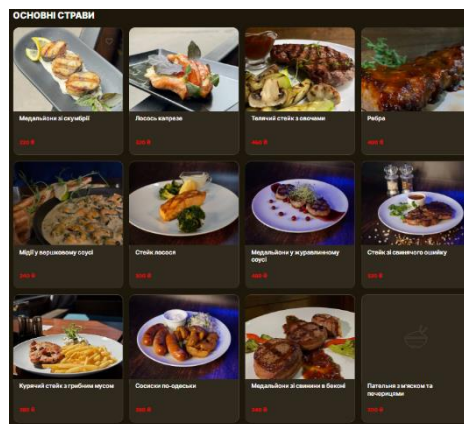


Рисунок 2.9 - Приклад основних гарячих страв з меню ресторану [48]

Бургери та сандвічі. Для молодіжної аудиторії пропонують бургер-меню. «Бургер «Sho»» комплектується яловичою котлетою, карамелізованою цибулею, сиром чедер, листям салату, маринованим огірком та домашнім соусом айолі. Подання включає хрусткі картопляні крокети або фрі та авторський кетчуп. Бургер з куркою та авокадо є легшим варіантом: куряче філе готується на грилі, авокадо надає кремової консистенції, а томатний соус підсилює смак.

Десерти. Десертна карта містить класичні європейські солодощі та авторські варіації. Чізкейк «Нью-Йорк» відзначається щільною, кремовою текстурою; його подають із ягідним топінгом та м'ятним листям. Шоколадний

фондан – це вулканічний десерт із рідкою шоколадною начинкою; поруч подають ванільне морозиво. Торт «Наполеон» – класичний багат шаровий десерт із заварним кремом; його подають нарізаним на невеликі порції. На вітрині завжди є безе, еклери та порційні тарти, що підкреслює пекарський потенціал закладу (Рисунок 2.10).

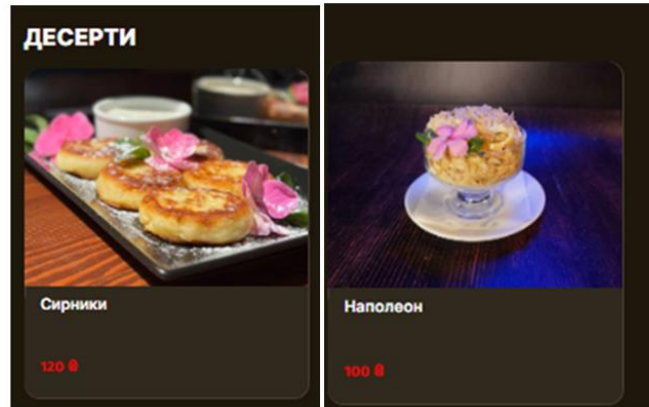


Рисунок 2.10 - Приклад десертів з меню ресторану [48]

Бар і напої. Напої та безалкогольні коктейлі. Барна карта «Sho bar» охоплює як класичні, так і авторські напої. Серед безалкогольних пропозицій популярні смузі й свіжовичавлені соки (апельсиновий, грейпфрутовий), трав'яні та фруктові чаї. Раф-кава з фірмовими сиропами (карамельним, малиновим) подається у скляних келихах; напій має ніжну вершкову текстуру та легку кислинку. У меню є також домашні лимонади з натуральними сиропами (лаванда, малина, лимон).

Алкогільні напої.

Алкогільна карта поділяється на кілька розділів:

1. Класичні коктейлі: «Апероль спритц», «Негроні», «Мохіто», «Віскі сауер». Їх готують за класичними рецептурами, але з локальними акцентами – наприклад, у «Негроні» використовують український червоний вермут, а в «Мохіто» – м'ятний сироп власного приготування.

2. Фірмові коктейлі: шеф-бармен створює сезонні мікси з використанням локальних ягід, сиропів або настоянок. Наприклад, «Огірковий джин» з джином, огірковим фрешем, бузиновим сиропом та тоніком.

3. Винна карта: представлена як українськими сортами (Одеса, Закарпаття), так і класичними італійськими й французькими винами. Вино подають келихами та пляшками; пропонуються варіанти з різною ціною категорією.

4. Пиво та сидр: у меню є кілька позицій крафтового пива та імбирного сидру. Подаються в скляних кувалках об'ємом 0,33 або 0,5 л.

5. Міцні напої: вибір віскі, рому, джину, текіли та горілки. Асортимент представлено брендами середнього та преміального рівнів.

Напої подають у відповідному посуді: для коктейлів – витягнуті келихи або низькі рокси, для вин – келихи різних об'ємів, для пива – склянки відповідного стилю (пінта, тюльпан). Обов'язково додають гарніри (цедра апельсина, вишня мараскіно, свіжі ягоди) та лід особливих форм.

Загальний аналіз ціноутворення та середньої вартості.

Цінова політика ресторану відповідає середньому сегменту: середній чек за обід із салату, піци та напоєм становить близько 300 грн, а вечеря з основною стравою та коктейлем – 400–500 грн. Середня ціна салатів коливається в межах 160–210 грн; піца та бургери коштують 170–240 грн; гарячі м'ясні страви – 230–350 грн; десерти – 110–160 грн; коктейлі – 140–240 грн. Середній рахунок на двох разом із напоями становить приблизно 700–900 грн. Порівняно із закладами схожого формату у Черкасах та великих містах, ціни «Sho bar» є конкурентними, а націнка на напої відповідає стандартній рентабельності барної індустрії (від 250 % до 300 % від собівартості) [33, 34].

Відносно інших ресторанів, «Sho bar» виокремлюється акцентом на авторські коктейлі та сезонність страв. Завдяки використанню локальних продуктів і низці фірмових позицій (креветки темпура, бургери з власними соусами, коктейлі з домашніми сиропами) заклад формує унікальну пропозицію. Збалансований підхід до ціноутворення забезпечує доступність для широкого кола відвідувачів без втрати якості.

Особливості подачі та стилю.

1. Візуальна естетика. Подача страв характеризується чистими лініями та поєднанням текстур. Усі компоненти розміщені структуровано: головний елемент страви (м'ясо, риба, піца) займає домінуюче місце, тоді як гарніри і соуси служать акцентами. Для десертів використовують мінімалістичні тарілки з невеликою кількістю декору – це підсилює фокус на текстурі і смаку.

2. Сезонність. На сайті підкреслюється, що меню постійно оновлюється. Це означає, що деякі позиції можуть зникати з асортименту, а натомість вводять нові страви з овочами, ягодами чи грибами поточного сезону.

3. Авторські підходи. Кухарі комбінують традиційні рецепти та інноваційні техніки: наприклад, у борщ додають копчені інгредієнти або використовують су-вид для ніжності м'яса; у коктейлях застосовують інфузії на травах і ягодах.

4. Вегетаріанські та безглютенові опції. У меню пропонують кілька салатів і паст з овочевими чи сирними компонентами, піци на бездріжджовій чи безглютеновій основі, а також напої з рослинним молоком. Це привертає увагу споживачів із різними дієтичними вподобаннями.

5. Барна культура. Наявність шеф-бармена та окремої коктейльної карти свідчить про професійний рівень барної служби. Використання крафтового льоду, великих кулеобразних кубиків та гарнірування цитрусовими цедрами чи сезонними фруктами робить напої фотогенічними й привабливими.

Відтак, аналіз меню ресторану «Sho bar» показує, що заклад орієнтується на поєднання класики та сучасних трендів гастрономії. Розгалужене меню з різними категоріями (салати, закуски, піца, основні страви, бургери, десерти) дозволяє залучити широке коло гостей – від гурманів до людей, які прагнуть швидкого перекусу. Барна карта посилює конкурентні переваги, пропонуючи як класичні, так і фірмові коктейлі та якісні вина. Середня цінова політика (від 160 до 350 грн за страву) робить меню

доступним для середнього класу, а об'єднання авторської кухні й локальних продуктів створює додану вартість. Із точки зору сервісу, наголошується на гостинності, швидкості подачі та естетиці, що важливо для формування позитивного іміджу. Загалом, «Sho bar» демонструє збалансованість між традицією та інновацією. Широкий вибір страв і напоїв, регулярне оновлення меню, висока якість інгредієнтів і конкурентні ціни роблять заклад привабливим для різних сегментів споживачів.

Організація технологічного процесу виробництва продукції ресторану «Sho bar».

Технологічний процес ресторану охоплює весь цикл операцій від отримання сировини до видачі страв і напоїв клієнту [44]. У закладі «Sho Bar» цей процес включає етапи приймання інгредієнтів, їх зберігання, підготовку напівфабрикатів, термічну обробку та сервірування продукції. Нижче наведено основні стадії технологічного процесу цього закладу:

Приймання та контроль сировини. При постачанні перевіряють якість та відповідність кожної партії продуктів: дотримання термінів придатності та умов транспортування (температурного режиму) м'ясних, рибних, молочних, овочевих та інших інгредієнтів. Алкогольні напої приймаються з перевіркою сертифікатів якості, а кавові зерна - з дегустацією аромату. У «Sho Bar» кава закупається в зернах власного обсмаження, що дозволяє контролювати свіжість та смакові властивості напою.

Зберігання сировини. Інгредієнти розміщуються згідно з їхніми потребами: сухі запаси (борошно, крупи, спеції, зерна кави) тримають у сухому складському приміщенні; швидкопсувні продукти (молочні вироби, соуси, готові напівфабрикати) - у холодильних камерах при оптимальній температурі; морозильні камери використовуються для заготовлених напівфабрикатів, морепродуктів та інших заморожених товарів. Кавові зерна зберігаються в герметичних контейнерах у прохолодному сухому складі, що запобігає втраті їхнього аромату.

Механічна та гідромеханічна обробка. На цій стадії проводять первинну підготовку інгредієнтів: миття, очищення, сортування та нарізання. Овочі та фрукти подрібнюють за необхідними розмірами (шинкують, кришать, ріжуть на шматки), м'ясо та рибу нарізають на порційні блоки. У випадку піци готують тісто - замішують та розкочують дріжджову основу для наступного бродіння. Також виготовляють соуси, маринади, креми та інші напівфабрикати. У барній зоні ця стадія включає помел кави відповідно до виду напою (еспreso, фільтр, капучино тощо). Використання професійних кавомолок забезпечує однорідність помолу та стабільність смаку кінцевого напою.

Ферментація та витримка. Для деяких продуктів передбачена витримка. Наприклад, тісто для піци проходить бродіння (ферментацію) протягом доби або більше для розвитку еластичності та аромату. М'ясні та рибні напівфабрикати можуть короткочасно маринуватися, а підготовлені салати і соуси - настоюватись у холодильнику для «дозрівання» смаку. У кавовому сегменті аналогічний процес - «дегазація» після обсмаження зерен: протягом зберігання в зернах поступово виділяється CO₂, що дозволяє напоям отримати стабільніший смаковий профіль.

Теплова обробка. На цьому етапі відбувається власне приготування страв: випікання, смаження, варіння, грилювання тощо. У «Sho Bar» до теплового обладнання належать: піцерні печі (камені або конвекційні) для випікання піци; електричні або газові плити для супів, соусів, паст та стейків; грилі та пательні (включаючи вок) для м'ясних, овочевих та азійських страв; фритюрниці для снєків (фрі, курячих крилець тощо). У барній зоні тепловими є процеси екстракції кави на професійних кавомашинах, альтернативні методи заварювання (V60, AeroPress, Chemex) та спінювання молока для лате та капучино. Цей етап є критичним для забезпечення стабільності смакових характеристик готових напоїв.

Оформлення готової продукції. Після приготування страви сервірують на тарілках, додають гарніри та декори. Готові випічка та десерти викладають

у вітрини або холодильні прилавки для демонстрації (торти, чізкейки, порційна випічка). Напої ж готують безпосередньо перед подачею: у залі - у відповідному посуді, для видачі «на виніс» - у фірмових паперових або скляних стаканах із кришками. Зона видачі обладнана тепловими шафами (притримувачами), які підтримують готові страви при оптимальній температурі до видачі. Напої готують безпосередньо після замовлення, що гарантує їхню свіжість та яскравий аромат.

Відпуск продукції та сервіс. Клієнти роблять замовлення у залі - через офіціантів або скануючи QR-код електронного меню - і сплачують на касі. Бармен готує коктейлі, а бариста - каву та інші напої безпосередньо під замовлення. Персонал також консультує гостей щодо поєднання страв і напоїв (наприклад, рекомендує коктейль до певної закуски або десерт до основної страви). Відвідувачі можуть замовити доставку готових продуктів або взяти їх з собою у форматі take-away. Завдяки чітко вибудованим етапам технологічного процесу «Sho Bar» забезпечує високу якість обслуговування і стабільність смаку своєї продукції.

Основний асортимент «Sho Bar» охоплює широку гамму страв і напоїв. Основні категорії:

Кавові та охолоджені напої: власна лінія обсмаження кави; еспресо-напої (еспресо, американо, капучіно, лате тощо); альтернативні методи заварювання (аеропрес, пуровер, кемекс); свіжовичавлені соки та освіжаючі смузі; крафтове пиво (розливне та пляшкове) і вибір вин (італійських, французьких, українських). Барна карта налічує близько 60 коктейлів: класичні (Мохіто, Негроні, Апероль-спрітц, Віскі сауер тощо) та авторські мікси з локальними сиропами й настоянками. Є безалкогольні коктейлі та домашні лимонади (малина, лемонграсс тощо).

Салати та закуски: легкі закуски до напоїв (брюскети з томатами чи лососем, тар-тар із яловичини, сирні чи м'ясні сет-тарелки) і салати («Цезар» з куркою, салат із козиним сиром і буряком, гриль-салат із овочів). Використовують свіжі овочі, зелень, ферментовані овочі та авторські

заправки. Пікантні страви готуються з оригінальними соусами власного виробництва (часниковим, горіховим, вершковим).

Основні страви: м'ясні та рибні позиції (стейк зі свинини або риби на грилі, стейк лосося з лимонно-вершковим соусом), пасти («Карбонара», «Болоньезе»), суші-комбо і роли (сет «Sho», унагі, роли з лососем, овочеві роли). Є домашні бургери («Sho Burger» з яловичиною, «Куряче з авокадо» тощо) з фірмовими соусами; піца з тонким тістом високої ферментації (від 24 годин) та високотемпературного випікання («Маргарита», «Прошутто рукола», «4 сири», «Дьявола» з гострим саямі та перцем). Піци подаються на дерев'яних дощечках, що зберігає тепло.

Десерти: авторські солодоші (чізкейк «Нью-Йорк» з ягідним соусом, шоколадний фондан з м'яким центром, класичний торт «Наполеон») і міні-випічки (макаруни, тарталетки, еклери). Десерти оформлені в мінімалістичному стилі - з білою або глиняною тарілкою та креативним декором (свіжі ягоди, м'ята, цедра цитруса). Існує також морозиво власного виробництва, яке подають з фруктовими або горіховими топінгами.

Фірмові напої: окремо виділені коктейльні новинки від шеф-бармена (сезонні мікси): наприклад, коктейль «Огірковий джин» (джин з огірковим фрешем та бузиновим сиропом), імбирні та фруктові спритці тощо. Вина подають як келихами, так і пляшками; є своя сангрія, а також безалкогольні альтернативи класичним коктейлям (рафи, крафтові лимонади з натуральними сиропами).

Додаткові опції: безкоштовний Wi-Fi, можливість бронювання столиків для компаній та приватних заходів (банкетів, вечірок), проведення тематичних подій (DJ-сети, жива музика, спортивні трансляції) та програми лояльності (знижки для постійних клієнтів, акції в соцмережах).

Організація виробничих приміщень. Приміщення «Sho Bar» поділене на функціональні зони, що оптимізують потоки інгредієнтів та готової продукції:

Гарячий цех: центральна кухня з піцерними печами, плитами і грилями для приготування основних страв (піца, супи, пасти, стейки, омлети) та

смаження снеків. Поруч розташовані конвекційні печі і теплові шафи (притримувачі) для підтримки температури готових страв.

Холодний цех: робочі місця з холодильними столами та нарізними машинами для підготовки салатів, холодних закусок і ролів. Тут є митні ванни для овочів і морозильний стіл для попереднього охолодження інгредієнтів. Також у цій зоні збирають салати та формують суші-сети перед перенесенням у гарячий цех.

Барна лінія: зона з професійними кавомашинами, кавомолками, блендерами і шейкерами для напоїв. За баром розташовані відкриті полицьки зі спиртним, холодильник для вина і крани для наливу крафтового пива. Барна стійка оснащена усім необхідним для приготування авторських коктейлів і кавових напоїв.

Вітрина продажу: холодильна вітрина для десертів і готових закусок, розташована біля бару або каси. У вітрині демонструються свіжі десерти, кейси, тістечка, а клієнти можуть обирати їх для подальшого замовлення.

Мийні приміщення і склади: в кожній зоні є мийні раковини (трьохсекційні) для миття технологічного посуду та інгредієнтів; окремо - професійна посудомийна машина для столового посуду і склянок. Складські приміщення поділені на сухий склад (для сипучих інгредієнтів, запасів пакувань, витратних матеріалів) та холодильні/морозильні камери (для зберігання м'яса, риби, молочних продуктів і напоїв). Це дозволяє дотримуватися оптимальних режимів зберігання та запобігає перехресному забрудненню інгредієнтів.

Технічне оснащення та інвентар. Заклад «Sho Bar» оснащений сучасним кухонним і барним устаткуванням, що забезпечує ефективність і стабільність виробництва. З теплового обладнання використовується: конвекційні печі та піцерні камені, газові та електричні плити, грилі та грилі-пательні, фритюрниці, теплові шафи і мікрохвильові печі. Є кухонні комбайни, тостери, а також теплові шафи (притримувачі) для підтримки готових страв.

Бар обладнаний професійними еспресо-апаратами та кавомолками, блендерами для смузі і коктейлів, шейкерами та соковижималками. Для напоїв застосовується якісний посуд (кавові чашки, коктейльні келихи, склянки), а також барні інструменти (шейкери, джигери, шитри тощо). Із холодильного обладнання є: холодильні шафи і вітрини для продуктів, морозильні камери для довгострокового зберігання (наприклад, морозиво власного виробництва), холодні столи для підготовки заготовок і холодильний стіл з витяжкою для безпосередньої обробки інгредієнтів. Наявні також ударно-холодильні шафи для швидкої заморозки напівфабрикатів, що зберігає їхню якість і структуру.

З механічного обладнання - тістомісильні та планетарні машини (для тіста і кремів), овочерізки, комбайни (для шинкування і натирки), ротаційні нарізні машини (слайсери) для м'яса та сиру, блендери та міксери. Інвентар включає металеві столи та стелажі з нержавіючої сталі, форми та деко для випічки (силіконові, алюмінієві), кухонні ножі, миски, кондитерські насадки, контейнери і посуд для подачі страв.

Таке технічне оснащення дозволяє «Sho Bar» дотримуватися високих стандартів якості та безпеки. Сучасне обладнання скорочує витрати праці та забезпечує стабільну якість при щоденному навантаженні. Комплексне поєднання цехів і зон сприяє оперативній взаємодії персоналу та виготовленню широкого асортименту авторських страв і напоїв з високою ефективністю.

Таким чином організація технологічного процесу у ресторані «Sho Bar» демонструє системний та науково обґрунтований підхід до виробництва кулінарної продукції. Раціональне зонування приміщень, сучасне обладнання та впровадження санітарно-гігієнічних стандартів (НАССР) забезпечують високий рівень безпеки та якості харчових продуктів. Широкий і збалансований асортимент - від авторських коктейлів та фірмових кав до унікальних страв європейської та азійської кухонь із локальних інгредієнтів - відповідає вимогам сучасних споживачів та створює конкурентні переваги закладу на ринку. Під час фахової практики ми ознайомилися з організацією

роботи «Sho Bar» та отримали цінний досвід, що сприяє формуванню навичок аналізу виробничо-технологічних процесів, оцінці асортиментної політики, контролю якості продукції і сервісу, а також планування ресурсів та застосування сучасних управлінських підходів у ресторанній сфері

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ресторану «Sho Bar» у 2024-2025 рр.

Аналіз показників балансу підприємства (2024–2025 рр.). Структура активів та власного капіталу (станом на 31 грудня 2024 р.). Підприємство не має суттєвих необоротних активів – у балансі відсутні основні засоби, нематеріальні активи та довгострокові фінансові інвестиції. Усі 100 % активів – оборотні. Таблиця 2.2 підсумовує склад активів, власного капіталу та зобов'язань на кінець 2024 р. (цифри округлені, млн грн).

За підсумками 2024 року підприємство має 20.5 млн грн активів. Три чверті активів становлять дебіторська заборгованість, грошові кошти - 24 %, запаси - 7 %. Основні засоби та нематеріальні активи відсутні; це свідчить, що бізнес працює на орендованому обладнанні та площах. Власний капітал формує 16.7 млн грн ($\approx 82\%$ джерел), з них 13.2 млн грн - резервний капітал, а 3.5 млн грн - зареєстрований капітал. Зобов'язання становлять лише 3.8 млн грн ($\approx 18\%$ пасивів) і повністю короткострокові - це кредиторська заборгованість та поточна частина довгострокових зобов'язань.

Розрахунок фінансових коефіцієнтів. Щоб оцінити ліквідність та фінансову стійкість, розрахуємо базові коефіцієнти. Стандартні фінансові керівництва визначають поточний коефіцієнт (current ratio) як співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Діапазон 1.5–3.0 вважається здоровим: компанія має достатні оборотні активи для покриття поточних зобов'язань, але надмірний показник понад 3.0 може означати неефективне накопичення запасів або готівки.

Таблиця 2.2 - Склад активів, власного капіталу та зобов'язань ресторану «Sho Bar» на кінець 2024 р.

Категорія	Величина (млн грн)	Коментар
Запаси	1.4	Готова продукція та сировина ($\approx 7\%$ активів)
Дебіторська заборгованість	14.1	Заборгованість клієнтів за товари/роботи; становить близько 69% активів
Грошові кошти й еквіваленти	5.0	Вільні кошти та короткострокові депозити ($\approx 24\%$)
Усього оборотні активи	20.5	Всього активів (підприємство не має основних засобів)
Зареєстрований капітал	3.5	Сплачений статутний капітал
Резервний капітал	13.2	Сума поповнень власника; формує 79% власного капіталу
Нерозподілений прибуток	0.0	Підприємство поки не сформувало нерозподіленого прибутку
Усього власний капітал	16.7	$\approx 82\%$ пасиву; підприємство фінансується переважно власними коштами
Поточна частина довгострокових зобов'язань	0.6	Обслуговування довгострокових кредитів
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3.2	Оплата постачальникам
Усього поточні зобов'язання	3.8	Всі зобов'язання короткострокові; довгострокові відсутні
Баланс	20.5	Активи = пасиви (20.5 млн грн)

Швидкий коефіцієнт визначається як (оборотні активи – запаси)/поточні зобов'язання, а коефіцієнт грошових коштів - як грошові кошти й еквіваленти/поточні зобов'язання. Коефіцієнт заборгованості оцінює, яку частку активів профінансовано за рахунок зобов'язань: $Total Liabilities / Total Assets$; значення нижче 0.5 характеризується як низька фінансова залежність.

Ліквідність. Поточний коефіцієнт 5.39 значно перевищує рекомендований діапазон 1.5–3.0. Навіть швидкий коефіцієнт 5.03 означає, що без урахування запасів підприємство здатне п'ять разів покрити поточні зобов'язання. Коефіцієнт грошових коштів 1.32 показує, що лише готівки та еквівалентів достатньо для покриття усіх короткострокових боргів - це говорить про високу платоспроможність.

Таблиця 2.3 - Основні коефіцієнти ресторану «Sho Bar» (кінець 2024 р.)

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Поточний коефіцієнт	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	20.5 / 3.8	≈ 5.39
Швидкий коефіцієнт	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	(20.5 – 1.4) / 3.8	≈ 5.03
Коефіцієнт грошових коштів	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	5.0 / 3.8	≈ 1.32
Коефіцієнт заборгованості	Загальні зобов'язання / Активи	3.8 / 20.5	≈ 0.19
Коефіцієнт заборгованість–капітал	Зобов'язання / Власний капітал	3.8 / 16.7	≈ 0.23
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	16.7 / 20.5	≈ 0.81

Фінансова стійкість. Коефіцієнт заборгованості 0.19 свідчить, що лише 19 % активів фінансується за рахунок боргових джерел; експерти вважають, що значення нижче 0.5 відображає низький рівень фінансового ризику. Коефіцієнт заборгованість–капітал 0.23 означає, що на 1 грн власного капіталу припадає лише 0.23 грн боргу. Високий коефіцієнт автономії (0.81) демонструє перевагу власних джерел фінансування.

Структура активів. Переважання дебіторської заборгованості (≈ 69 %) може свідчити про тривалі строки розрахунків із клієнтами чи високі відстрочки платежів. Хоча запаси та грошові кошти незначні, зайве нагромадження дебіторки може погіршити оперативну ліквідність у разі затримок платежів.

Динаміка 2024–2025 рр. та прогнози.

Баланс за станом на 31 грудня 2024 р. відображає активи та пасиви в сумі 20.5 млн грн. Відсутність даних за кінець 2025 р. обмежує можливість повного порівняльного аналізу. Оскільки на початку 2024 р. баланс був пустий (підприємство розпочало діяльність у поточному періоді), зміни за рік відображені вже у наведених цифрах. Основні тенденції:

Структурні зрушення. За рік було сформовано резервний капітал у розмірі 13.2 млн грн та накопичено дебіторську заборгованість 14.1 млн грн. Це свідчить про інтенсивне розширення продажів із відстрочкою платежу.

Залучення фінансування. Зобов'язання становлять лише 3.8 млн грн; основною статтею є кредиторська заборгованість (3.2 млн грн), що може відображати короткі строки оплати постачальникам. Поточна частина довгострокових кредитів (0.6 млн грн) вказує на наявність мінімального банківського фінансування.

Прогноз на 2025 р. Високий рівень ліквідності та низька заборгованість дають підприємству змогу інвестувати в розвиток (закупівля обладнання, ремонт приміщень). Однак слід зменшити частку дебіторської заборгованості: відкладання розрахунків може призвести до браку грошових коштів. Доцільно впровадити більш жорстку політику кредитування клієнтів або використовувати факторинг. Залучення довгострокового кредиту під забезпечення високого рівня ліквідності може фінансувати капітальні інвестиції без значного збільшення ризиків.

Нижче наведені графіки на рисунках 2.11 та 2.12, що демонструють структуру активів та джерел їх фінансування ресторану у 2024 р.

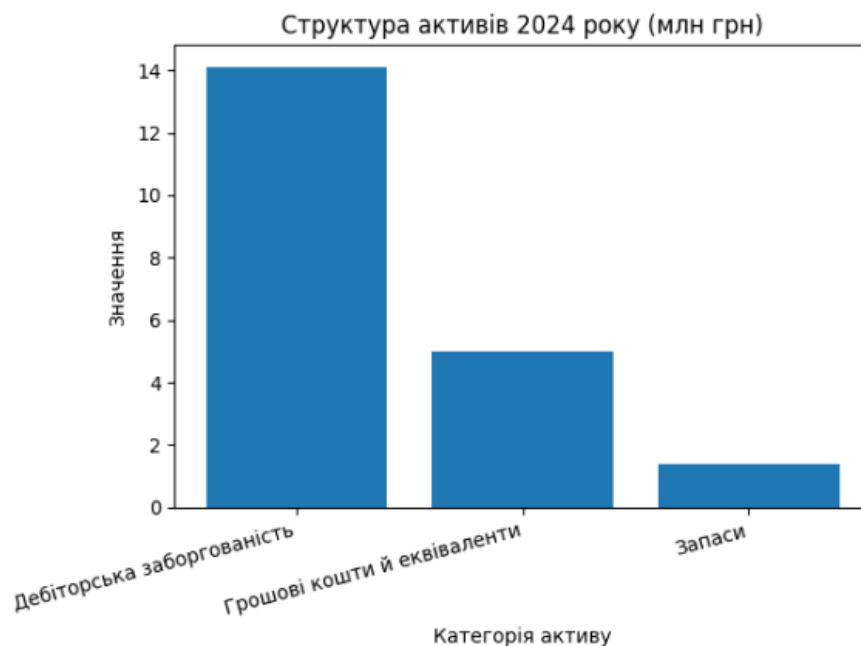


Рисунок 2.11 - Структура активів ресторану «Sho Bar»

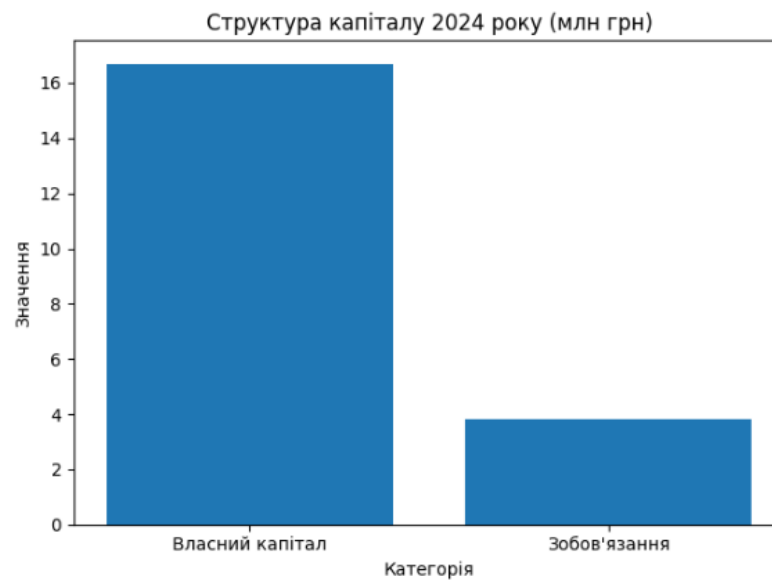


Рисунок 2.12 - Структура капіталу ресторану «Sho Bar»

Відтак, підприємство завершило 2024 рік із високою ліквідністю та незначним борговим навантаженням. Усі активи короткострокові, тож бізнес є гнучким, але відсутність власних необоротних активів може означати залежність від орендованих ресурсів. Основні ризики пов'язані з великою дебіторською заборгованістю; тому у 2025 р. доцільно посилити контроль за розрахунками з клієнтами та використовувати вільні кошти для інвестування в основні засоби, що підвищить конкурентоспроможність.

Аналіз фінансових результатів ресторану «Sho Bar» за 2024–2025 рр.

Фінансові показники ресторану ґрунтуються на Звіті про фінансові результати за 2024 рік (форма № 2-м). Згідно з документом, заклад показав такі результати (тис. грн).

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів ресторану «Sho Bar» за 2024–2025 рр.

Стаття	Код рядка	За звітний період 2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	273,5
Собівартість реалізованої продукції	2050	-257,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	16,1
Податок на прибуток	2300	-2,9
Чистий прибуток	2350	13,2

У звіті немає показників попереднього року, що свідчить про перший рік функціонування підприємства. На момент виконання аналізу (вересень 2025 р.) офіційні результати за 2025 рік ще не оприлюднені, тому як базу порівняння використовуємо показники за 2024 рік та загально-ринкові орієнтири.

Розрахунок ключових фінансових показників.

На основі даних звіту здійсимо розрахунок основних коефіцієнтів. Для наочності використаємо діаграми та таблиці.

Для ресторанної галузі середня чиста маржа коливається у межах 3–5 % для закладів повного сервісу і 6–9 % для закладів швидкого обслуговування [44]. Барні заклади здебільшого досягають маржі 10–15 % [45]. Отже, показник 4,8 % для «Sho Bar» є типовим для ресторанів з повним обслуговуванням, але нижчим за рівень, характерний для барів. Коефіцієнт собівартості 94,1 % означає, що майже весь дохід поглинається витратами на продукти й інші операційні витрати.

Таблиця 2.5 - Розрахунок ключових фінансових показників «Sho Bar»

Показник	Формула	Значення
Чистий дохід від реалізації	Revenue	273,5 тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	COGS	257,4 тис. грн (знак мінус у звіті означає витрати)
Валовий (операційний) прибуток	Revenue–COGS	16,1 тис. грн
Податок на прибуток	Tax	2,9 тис. грн
Чистий прибуток	Revenue–COGS–Tax	13,2 тис. грн
Маржа валового (операційного) прибутку	$\frac{\text{Revenue} - \text{COGS}}{\text{Revenue}} \cdot 100\%$	5,9 %
Чиста маржа прибутку	$\frac{\text{Net profit}}{\text{Revenue}} \cdot 100\%$	4,8 %
Коефіцієнт собівартості	$\frac{\text{COGS}}{\text{Revenue}} \cdot 100\%$	94,1 %

Діаграми фінансових показників (2024 р.)

На рис. 2.13 показано структуру доходів і витрат ресторану «Sho Bar» за 2024 рік; рис. 2.14 люструє розподіл доходу за складовими.

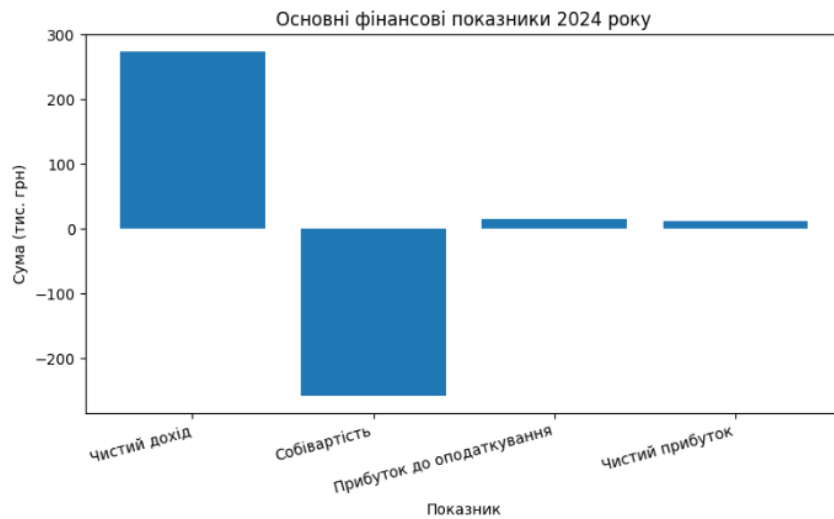


Рисунок 2.13 - Основні фінансові показники 2024 року

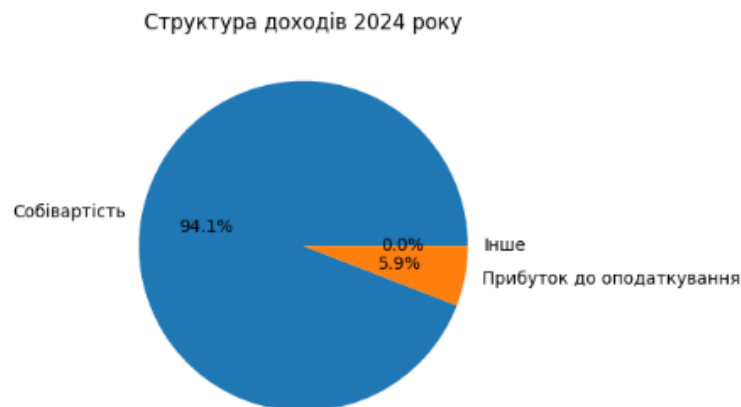


Рисунок 2.14 - Структура доходів 2024 року

З діаграм видно, що майже весь дохід заклад витрачає на собівартість продукції, залишаючи лише невелику частку на формування прибутку.

Порівняння з галузевими орієнтирами

В аналітичних матеріалах UpMenu зазначено, що середня чиста маржа ресторанів залежить від формату: повний сервіс – 3–5 %, fast-food – 6–9 %, фуд-траки – 6–9 %, кейтеринг – 7–8 %. Інше джерело уточнює, що бари

зазвичай мають вищу маржу, 10–15 % [14]. Маржа «Sho Bar» ($\approx 4,8$ %) відповідає середньому рівню для закладів повного сервісу, але значно нижча за потенціал барної моделі. Висока частка собівартості (94 %) свідчить про необхідність оптимізувати витрати на продукти та операційну діяльність.

Основні чинники, що впливають на прибутковість

За даними UpMenu, рентабельність ресторану формують три ключові групи витрат: вартість товарів (Cost of Goods), затрати на персонал і накладні витрати (маркетинг, комунальні платежі, оренда та ін.). Зменшення кожної з цих статей або збільшення обсягу продажів допомагає покращити маржу. Докладні рекомендації включають:

1. Контроль собівартості. Проводити регулярний аналіз меню, відмовляючись від страв із низькою маржинальністю або зменшуючи порції. Шукати альтернативних постачальників та оптимізувати ціни на інгредієнти.

2. Зростання продажів. Використовувати стратегії крос-селінгу й ап-селінгу (підготовка персоналу для пропозиції десертів, коктейлів і авторських напоїв). Запровадити програми лояльності та онлайн-замовлення, щоб залучати нових клієнтів.

3. Оптимізація трудових ресурсів. Планувати графіки роботи згідно з піковими навантаженнями; підвищувати ефективність через електронні системи замовлень і самообслуговування.

4. Додаткові послуги. Розвивати кейтерингові пропозиції, оренду залу та тематичні заходи, що можуть приносити додатковий прибуток і створювати постійний трафік.

Перспективи та очікування на 2025 рік. Оскільки 2024 рік був першим роком діяльності і звітність за 2025 рік ще відсутня, точне порівняння не можливе. Тим не менш, можна сформулювати очікування для 2025 р.:

- Підвищення маржі. Впровадження рекомендацій щодо оптимізації меню, контролю витрат та стимулювання продажів може збільшити чисту маржу до середнього рівня для барів (10 %) або хоча б до верхньої межі для ресторанів повного сервісу (5 %).

- Збільшення виторгу. Запуск різних служб доставки, організація більш тематичних вечірок і сезонних страв допоможе збільшити кількість відвідувачів. Зростання виручки навіть при незмінному рівні витрат дасть змогу покращити абсолютний прибуток.

- Контроль за прайм-костом. У галузі рекомендують утримувати сумарну частку витрат на продукти та оплату праці у межах 55–65 % від продажів; для «Sho Bar» цей показник наразі вищий, тому важливо працювати над зменшенням собівартості та оптимізацією штатного розкладу.

Відтак, «Sho Bar» завершив 2024 рік з чистим прибутком 13,2 тис. грн, що свідчить про позитивний результат, незважаючи на високі витрати. Чиста маржа 4,8 % відповідає середньому значенню для повносервісних ресторанів. Коефіцієнт собівартості 94,1 % є занадто високим; головним пріоритетом має стати зниження витрат на продукти та збільшення частки високомаржинальних напоїв і страв. Барний формат має потенціал для досягнення маржі 10–15 %. Реалізація рекомендацій UpMenu щодо оптимізації меню, контролю витрат і використання програм лояльності може допомогти наблизитися до цього рівня. За умови активної роботи над підвищенням ефективності та ростом продажів очікується, що «Sho Bar» покращить показники у кінці 2025 році.

2.3. Вивчення методики ціноутворення ресторану «Sho Bar»

У ресторанному бізнесі ціну страви формують не тільки витрати на продукти – вона має компенсувати витрати на персонал, оренду, комунальні послуги, рекламу та приносити прибуток. Тому більшість закладів закладають націнку на собівартість страви [44]. За даними наукових ресурсів, націнка зазвичай становить приблизно 200–300 % від собівартості продуктів, що дозволяє покрити витрати та забезпечити прибуток [53, 54, 55]. При цьому типова рентабельність ресторанів рідко перевищує 7–10 %. Для досягнення бажаної маржі заклади орієнтуються на ідеальний відсоток продовольчих

витрат – співвідношення вартості продуктів до кінцевої ціни; для більшості концепцій він становить 28–35 %, а ресторани зі складнішою кухнею можуть мати показник до 40 %. Отже, якщо собівартість порції салату складає 100 грн, а бажаний відсоток витрат – 30 %, мінімальна ціна має бути 333 грн ($100 \text{ грн} \div 0,30$), що відповідає трикратній націнці.

Ціни в ресторанах формуються з огляду на сукупність постійних і змінних витрат. Постійними є оренда, заробітна плата та страхові платежі, що не змінюються щомісяця, тоді як змінні витрати включають продукти, погодинну оплату праці та комунальні послуги. Галузеві рекомендації радять утримувати прайм-кост (сума витрат на продукти і оплату праці) у межах 55–65 % від обсягу продажу; при цьому середній чистий прибуток ресторанів становить близько 3–5 % від виручки [44].

Методи ціноутворення.

1. Cost-plus (собівартість + маржа). Цей підхід ґрунтується на розрахунку повної собівартості кожної страви, що включає витрати на продукти, додані часткою загальних накладних витрат, і додавання запланованої маржі. Видання NetSuite пояснює, що cost-plus спрямований на відшкодування витрат і отримання прибутку шляхом визначення фактичної собівартості страви та додавання фіксованої націнки. Довідники рекомендують послідовно визначати вартість інгредієнтів, оцінювати щомісячні накладні витрати, визначати загальну вартість порції, встановлювати бажану норму прибутку (звично 30 %) і розраховувати кінцеву ціну за формулою: $\text{Ціна} = \text{Собівартість} \div (1 - \text{Норма прибутку})$ [27].

2. Конкурентне ціноутворення. За даними NetSuite, ресторани вивчають ціни конкурентів зі схожою концепцією та підлаштовують свої страви, пропонуючи додаткову цінність або підкреслюючи унікальність закладу.

3. Value-based pricing. Цей підхід базується на сприйманій цінності: ціна визначається з урахуванням атмосфери, якості та унікальності страви. Популярність страви чи час її приготування також враховуються [27].

4. Психологічне ціноутворення. Ціни можуть завершуватися на .99 або подаватися без грошового знака – такий «charm-pricing» створює відчуття нижчої вартості. Пропозиція асортименту в ширшому ціновому діапазоні стимулює відвідувачів замовляти середні за ціною страви. Динамічне ціноутворення. Ця стратегія передбачає зміну цін залежно від часу доби, попиту чи подій. Наприклад, салат за 12 доларів може коштувати 9 доларів до полудня, що стимулює замовлення в менш завантажені години. Опитування Національної ресторанної асоціації показує, що 61 % споживачів підтримують динамічне ціноутворення.

5. Меню-інжиніринг і відносне ціноутворення. Розміщення високоприбуткових страв у так званому «золотому трикутнику» меню допомагає збільшити їхні продажі. Дослідження показують, що відносне розташування страв із різними цінами може збільшити продажі високоприбуткових позицій на 13 % і загальну виручку на 4,5 %.

Особливості визначення цін у барі. Маржа на напої зазвичай перевищує маржу на їжу. Аналітики зазначають, що типова націнка на їжу становить 200–300 %, тоді як на напої вона може досягати 300–400 %. Журналісти HowStuffWorks відзначають, що у деяких закладах барна націнка може сягати 200–575 %; менеджери свідомо утримують ціни на їжу нижчими, компенсуючи витрати за рахунок більш високої націнки на коктейлі та вино. Це пояснює, чому напої забезпечують основну частину прибутку барів; у середньому рентабельність барного бізнесу становить 75–80 % від валового доходу.

Ціни та асортимент ресторану «Sho Bar». Меню «Sho Bar» містить різноманітні страви з різних кухонь та напої. Аналіз цін на офіційному сайті дозволяє визначити характерні діапазони для кожної категорії у таблиці 2.6.

Порівнюючи ціни, можна бачити, що салати та пасти позиціонуються у середньому сегменті (150–350 грн), а страви з м'яса або риби – у середньо-вищому (до 460 грн). Прості закуски до пива та гарніри мають

доступний рівень (70–240 грн), що створює демократичний вхідний чек і стимулює додаткові замовлення.

Таблиця 2.6 – Аналіз цін на офіційному сайті та характерні діапазони для кожної категорії

Категорія	Прикладні позиції та ціни	Діапазон цін (грн)
Салати	Класичний грецький – 150 грн; Цезар з куркою – 220 грн; Салат із манго та креветками – 230 грн; Теплий салат з телятиною – 350 грн	150–350
Закуси/снеки	Сало – 100 грн; Оселедець з картоплею – 150 грн; Сирний квадрат – 150 грн; Морепродукти у вершковому соусі – 540 грн	100–540
Десерти	Наполеон – 100 грн; Сирники чи морозиво – 120 грн	100–120
Основні страви	Медальйони зі скумбрії – 220 грн; Курячий стейк – 280 грн; Лосось капрезе – 320 грн; Телячий стейк – 460 грн	200–460
Гарніри	Картопля фрі чи по-селянськи – 90 грн; Овочі гриль – 240 грн	90–240
Пасти	Карбонара/Болоньезе/«4 сири» – 150 грн; Паста з морепродуктами – 220 грн	150–220
Сети	Light сет – 450 грн; Сирний або м'ясний сет – 650 грн; Темпура сет – 750 грн (до кожного сету дарують літр пива)	450–750
Бургери	Chicken чи бургер зі свинини з беконом – 220 грн; Бургер «Цезар» – 250 грн; Бургер «Дядя Сем» – 320 грн	220–320
Перші страви	Курячий бульйон – 120 грн; Солянка – 150 грн	120–150
Закуси до пива	Снеки з лаваша – 70 грн; Креветкові чипси чи грінки – 80 грн; Тако гострий зі свининою – 230 грн; Хамон – 300 грн	70–300

Натомість скомплектовані сети (450–750 грн) та блюда з морепродуктами (наприклад, «морепродукти у вершково-часниковому соусі» – 540 грн) формують преміальний сегмент, орієнтований на гостей, готових платити за унікальний досвід. Бургери, популярні серед молоді, коштують у межах 220–320 грн, що відповідає середньому чеку закладу.

У барній карті «Sho Bar» представлено понад 60 коктейлів, вина, пиво та кавові напої. Відповідно до галузевих орієнтирів, ціни на алкогольні коктейлі визначаються з урахуванням вищої націнки (300–400 % собівартості). Наприклад, класичний коктейль може коштувати 140–240 грн (за інформацією з меню), що відповідає середньоринковим параметрам. Пропозиція акцій,

таких як подарункова літрова пляшка пива при замовленні сету, має елемент «відносного ціноутворення», коли вигода стимулює покупку дорожчих позицій.

Практична реалізація ціноутворення у «Sho Bar». Спираючись на вищенаведені принципи, «Sho Bar» поєднує собівартісний та ціннісний підходи. Кожна позиція меню має розраховану собівартість: бармен і шеф-кухар визначають витрати на інгредієнти, додають частку загальних накладних (оренда, енергія, зарплата), а потім вводять націнку, орієнтуючись на цільовий відсоток продовольчих витрат (близько 30 %) і рівень конкуренції. Наприклад, бургер з куркою зі собівартістю 70 грн при цільовій food cost 30 % коштуватиме $70 \text{ грн} \div 0,30 \approx 233 \text{ грн}$; в меню він зазначений за 220 грн, що свідчить про конкурентне коригування ціни.

Водночас «Sho Bar» використовує психологічні та відносні прийоми: ціни округлюються до зручних чисел (наприклад, 150 грн чи 320 грн) замість копійок; широка вишка цін (від 70 грн до 750 грн) дозволяє гостям сприймати середні позиції доступними. Розташування страв у електронному меню (через QR-код) дає змогу змінювати ціни залежно від сезону чи попиту та акцентувати високоприбуткові позиції. За даними досліджень, впровадження цифрових меню підвищує продажі страв на 10–15 %, а відносне ціноутворення збільшує продажі високоприбуткових позицій на 13 %. Ще одним елементом є динамічні акції: пропозиції «1 + 1», щасливі години чи «сніданки за зниженою ціною» у певний час можуть приваблювати відвідувачів у непікові періоди, як радить концепція динамічного ціноутворення. Преміальні страви (риба, морепродукти, суші-сети) мають вищу маржу через складнішу підготовку та вищу цінність – це premium pricing, який підкреслює унікальність і готовність гостей платити більше за особливий досвід.

Отже, методика ціноутворення «Sho Bar» ґрунтується на поєднанні собівартісного розрахунку, конкурентного аналізу та ціннісного підходу. Висока маржа на напої дозволяє утримувати демократичні ціни на популярні страви, що робить заклад привабливим для молоді та туристів. Використання

електронного меню з можливістю швидкого корегування цін, акційні пропозиції та грамотне меню-інжиніринг сприяють збільшенню прибутку без втрати лояльності відвідувачів. Ця стратегія відповідає загальним тенденціям ресторанної індустрії – підтримувати баланс між доступністю для гостей і необхідністю покривати витрати та отримувати прибуток.

2.4. Аналіз системи маркетингу ресторан «Sho Bar»

Основним завданням маркетингу ресторанного підприємства є забезпечення стабільної конкурентоспроможності на ринку, формування постійного потоку нових відвідувачів і збереження лояльності постійних клієнтів. Ефективна маркетингова діяльність сприяє підвищенню впізнаваності бренду, оптимізації продажів і зміцненню ринкових позицій закладу. Узагальнену характеристику сучасної системи маркетингу ресторану «Sho Bar» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Характеристика маркетингової системи ресторану «Sho Bar»
(ПП «Юрікс», м. Кропивницький)

Елемент маркетингової системи ресторану	Наявність елемента
Чи є маркетинг пріоритетним видом діяльності	Частково
Чи ставляться якісь конкретні завдання перед маркетингом	Ні
Наявність стратегії маркетингу	Відсутня
Чи є розуміння того, хто є цільовою аудиторією ресторану	Часткове
Чи проводиться сегментування споживачів	Ні
Планування маркетингової діяльності	Відсутнє
Наявність бюджету маркетингу	Відсутній
Наявність у штаті маркетолога	Ні
Наявність спеціальної програми із залучення відвідувачів	Епізодичні акції
Наявність програм із утримання клієнтів (програми лояльності)	Ні
Наявність бази постійних відвідувачів ресторану	Ні
Чи є у ресторані власна програма лояльності клієнтів	Ні
Наявність власного вебсайту	Є (sho-bar.choiceqr.com)
Інформативна корисність сайту	Низька (обмежується меню)

Елемент маркетингової системи ресторану	Наявність елемента
Наявність зворотного зв'язку з клієнтами на сайті	Відсутній
Наявність контактів керівництва ресторану на сайті	Відсутні
Частота оновлення сайту	Рідкісне (сайт статичний)
Проведення акцій із залучення клієнтів	Епізодичні (переважно у соцмережах)
Наявність облікових записів ресторану у соціальних мережах	Є (Facebook, Instagram)
Частота оновлення контенту у соціальних мережах	Нерегулярна
Проведення конкурентного аналізу	Не здійснюється
Відстеження маркетингових інновацій і практик конкурентів	Не ведеться
Проведення рекламних кампаній (онлайн або офлайн)	Епізодично
Організація навчання персоналу (барменів, офіціантів) з технік продажу	Нерегулярно, без системності
Відповідність даних на сайті фактичній діяльності	Частково (актуальне меню, але без оновлення подій чи акцій)

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що маркетингова діяльність ресторану «Sho Bar» має фрагментарний характер і не функціонує як повноцінна система стратегічного управління. У закладі відсутня комплексна маркетингова стратегія, що не дозволяє забезпечити узгодженість дій, системність у просуванні бренду та стабільне залучення клієнтів.

Ресторан не має чітко визначених стратегічних і тактичних цілей у сфері маркетингу, а також затвердженого плану чи бюджету на реалізацію маркетингових заходів. Це обмежує можливості щодо формування цілеспрямованої політики просування та утримання конкурентних позицій на локальному ринку Кропивницького.

Хоча «Sho Bar» має технічні інструменти для збору інформації про клієнтів (замовлення, онлайн-бронювання, оплата картками через Choice), проте системна аналітика цих даних не здійснюється. У закладі відсутня клієнтська база, що унеможлиблює:

- проведення персоналізованих розсилок (через e-mail або месенджери);
- розроблення та реалізацію програм лояльності;
- планування таргетованих рекламних кампаній;

- системну сегментацію споживачів за їхніми вподобаннями та поведінковими характеристиками.

У результаті керівництво ресторану не має чіткого розуміння структури своєї цільової аудиторії, її потреб і драйверів вибору. Це знижує ефективність маркетингових рішень і не дозволяє формувати довгострокову клієнтську лояльність.

Власний сайт ресторану (sho-bar.choiceqr.com) виконує здебільшого інформаційну функцію: він містить електронне меню, але не розкриває фірмову концепцію, історію закладу чи унікальні переваги бренду. На сайті відсутні:

- інформація про керівництво та контактні дані менеджера;
- інтегрований зворотний зв'язок (форма бронювання, чат-бот, опитування);
- актуальні новини, афіша подій, спеціальні пропозиції або акції.

Оновлення сайту здійснюється рідко, а наявний контент обмежений, що знижує рівень залучення потенційних клієнтів.

Заклад представлений у соціальних мережах - Facebook та Instagram, проте активність має епізодичний характер. Публікації спрямовані переважно на візуальне представлення меню та подій, однак відсутня системна робота зі створення брендової комунікації, просування через таргетовану рекламу чи інтеграцію з локальними інфлюенсерами.

Також не проводиться регулярний конкурентний аналіз, не відстежуються нові маркетингові інструменти, які впроваджують інші ресторани регіону. Програми навчання персоналу у сфері маркетингу, активних продажів чи цифрової комунікації відсутні.

Таким чином, маркетингова система ресторану «Sho Bar» перебуває на початковому етапі розвитку. Для підвищення ефективності діяльності доцільно:

- розробити комплексну маркетингову стратегію з чіткими цілями, планом і бюджетом;

- створити базу клієнтів і впровадити CRM-систему;
- активізувати онлайн-комунікації (сайт, соцмережі, відгуки, програми лояльності);
- проводити системний аналіз конкурентів і впроваджувати сучасні digital-інструменти просування.

Зворотний зв'язок між відвідувачами ресторану «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький) та керівництвом закладу фактично відсутній. На офіційному сайті ресторану sho-bar.choiceqr.com немає контактних даних адміністрації або менеджера, а також не передбачено форм для онлайн-звернення чи бронювання. Відвідувачі не мають можливості залишати відгуки або отримувати оперативні відповіді на запитання безпосередньо через сайт.

Керівництво ресторану не здійснює системного моніторингу конкурентного середовища - не відстежує тенденції, нововведення чи маркетингові активності інших закладів громадського харчування міста. Конкурентний аналіз не проводиться, що позбавляє заклад можливості адаптувати свої стратегії до змін ринку.

У штаті ресторану відсутня окрема посада, відповідальна за маркетинг чи розвиток бренду. Обов'язки з просування послуг не закріплені ні за керуючим, ні за адміністраторами, що призводить до відсутності узгоджених маркетингових дій.

Персонал закладу - офіціанти, бармени та хостес - не проходить спеціалізованих тренінгів із технік активних продажів або психології сервісу, які могли б сприяти підвищенню середнього чеку та формуванню лояльності гостей.

За період 2022–2024 рр. ресторан не проводив жодної системної рекламної кампанії. Маркетингові активності обмежувалися епізодичними акціями, а також нечастими публікаціями у соціальних мережах Facebook та Instagram, спрямованими переважно на інформування про оновлення меню або проведення тематичних вечорів.

Таким чином, результати аналізу маркетингової діяльності ресторану «Sho Bar» свідчать, що з усього спектра сучасних інструментів маркетингу використовується лише незначна їх частина - наявність базового сайту, облікові записи у соціальних мережах та епізодичні акції. Відсутність комплексної маркетингової стратегії, чіткої комунікації зі споживачами, програми лояльності та аналітики клієнтських даних обмежує конкурентоспроможність закладу на локальному ринку ресторанних послуг.

2.5. Аналітико-діагностичне підґрунтя маркетингового стратегування ресторану «Sho Bar» на ринку м. Кропивницький

Конкурентний аналіз Sho Bar. Безумовно, у маркетинговому аналізі слід передбачити порівняння SHO Bar з іншими закладами. Конкурентний аналіз - це збір та аналіз інформації про діяльність схожих підприємств. Він допомагає зрозуміти, що шукають клієнти на ринку і як виділити унікальні переваги свого закладу. Sho Bar позиціонує себе як заклад з європейською та японською кухнею й широким асортиментом коктейлів, тому сенс аналізувати насамперед ті ресторани й бари Кропивницького, які приваблюють подібну аудиторію. Приклади прямих конкурентів SHO Bar: ChaCha – ресторан грузинської кухні (географічно близько і акцент на авторські страви). Familia Garden – кафе-бар з європейським меню. FryWay – мережа фаст-фуду (альтернатива для швидкого харчування). Соренто – піцерія/італійський ресторан у місті. «Ртаћа» – заклад з українською/східноєвропейською кухнею. «Ресторація Кропивницьких» – ресторан національної кухні (власна історична тематика закладу). Мамма Міа – піцерія з італійською кухнею. Oh, Kelly – кав'ярня/ресторан (різноманітні страви і десерти). Панорама – ресторан європейської кухні (центральне розташування). Меланж – кафе з широким меню (кава, випічка, десерти). Визначені заклади перетинаються за деякими концепціями та аудиторією з Sho Bar. Вивчення їхніх пропозицій і попозиціонування дає змогу знайти «слабкі місця» та можливості Sho Bar і сприятиме ефективнішому плануванню маркетингових заходів.

За даними Кропивницької міської ради, заклад відкрився у 2018 році. Отже, на сьогодні Sho Bar працює близько 8 років. Такий термін діяльності свідчить про достатній досвід роботи на ринку і дає змогу аналізувати динаміку його розвитку та адаптації маркетингових стратегій. За результатами внутрішньої діагностики (див. попередню таблицю 2.7) можна виділити сильні та слабкі сторони маркетингу Sho Bar, що представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз маркетингової системи ресторану «Sho Bar»
(м. Кропивницький)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Зручне розташування у центрі міста.	1. Відсутність маркетингової стратегії та плану.
2. Наявність сучасного сайту та QR-меню.	2. Низький рівень інформативності сайту.
3. Привабливий дизайн інтер'єру та візуальна ідентичність.	3. Відсутність аналітики клієнтських даних.
4. Активність у соціальних мережах (хоч і нерегулярна).	4. Відсутність програми лояльності, CRM-системи.
5. Орієнтація на сучасний формат HoReCa (бар-ресторан).	5. Відсутність маркетолога у штаті.
6. Потенціал розвитку бренду серед молоді.	6. Недостатня робота з відгуками та сервісними інноваціями.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Подієвий маркетинг та партнерство з міськими заходами (театр, ярмарки, концерти).	1. Обмеження комендантської години та тривог через воєнний стан.
2. Розвиток корпоративних і приватних подій (вечірки, дегустації, квізи).	2. Зниження платоспроможності населення через інфляцію.
3. Впровадження CRM та програми лояльності для повторних клієнтів.	3. Зростання цін на імпортні продукти й алкоголь.
4. Розширення доставки, take-away, pre-order форматів.	4. Перебої з електроенергією, що впливають на графік роботи.
5. Меню-інжиніринг, сезонні пропозиції та локальні продукти.	5. Посилення конкуренції з боку інших ресторанів і кафе в центрі.
6. Активна присутність у TikTok/Instagram, колаборації з інфлюенсерами.	6. Репутаційні ризики від негативних онлайн-відгуків.
7. Організація навчальних і барних майстер-класів.	7. Висока плинність кадрів у сфері HoReCa.
8. Партнерства з локальними виробниками (вино, сири, крафт).	8. Курсові коливання та цінова нестабільність меню.
9. Розвиток денної пропозиції (бізнес-ланчі, кавові сети).	9. Орендна залежність і ризик підвищення орендної ставки.
10. Залучення студентської аудиторії через партнерство з ЦНТУ.	10. Потенційні порушення стандартів НАССР та санітарні ризики.

	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
 Розташування	Зручне розташування у центрі міста	Відсутність маркетингової стратегії та плану	Подієвий маркетинг у центрі міста	Військовий стан, тривоги та комендантська година
 Цифрова присутність	Сучасний сайт та QR-меню	Низький рівень інформативності сайту	CRM і програма лояльності	Падіння реальних доходів/інфляція
 Дизайн та ідентичність	Привабливий дизайн інтер'єру та візуальна ідентичність	Відсутність аналітики клієнтських даних	Delivery/Take-away/Pre-order	Зростання собівартості й логістичні збої
 Соціальні мережі	Активність у соціальних мережах (хоч і нерегулярна)	Немає програми лояльності, CRM-системи	Меню-інжиніринг і сезонність	Енергетичні відключення
 Концепція	Орієнтація на сучасний формат HoReCa (бар-ресторан)	Відсутність маркетолога у штаті	"Happy hours" і денні формати	Регуляторні ризики
 Бренд	Потенціал для розвитку бренду серед молоді	Недостатня робота з відгуками та сервісними інноваціями	Партнерства з локальними виробниками	Посилення конкуренції мереж і кофе-барів
 Інше		Недостатня робота з відгуками та сервісними інноваціями	UGC та Tik Tok/Instagram-активації	Платформна залежність
 Інше			Освітні барні формати	Репутаційні ризики онлайн
 Інше			Орієнтація на туристів/іноземців	Плинність кадрів і брак кваліфікованих барменів/кухарів
 Інше			Енергонезалежність як сервісна перевага	Коливання курсу валют
 Інше			Робота з університетською аудиторією	Орендна залежність і відсутність власних ОЗ
 Інше			Корпоративні та приватні івенти	Харчова безпека/санітарні інциденти

Рисунок 2.15 - SWOT-аналіз ресторану «Sho Bar»

*Розроблено автором

SWOT-діагностика показує, що підприємство має позитивні передумови для розвитку (локація, формат, візуальний імідж), однак не використовує свій стратегічний потенціал через слабку організацію маркетингової діяльності.

Карта пріоритетів розвитку.

Топ-5 можливостей (О):

Впровадження CRM і програми лояльності.

Розвиток подієвого маркетингу та партнерств.

Меню-інжиніринг і просування високомаржинальних позицій

Робота з соцмережами й UGC (Instagram, TikTok).

Партнерства з локальними виробниками і університетами.

Топ-5 загроз (Т):

Воєнні обмеження та скорочення годин роботи.

Падіння купівельної спроможності населення.

Висока конкуренція на центральному ринку міста.

Енергетичні перебої та зростання собівартості.

Репутаційні ризики та нестабільність персоналу

Зовнішні фактори впливу на маркетингове стратегування. Зовнішнє середовище ресторанного бізнесу у Кропивницькому характеризується низкою чинників, які безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії:

1. Економічні: зниження купівельної спроможності населення у зв'язку з війною; підвищення цін на продукти харчування; сезонність попиту.

2. Соціокультурні: популярність локальних брендів, переорієнтація споживачів на «домашні» або тематичні ресторани; зростання ролі соціальних мереж у формуванні споживчих переваг.

3. Технологічні: активний розвиток цифрових платформ для замовлення, доставки й оплати (Choice, Glovo, Bolt Food), що створює нові канали просування.

4. Конкурентні: посилення позицій мережевих ресторанів та кав'ярень міста, які мають активні рекламні кампанії та програми лояльності.

Зовнішні фактори впливу на маркетингову стратегію

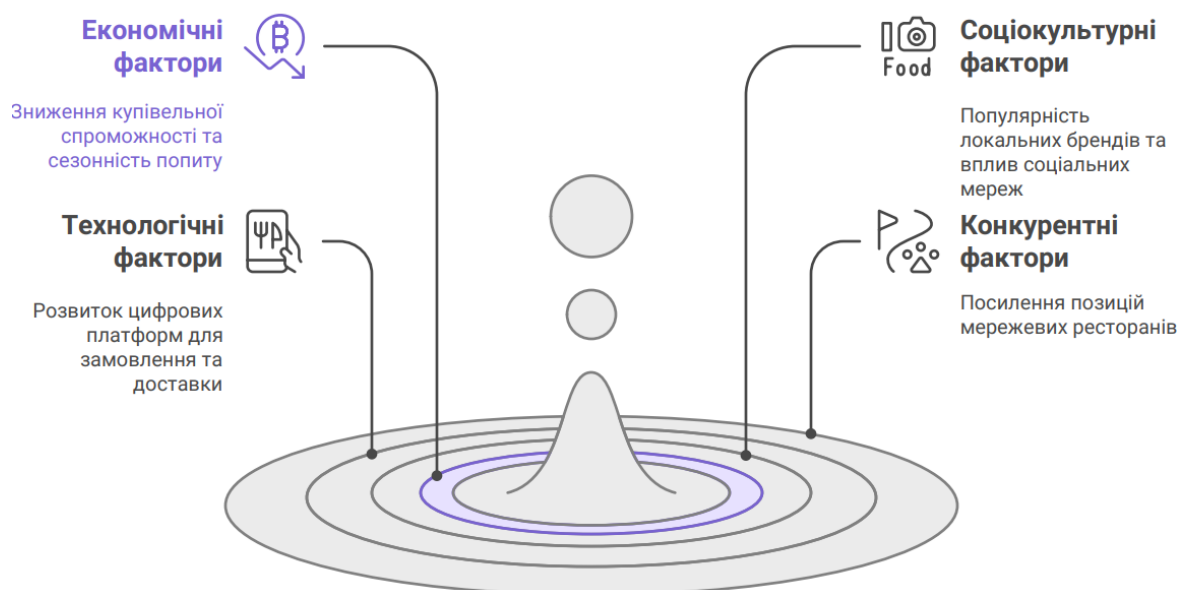


Рисунок 2.16 - Зовнішні фактори впливу на маркетингове стратегування

**Розроблено автором*

Отже, Sho Bar функціонує в умовах високої конкуренції, що вимагає переходу від епізодичних маркетингових дій до системного стратегічного управління брендом.

Узагальнення результатів діагностики. Отримані результати дозволяють визначити загальний рівень маркетингової зрілості ресторану «Sho Bar» як базовий (початковий).

Середня оцінка ефективності маркетингових елементів становить лише 30–35 % від потенційно можливого рівня. Це свідчить про потребу у формуванні інтегрованої маркетингової системи, орієнтованої на дані (data-driven marketing), клієнтоцентричність і цифрову трансформацію комунікацій.

Ефективність маркетингового стратегування у ресторанному бізнесі значною мірою залежить від глибини аналітичної діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, рівня його ринкової активності, якості маркетингових комунікацій та адаптації до локальних особливостей споживчого попиту. Проведений аналіз діяльності ресторану «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький) дозволив визначити ключові параметри його

маркетингової системи, оцінити поточний рівень стратегічного розвитку та виявити основні проблеми, що стримують ефективне позиціонування на локальному ринку.

1. Загальна характеристика ринкової позиції ресторану

Ресторан «Sho Bar» функціонує на локальному ринку м. Кропивницького у форматі закладу змішаного типу - бар-ресторан із розширеним меню європейської кухні, сезонними пропозиціями та акцентом на атмосферність і розважальні події. Його діяльність орієнтована переважно на молодіжну та середньодохідну аудиторію. Заклад розташований у центральній частині міста, що створює потенційні можливості для залучення стабільного потоку клієнтів як із числа постійних мешканців, так і туристів.

Попри вигідне географічне розташування та певну впізнаваність бренду, рівень маркетингової активності ресторану є недостатнім. Відсутність чіткої маркетингової стратегії, обмеженість інформаційної присутності у цифровому просторі та невикористання системної клієнтоорієнтованої політики негативно впливають на формування конкурентних переваг закладу.

2. Діагностика елементів маркетингової системи ресторану

На основі попереднього аналізу встановлено, що маркетингова система ресторану «Sho Bar» має низку істотних недоліків:

- маркетинг не є пріоритетним напрямом управлінської діяльності;
- відсутні формалізовані стратегічні та тактичні цілі маркетингового розвитку;
- не здійснюється сегментація споживачів і аналіз конкурентів;
- не визначено бюджет маркетингових заходів;
- не ведеться база постійних клієнтів, що унеможлиблює програму лояльності;
- на сайті закладу представлена лише частина меню без оновлень і інтерактивного зворотного зв'язку;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram) використовуються нерегулярно, контент має інформаційно-розважальний, а не стратегічний характер.

Маркетингова стратегія ресторану



Рисунок 2.17 - Діагностика основних переваг і недоліків ресторану «Sho Bar»

**Розроблено автором*

Таким чином, маркетингова діяльність ресторану носить епізодичний, несистемний характер, що не дозволяє забезпечити стабільне зростання клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та формування стійкої конкурентної позиції.

Висновки до розділу 2

Формат і позиціонування. «Sho Bar» - змішаний формат бар-ресторану з урбан-лофт стилістикою, широкою коктейльною картою та меню європейсько-паназійного спрямування; локація в центрі міста забезпечує природний трафік і потенціал вечірньої аудиторії.

Цільові сегменти. Основні групи - молодь 18–30 та молоді фахівці 25–40; додаткові - пари, «вечірні» гості та туристи. Поведінково аудиторія активна в соцмережах і чутлива до подій/вечірок та візуальної атмосфери.

Операційно-технологічна база. Виробництво організовано за цеховим принципом із дотриманням HACCP; сучасне барно-кухонне оснащення та QR-меню підтримують швидкість сервісу й варіативність асортименту.

Асортимент і цінові рівні. Меню збалансоване (салати, закуски, піца, гарячі страви, бургери, десерти) з помірним середнім чеком; барна карта >60

коктейлів формує ключовий внесок у маржинальність. Цінові діапазони відповідають середньому сегменту ринку.

Фінансова структура. Активи - 20,5 млн грн, на 100% оборотні; дебіторська заборгованість ~69% активів - головний ризик ліквідності. Власний капітал ~82% пасиву (коєф. автономії $\approx 0,81$) - низька залежність від боргу.

Ліквідність і стійкість. Поточний коєф. 5,39; швидкий - 5,03; грошовий - 1,32: надлишкова короткострокова ліквідність при відсутності ОЗ свідчить про орієнтацію на орендну модель і «легкі» активи.

Результати 2024 р. Дохід 273,5 тис. грн; чистий прибуток 13,2 тис. грн; чиста маржа ~4,8%, коєфіцієнт собівартості ~94,1%. Показники типові для повносервісних ресторанів, але нижчі за потенціал барного формату.

Ціноутворення. Реалізується комбіновано: cost-plus + value-based, із акцентом на підвищену маржу напоїв; можливості для динамічного ціноутворення та меню-інжинірингу використовуються частково.

Маркетингова система (діагностика). Рівень зрілості - базовий ($\approx 30-35\%$ від потенціалу): відсутні стратегія, бюджет, CRM і програма лояльності; сайт виконує лише функцію меню; соцмережі ведуться нерегулярно; конкурентний аналіз не здійснюється системно.

Репутаційний ландшафт. Відгуки у відкритих джерелах контрастні, що підкреслює потребу в керуванні онлайн-репутацією та стандартизації сервісу.

Конкурентне середовище. Прямі конкуренти - заклади з перетином за кухню/форматом і географією; диференціація можлива через барну експертизу, подієвий календар, вечірні пропозиції, сезонність і локальні продукти.

Ключові ризики. Надмірна частка дебіторки; відсутність ОЗ (залежність від оренди); несистемний маркетинг; недовикористання барної маржі; варіативна якість сервісу.

Ключові можливості. Прискорення обігу коштів (скорочення DSO, факторинг), інвестиції в ОЗ/інтер'єр-якорі, CRM + програма лояльності,

подієвий маркетинг, таргетована реклама, меню-інжиніринг (просування високомаржинальних позицій).

Пріоритети на 2025 р. (рамка дій). Зменшити дебіторку до <40% активів; встановити кредитну політику/передоплати. Підвищити чисту маржу до $\geq 7-8\%$ через перекроювання меню і shift-mix на користь напоїв. Запустити CRM + базову програму лояльності (RFM-сегментація, персональні пропозиції). Затвердити маркетингову стратегію й бюджет, KPI: SAC, повторні візити, середній чек. Систематизувати SMM і події (щотижневі вечори, «щасливі години», партнерства). Впровадити меню-інжиніринг (golden triangle, upsell/cross-sell скрипти персоналу).

Отже, «Sho Bar» має сильні стартові активи бренду (локація, формат, атмосфера, барна складова) й фінансову базу з високою ліквідністю, але стримується дебіторськими ризиками та незрілою маркетинговою системою. Фокус на скороченні DSO, підвищенні маржі через напої та меню-інжиніринг, цифровій клієнтоорієнтованості (CRM/loyalty) і подієвому маркетингу створює підґрунтя для стратегічного зростання і посилення конкурентних позицій у 2026 р. та далі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ РЕСТОРАНУ «SHO BAR» НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку ресторанного підприємства на основі результатів аналітико-діагностичного дослідження

У попередньому розділі ми здійснили внутрішній аналіз маркетингової системи Sho Bar. Відтак, попередній аналіз показав, що основними перевагами Sho Bar є вигідне розташування у центрі міста та впізнаваний бренд серед місцевої аудиторії. Наявність сильного бренду відзначалася як одна з істотних конкурентних переваг при SWOT-аналізі ресторанного бізнесу. Разом із тим у Sho Bar виявлено важливі слабкості: недостатня клієнтоорієнтованість, обмежена цифрова присутність і відсутність інструментів лояльності (CRM, мобільного додатку тощо). Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є ключовою для ресторанів – успіх залежить від швидкого та персоналізованого сервісу, а впровадження CRM і програм лояльності допомагає утримувати клієнтів: наприклад, застосування мобільного додатка для збору даних про гостей дозволило одному ресторану збільшити повторні замовлення на 40%. Таким чином, слабкі місця Sho Bar пов'язані саме з уповільненим розвитком цифрових каналів та зменшенням зворотного зв'язку з клієнтами.

На ринку Кропивницького Sho Bar конкурує з різноплановими закладами. Італійські ресторани (Familia Garden, Sorrento, Mamma Mia) пропонують традиційну італійську кухню – піцу, пасту, вино – в затишній атмосфері. Наприклад, Familia Garden відома витриманими фірмовими стейками, а Sorrento закликає «відчути справжній італійський смак» у центрі міста. Мережа Mamma Mia підкреслює апеннінський колорит закладу в «затишній атмосфері». Sho Bar на їхньому фоні не має чіткої національної

тематики, що знижує його привабливість серед шанувальників італійської кухні. Тематичні заклади: ChaCha робить ставку на сучасну грузинську кухню з особливою гостинністю (за відгуками – «справжня атмосфера Грузії»), FryWay акцентує увагу на м'ясному грилі та розважальних вечірках («найбільший мангал у місті», тематичні коктейлі). Sho Bar як універсальний бар-клуб втрачає частину цієї аудиторії, оскільки не пропонує виражений тематичний фокус. Лаунж і бар: «Oh, Kelly» позиціонує себе як заклад із «різноманітною авторською кухнею» та оновленою барною культурою, зі значною літньою терасою і караоке-залами для святкувань. «Melange» приваблює відвідувачів кальяном та караоке. Sho Bar конкурує в цьому сегменті, але без власних розважальних фішок – у нього немає великих банкетних залів, що може відвернути молодіжну аудиторію.

Традиційні та концептуальні ресторани: «Ресторація Кропивницьких» робить упор на автентичну українську кухню та сильну національну ідентичність, а також розвинуті онлайн-сервіси (доставка, мобільний застосунок Point) для клієнтів. «Панорама» вирізняється як ресторан з панорамним видом на річку Інгул і «нетривіальними стравами» шеф-кухаря. Sho Bar має перевагу з точки зору центрального розташування, проте поступається їм у концептуальності – він не спеціалізується на національних традиціях чи винятковому інтер'єрі.

Тому потрібно розробити стратегічні пріоритети розвитку ресторанного підприємства «Sho Bar».

При формуванні стратегічних пріоритетів розвитку ресторану «Sho Bar» слід виходити з результатів аналітико-діагностичного дослідження та виявлених слабких місць маркетингової системи. Однією з ключових проблем є недостатня системність просування: багато закладів розраховують лише на «сарафанне радіо» й проводять рекламні активності тільки під час відкриття. Водночас гості очікують не тільки смак страв, а й виразну ідею – атмосферу, якісний сервіс, цікавий інтер'єр.

Для «Sho Bar» це означає необхідність чіткої концепції та постійного оновлення маркетингової стратегії. Іншими вузькими місцями можуть бути недостатнє використання цифрових каналів (вебсайт, соціальні мережі) і нерегулярність акційних кампаній. Згідно з дослідженням, яке аналізувало проблеми ресторанного бізнесу, «маркетингом потрібно займатися постійно, а не тільки в момент запуску». Саме тому серед стратегічних завдань є удосконалення маркетингових комунікацій – від оновлення реклами у соцмережах до впровадження програм лояльності.

Цілі маркетингового розвитку на 2025–2027 рр.

На основі визначених проблем формуються середньострокові цілі маркетингового розвитку. Для періоду 2025–2027 рр. доцільно поставити такі головні завдання:

1. Підвищити впізнаваність бренду «Sho Bar» і розширити клієнтську базу. Це передбачає активну роботу з онлайн-присутністю (створення сайту з можливістю бронювання, регулярні пости в соцмережах) та традиційними каналами реклами.

2. Оптимізувати цифрові сервіси. Наприклад, запровадити систему онлайн-замовлень та CRM для збору даних про гостей. Сучасні тенденції свідчать, що понад 50% ресторанів у США вже впроваджують технології штучного інтелекту та автоматизації у 2025 р., щоб вирішувати проблеми персоналу та підвищувати ефективність. «Sho Bar» може включити до стратегії використання таких інструментів (чат-боти, голосові асистенти тощо) для покращення якості обслуговування.

3. Збільшити лояльність існуючих клієнтів. Серед цілей – запровадження програми лояльності, персоналізовані промокампанії та регулярні опитування гостей. Наприклад, важливим завданням є забезпечити регулярне оновлення меню – не рідше ніж раз на квартал з урахуванням побажань клієнтів. У дослідженні Restaurant Dive рекомендують проводити соціоневі опитування перед внесенням змін до асортименту, аби виявити, які нові страви хочуть бачити відвідувачі. Ціль – постійно пропонувати гостям

оновлені позиції з сезонних та локальних продуктів, що водночас зменшує собівартість і підсилює локальну ідентичність закладу.

4. Зростання фінансових показників. Маркетингові зусилля мають забезпечити збільшення загального доходу ресторану. До прикладу, ставлять за мету зростання виручки на певний відсоток, що досягається розширенням середнього чеку (додаванням супутніх пропозицій, комплементарних напоїв тощо) та залученням нових клієнтів через акції.

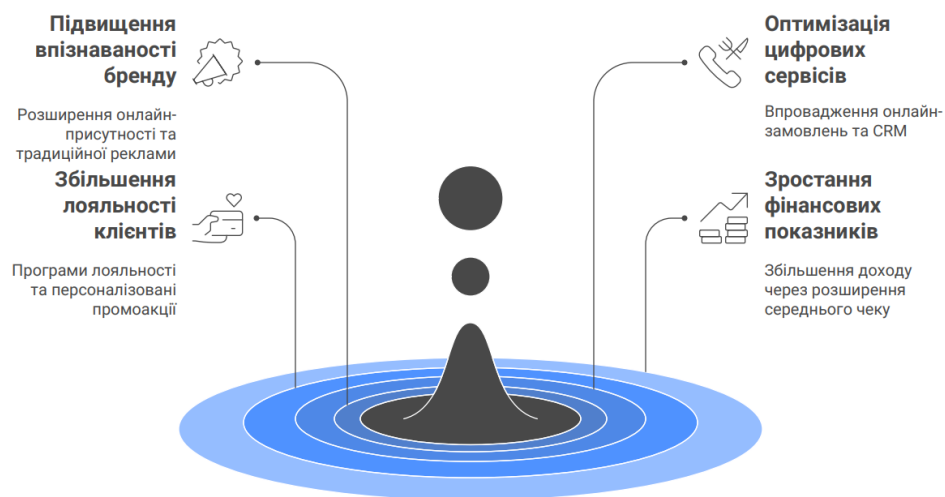


Рисунок 3.1 - Цілі маркетингового розвитку на 2025–2027 рр. «Sho Bar»

**Розроблено автором*

Ці цілі мають бути конкретними і вимірними. Наприклад, вимірюватися можна такими показниками, як зростання трафіку сайту, кількість бронювань онлайн, а також покращення конверсії маркетингових кампаній.

Узгодження стратегічних орієнтирів з місією та цінностями «Sho Bar». Стратегічні цілі повинні узгоджуватися з місією та цінностями ресторану. За визначенням, місія організації – це опис її цілей, цінностей і філософії, що визначає роль підприємства у суспільстві. Відомий ресторатор зазначає: «місія визначає основний напрямок діяльності закладу, його цілі і маркетингову стратегію». *Виходячи зі SWOT-аналізу та позиціонування, пропонуємо для «Sho Bar» таку місію: «Створювати унікальний простір гостинності шляхом поєднання автентичних локальних страв, високої якості сервісу та сучасних гастрономічних тенденцій». У центрі уваги – задоволення потреб клієнтів і популяризація українських кулінарних традицій. Наприклад,*

типovým формулюванням місії є «надання високоякісного обслуговування та створення незабутнього досвіду для гостей», що додає акцент на особистий підхід і комфорт. Цінності формують корпоративну культуру ресторану – систему спільних уявлень і норм поведінки співробітників. У випадку «Sho Bar» до основних цінностей можемо віднести: гостинність і дружелюбність у кожному контакті з гостем; високу якість страв і обслуговування; творчий підхід і інновації в меню; відповідальність за локальні продукти та довкілля. Саме ці цінності повинні відображатися у кожній стратегії маркетингу та розвитку. Резюмуючи, усі визначені стратегічні цілі («підвищити впізнаваність бренду», «покращити сервіс», «оновлювати меню» тощо) спрямовані на реалізацію місії закладу та відображають його цінності (Рис. 3.2.).

Узгодження стратегічних орієнтирів з місією та цінностями «Sho Bar»

	Місія	Цінності	Стратегічні цілі
 Опис	Створювати унікальний простір гостинності шляхом поєднання автентичних локальних страв, високої якості сервісу та сучасних гастрономічних тенденцій.	Гостинність, якість, творчість, відповідальність.	Підвищити впізнаваність бренду, покращити сервіс, оновити меню.
 Фокус	Задоволення потреб клієнтів і популяризація українських кулінарних традицій.	Відображаються у кожній стратегії маркетингу та розвитку.	Спрямовані на реалізацію місії та відображення цінностей.

Рисунок 3.2. - Узгодження стратегічних орієнтирів з місією та цінностями «Sho Bar»

**Розроблено автором*

Дерево цілей і система KPI маркетингової діяльності. Для структуризації стратегічних орієнтирів зручно побудувати дерево цілей, що ілюструє ієрархію мети закладу та її складових напрямків. Така діаграма наочно показує, які підцілі відповідають за реалізацію кожного стратегічного пріоритету. На корені дерева розміщена ключова стратегічна мета «Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості Sho Bar»; від неї

вниз відходять гілки типових напрямків розвитку: «Маркетинг і продажі», «Продукт/Асортимент», «Персонал/Сервіс», «Технології/Інновації». Кожна гілка розділена на конкретні підцілі, наприклад «підвищити впізнаваність бренду», «регулярне оновлення меню», «навчання персоналу», «впровадити CRM» тощо. Дерево цілей є ефективним методом візуалізації стратегічного плану, оскільки «структурує процеси, підвищує прозорість управлінських рішень та забезпечує комплексний підхід до досягнення конкурентних переваг».

На рис. 3.3 показано авторську схему дерева цілей для «Sho Bar». Для кожної стратегічної цілі слід визначити ключові показники ефективності (KPI), що дозволять моніторити виконання плану. Зазвичай обирають низку маркетингових метрик. Серед них – conversion rate (коефіцієнт конверсії), що показує частку відвідувачів сайту чи соцмереж, які здійснили цільову дію (бронювання столика, підписка, замовлення); залученість у соціальних мережах (лайки, коментарі, репости, нові підписники) як індикатор зацікавленості аудиторії; САС (Customer Acquisition Cost) – середня вартість залучення одного нового клієнта через маркетинг. Окрім цього, важливими є середній чек та рівень повторних відвідувань (процент клієнтів, що повертаються); рівень задоволеності (CSAT, NPS) як інструменти оцінки якості досвіду гостей.



Рисунок 3.3 - Авторська схема дерева цілей для «Sho Bar»

**Розроблено автором*

Ця схема показує: верхній рівень - головну ціль «Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості Sho Bar»; другий рівень - чотири стратегічні напрями (маркетинг і продажі, продукт/асортимент, персонал/сервіс, технології/інновації); третій рівень - конкретні підцілі для кожного напрямку, які допоможуть досягти стратегічної мети.

У табл. 3.1 наведено приклади KPI маркетингової діяльності «Sho Bar» і цільових значень на 2026 рік.

Таблиця 3.1 - Приклади KPI маркетингової діяльності «Sho Bar» і цільових значень на 2026 рік

KPI	Опис показника	Ціль на 2026 р.
Впізнаваність бренду	Кількість унікальних переглядів соціальних постів, згадок у ЗМІ і т.ін.	+50% до 2025 р.
Conversion rate	% відвідувачів сайту, що здійснили бронювання/замовлення	≥ 5%
CAC	Середня вартість залучення одного клієнта	знижити на 20%
Engagement rate	% взаємодії у соцмережах (лайки+коментарі+репости)	+30%
Частка постійних клієнтів	% клієнтів, що відвідали ресторан повторно	≥ 40%
CSAT / NPS	Оцінка задоволеності клієнтів (опитування)	≥ 80 балів (NPS)

У такій системі KPI кожен показник пов'язаний з конкретною метою. Регулярний моніторинг і аналіз цих метрик дозволить коригувати маркетинговий план і своєчасно реагувати на зміни ринку. Слід пам'ятати, що KPI повинні бути конкретними й досяжними, а їх виконання – відповідати загальній місії та цінностям закладу. Таким чином, побудова дерева цілей і впровадження системи KPI забезпечать цілісність стратегії розвитку «Sho Bar» і створять чіткий шлях до досягнення стратегічних пріоритетів

3.2. Маркетингове стратегування діяльності ресторану «Sho Bar» в умовах локальної конкуренції

Враховуючи результати SWOT-аналізу та фінансової діагностики «Sho Bar», у цьому підрозділі розроблено практичні напрями маркетингового стратегування закладу на локальному ринку м. Кропивницький. Розробку базовано на теорії стратегічного менеджменту, рекомендаціях галузевих експертів і сучасних трендах ресторанного маркетингу, а також на врахуванні специфіки воєнних умов, падіння купівельної спроможності та енергетичних ризиків.

Умови ресторанного бізнесу в Україні у 2024–2025 рр. визначаються високою конкуренцією, економічною нестабільністю та зростаючими витратами. Пандемія та воєнний стан призвели до закриття частини закладів і скорочення персоналу. Водночас ринок поступово відновлюється: виторг українських ресторанів у 2024 р. зріс у середньому на 10 % порівняно з 2023 р., однак відвідуваність знизилася на 3 % [52]. Тенденції 2025 р. включають автоматизацію та діджиталізацію (використання штучного інтелекту, IoT, Big Data), розвиток доставки й форматів ghost kitchen, зростання попиту на локальні й монопродуктові концепції, здорове харчування та соціальну відповідальність [52]. Для виживання та розвитку заклади мають постійно просуватися, швидко адаптуватися до змін і зміцнювати лояльність споживачів. Відтак, закладам потрібно мати власну філософію, транслиувати переваги й сенси на рівні з кухнею. Залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати потік нових і постійних клієнтів можна лише завдяки грамотній маркетинговій стратегії, що включає позиціонування, ціннісну пропозицію, канали комунікації та систему лояльності.

Сегментація, таргетинг і позиціонування «Sho Bar».

Сегментування й вибір цільових груп. Згідно з дослідженням аудиторії «Sho Bar», основними споживчими сегментами є:

1. Молодь 18–30 рр. – активні у соцмережах, відвідують заклад у вечірній час, цінують сучасну атмосферу, музику, коктейлі, фотозони.
2. Молоді фахівці та офісні працівники 25–40 рр. – приходять після роботи або на вихідних, шукають неформальні бізнес-зустрічі та after-work релакс; важливі якість сервісу й розширене меню.
3. Поціновувачі нічного життя (20–35 рр.) – прагнуть клубного відпочинку, танців, вечірок із DJ-сетями; часто є постійними клієнтами.
4. Пари 25–45 рр. – обирають романтичну атмосферу, шукають спокійні VIP-зони, цінують якість їжі та сервісу.
5. Туристи та гості міста – орієнтуються на онлайн-відгуки й хочуть спробувати локальні коктейлі та сучасну українську кухню.

До вторинних сегментів можна віднести людей старшого віку, які приходять на денні обіди, та родини зі старшими дітьми. Для кожного сегмента потрібно розробити окремі пропозиції (меню, івенти, акції) та персоналізовані комунікації.

Позиціювання й унікальна цінність. В основі маркетингового позиціювання «Sho Bar» – образ сучасного бар-ресторана у стилі loft, який пропонує поєднання паназійської, європейської й авторської української кухні, понад 60 видів коктейлів, сезонні та локальні інгредієнти, тематичні вечори та живу музику. Ключові елементи позиціювання:

- «Авторські коктейлі та гастрономічний експеримент» – барна карта має високу маржинальність; у списку найбільш прибуткових категорій страв 2024 р. лідирують кальяни, піца, м'ясні страви, пиво, суші та кава. «Sho Bar» може пропонувати оригінальні комбінації (наприклад, коктейль-дегустації або food-pairing сет-меню) для збільшення середнього чеку.

- «Сезонність і локальність» – трендом 2025 р. є монопродуктові концепції, локальні страви та відкриті кухні; акцент на фермерських продуктах, веганських, безглютенових опціях та тематичних меню зміцнює бренд.

- «Атмосфера та розваги» – відвідувачі шукають відпочинку й розваг; тому бар проводитиме тематичні вечори, DJ-сет, стендап, квізи, майстер-класи з міксології, дегустації вина тощо.

- «Соціальна відповідальність» – підтримка благодійних ініціатив, знижки для військових та волонтерів та «підвішена кава» формують позитивний імідж і підвищують лояльність.

Розробка маркетинг-міксу (7P).

1. *Продукт (Product).* Оновлювати меню раз на квартал, вводячи сезонні страви й коктейлі; створювати короткі авторські меню (max 10 позицій) для кожного сезону; розширити преміальний сегмент (морепродукти, стейки, устриці) і при цьому утримувати демократичні ціни на хіти меню (піца, бургери, суші). Кожний продукт повинен мати свою історію та візуальну подачу: інтер'єр створює «лофт-естетику»; подача страв має відповідати трендам food plating (ручна кераміка, дерев'яні дошки, натуральні фактури).

У межах поза-барної пропозиції бажано впровадити послуги сніданків та бізнес-ланчів, а також запускати монокухні у форматі ghost kitchen для доставки (наприклад, бургер-бар чи суші). Враховуючи зміни на ринку, важливо включати у меню веганські та безлактозні опції, пропонувати органічні інгредієнти й прозоро інформувати гостей про походження продуктів.

2. *Ціна (Price).* Основний сегмент у «Sho Bar» – середній; тому слід підтримувати цінову гнучкість і дотримуватись оптимального food cost (~30 % від ціни порції). Дієві методи ціноутворення:

- диференційовані ціни для різних сегментів часу (бізнес-ланчі в будні, «happy hours» та знижки на другий коктейль у післяобідній час, нічні сети);

- пакетні пропозиції (комбо-меню «салат + коктейль», дегустаційні сети, «2+1» на хіти меню);

- динамічне коригування цін у залежності від попиту (акційні ціни для заповнення «мертвих годин»), що особливо актуально в умовах воєнних тривог та енергетичних відключень;

- система лояльності (кешбек, накопичувальні бали, персональні купони).

3. *Місце (Place)*. Об'єкт розташований у центрі міста; проте доступ до закладу може ускладнюватись у години комендантської години та під час повітряних тривог. Тому:

- забезпечити енергонезалежність (генератор, акумуляторні лампи), що дозволить обслуговувати гостей під час відключень;

- облаштувати літню терасу та «зимовий сад»;

- підсилити канал доставки (Glovo, Bolt Food, Uklon, власна доставка), впровадити брендovanу упаковку;

- передбачити функцію pre-order з вибором часу отримання страв;

- співпрацювати з локальними бізнесами (хостели, кінотеатри, офіси) для створення крос-продажів.

4. *Продукція (Promotion)*. Комунікаційна стратегія базується на 9 кроках, запропонованих експертами Poster: аналіз цільової аудиторії, позиціонування, бренд, канали, контент, реклама, акції, сервіс, аналітика. Бюджет поділяється між залученням нових клієнтів і утриманням постійних, а синергія онлайн- та офлайн-каналів дає максимальний ефект. Конкретні напрямки:

- Цифровий маркетинг. Професійне ведення Instagram і TikTok з регулярними публікаціями (фото страв, кулінарні відео, backstage, сторіз від барменів); залучення UGC (користувацького контенту); колаборації з food-блогерами та локальними інфлюенсерами; створення тематичних Reels. Контент має передавати атмосферу, апетитність страв і стиль закладу, а також відображати соціальну відповідальність (збори для ЗСУ, благодійні акції).

- Вебсайт та SEO. Створити брендований вебсайт з адаптивним дизайном, онлайн-меню, системою приймання замовлень (take-away,

доставка), функцією бронювання столиків, акційними банерами. Власний сайт є ефективним маркетинговим інструментом, який сприяє продажам, як показує кейс кав'ярні Idealist (підвищення продажів на 25–30 %).

- Email- та SMS-маркетинг. Збір контактних даних через CRM; регулярні розсилки з повідомленнями про новинки меню, акції, персональні знижки; автоматичні нагадування про день народження чи річницю; запрошення на заходи.

- Таргетована реклама. Використання Facebook/Instagram Ads із геотаргетингом на мешканців Кропивницького та гостей міста; тестування різних креативів, закликів до дії та аудиторій; аналіз результатів для оптимізації витрат.

- Офлайн-маркетинг. Розробка впізнаваного фасаду й зовнішнього освітлення; інформативна вивіска; брендові банери та постери в центрі міста та на партнерських локаціях; роздача флаєрів із запрошенням на тематичний вечір; співпраця з таксі-сервісами та подієвими майданчиками.

- Подієвий маркетинг. Щомісяця – одна велика подія (наприклад, концерт, DJ party, винний фестиваль, дегустація устриць); щотижня – тематичний вечір (день кіно, рибний день, «Ночі коктейлів»), стендап або вікторини; проведення майстер-класів із міксології чи гастрономії. Такий підхід створює новинні приводи та стимулює повторні візити.

- PR та партнерства. Пошук партнерів серед місцевих культурних закладів, IT-компаній (спільні акції, коворкінг-пропозиції), фітнес-клубів (здорові сніданки), університетів (дисконтні програми для студентів). Важливу роль відіграє робота зі ЗМІ та блогерами: організація press-lunch, надання контенту для оглядів, участь у міських фестивалях.

5. *Люди (People)*. Висока якість сервісу та персонал – ключ до створення позитивного враження. Недостатній сервіс і висока плинність персоналу є однією з причин банкрутства ресторанів. Для «Sho Bar» пропонується:

- створити корпоративну культуру гостинності; навчати персонал стандартам обслуговування, технікам продажу й upselling; проводити регулярні тренінги з безпеки НАССР та барної майстерності;

- запровадити мотиваційну систему (бонуси за продаж коктейлів, оцінки відвідувачів, програма «таємний гість»);

- обрати «амбасадорів бренду» серед найкращих барменів і офіціантів;

- залучати керівника до контролю підбору, навчання та оцінки персоналу.

6. *Процеси (Process)*. Внутрішні бізнес-процеси мають бути оптимізовані, щоб забезпечити швидке й якісне обслуговування.

- Впровадити CRM-систему для збору й аналізу даних про клієнтів (уподобання, історія замовлень, дати народження) – це дасть змогу персоналізувати пропозиції та підвищити лояльність.

- Використовувати QR-меню, онлайн-замовлення і безконтактні способи оплати (NFC, Apple Pay) для спрощення процесів; інтегрувати POS-систему з аналітичними модулями Poster/Choice для контролю food cost, планування закупівель і формування меню.

- Впровадити програму лояльності з елементами gamification (набір балів, рівні, подарунки) – сучасні програми лояльності перетворюють клієнтів на бренд-ентузіастів через ігрові механіки.

- Використовувати Big Data та геоаналітику для аналізу потоку клієнтів, оптимізації локації реклами, прогнозування попиту й визначення оптимальних годин роботи.

7. *Фізичні докази (Physical evidence)*. Стійка брендова айдентика (логотип, меню, уніформа, упаковка), фотогенічний інтер'єр зі спеціальними «Instagram-кутками», чистота, порядок і комфорт є обов'язковими елементами. Візуальна ідентичність підсилює концепцію та сприяє впізнаваності закладу. Офлайн-атрибути слід підтримувати оновленням; наприклад, змінювати декор до свят, встановлювати інформативні стенди про події, використовувати брендovanі чек-листівки.

На рисунку 3.4. представлена стратегія маркетингу ресторану «Sho Bar» на основі маркетинг-міксу (7P).

Стратегія маркетингу Sho Bar



Рисунок 3.4 - Стратегія маркетингу ресторану «Sho Bar» на основі маркетинг-міксу (7P)

**Розроблено автором*

План реалізації та контроль ефективності.

Для реалізації стратегії рекомендується створити план-календар на 2025–2027 рр. з розподілом відповідальності й бюджету. Головні етапи:

1. 2025 р. – старт і диджиталізація. Найняти маркетолога або співпрацювати з агентством; розробити новий логотип, сайт та CRM; запуснути системну SMM-стратегію; налаштувати таргетовану рекламу; запуснути програму лояльності; забезпечити генератор та підготувати контингент на випадок відключень.

2. 2026 р. – продукт та івенти. Розробити концепції сезонних меню; впровадити ghost kitchen для доставки; збільшити кількість тематичних подій; укласти партнерства (фестивалі, університети); запуснути курси міксології чи гастрономії.

3. 2027 р. – персоналізація та експансія. Використовувати Big Data для персоналізованих пропозицій; розширити мережу (pop-up бари, франчайзинг у великих містах); запровадити моніторинг клієнтського досвіду через NPS/CSAT; інвестувати у добробут персоналу (тренінги, соціальні пакети).

Система контролю та KPI. Впровадити регулярні аудити KPI:

- Показники залучення: щомісячний приріст підписників у соцмережах, охоплення постів, кількість відгуків;
- Конверсія: відсоток відвідувачів сайту, що зробили замовлення/бронювання;
- SAC: середня вартість залучення одного клієнта;
- Повторні відвідування: частка гостей, які повертаються;
- Середній чек та прибутковість по категоріях;
- Індекс задоволеності (NPS/CSAT): оцінки клієнтів щодо сервісу та якості;
- Виконання плану подій і впровадження проєктів.

Регулярний аналіз KPI та гнучке коригування стратегії відповідають рекомендаціям експертів: найкраща стратегія та, що постійно вдосконалюється відповідно до змін ринку.

Очікувані результати та ризики.

Запропонована стратегія дозволить «Sho Bar» підвищити впізнаваність бренду, зміцнити лояльність клієнтів і збільшити виручку. За умови грамотної реалізації очікується:

- зростання впізнаваності закладу у місті на 50 % до кінця 2026 р.;
- підвищення конверсії сайту до 5 % і збільшення частки онлайн-замовлень;
- збільшення середнього чека на 15–20 % завдяки просуванню коктейлів та преміальних страв;
- зниження SAC на 20 % через впровадження CRM й аналіз Big Data;

- підвищення частки постійних клієнтів до 40 %.

Ризики включають економічні коливання, енергетичні відключення, посилення конкуренції та зростання витрат. Пом'якшити їх можна через диверсифікацію доходів (мерч, кейтеринг, онлайн-крамниця), енергонезалежні рішення, гнучкі ціни, розвиток доставки та ефективне фінансове планування.

Отже, маркетингове стратегування для «Sho Bar» має враховувати макроекономічні виклики та локальні умови, поєднуючи традиційні та інноваційні інструменти просування. Орієнтація на гостя (data-driven маркетинг), унікальна концепція, системна робота з контентом і подіями, високий рівень сервісу та впровадження технологій дадуть змогу створити конкурентну перевагу й забезпечити сталість розвитку бар-ресторана в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Висновки до розділу 3

Проведене аналітико-діагностичне дослідження та розробка маркетингового стратегування у рамках третього розділу дали змогу сформуванню комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ресторану «Sho Bar» на локальному ринку м. Кропивницький. Розкрито, що сучасні макроекономічні умови ресторанного бізнесу в Україні характеризуються нестабільністю, високою конкуренцією та потребою в технологічній трансформації; водночас ринок демонструє поступове відновлення: виторг закладів у 2024 р. зріс на 10 %, хоча відвідуваність залишилася нижчою, ніж у 2023 р.. Це підтверджує необхідність активних маркетингових дій для підтримання попиту та лояльності клієнтів.

Аналіз конкурентного середовища показав, що «Sho Bar» співіснує із закладами різних концепцій – від італійських ресторанів до лаунж-барів і національних закладів – тому важливо диференціюватися на основі унікальної пропозиції (авторські коктейлі, сезонні та локальні страви, розважальні події). Для цього була запропонована чітка сегментація цільової аудиторії (молодь,

молоді фахівці, поціновувачі нічного життя, романтичні пари, туристи), що забезпечує персоналізацію сервісу й контенту. У рамках позиціювання головними цінностями закладу визначено творчість, гостинність, локальність та соціальну відповідальність; таке позиціювання відображає сучасні тренди на ринку (здорове харчування, прозорість, благодійність)hub.kyivstar.ua.

Розроблена стратегія маркетинг-міксу (7P) наголошує на необхідності регулярного оновлення продуктового портфеля, упровадженні веганських і безлактозних опцій, та розширенні преміальних позицій. У ціновій політиці обґрунтовано застосування диференційованих тарифів (бізнес-ланчі, «happy hours»), пакетних пропозицій і програм лояльності, що знижують середні витрати на залучення клієнта. Важливу роль відіграє місце (Place): доцільно забезпечити енергонезалежність, розвинути канали доставки та співпрацювати з локальними бізнесами.

Головним інструментом просування має стати інтегрована цифрова стратегія. Дослідження підкреслюють, що без систематичного маркетингу ресторан «просто чекає, коли прийдуть клієнти», а довіра лише до сарафанного радіо подовжує окупність бізнесуjoinposter.com. Тому розділ описує цілісний підхід: активне ведення Instagram і TikTok, використання UGC та колаборацій з блогерами; створення брендової веб-платформи з онлайн-меню і бронюванням; застосування SMS- та email-маркетингу; таргетованої реклами; офлайн-промоції й подієвого маркетингу. Рекомендовано впровадити CRM-систему, програму лояльності з елементами gamification і Big Data-аналітику, що дозволяє сегментувати аудиторію й персоналізувати пропозиціїhub.kyivstar.ua.

У розділі також окреслено внутрішні аспекти: пріоритетність навчання персоналу й контролю якості сервісу, що відзначається серед ключових факторів успіхуjoinposter.com; оптимізацію операційних процесів через QR-меню, безконтактні платежі та інтеграцію POS-аналітики; стійкий фізичний імідж (інтер'єр, уніформа, упаковка). Запропоновано календар реалізації на 2025–2027 рр., що передбачає поетапне впровадження цифрових

сервісів, розширення продуктових напрямів, розвиток подієвого маркетингу та персоналізації. Для оцінки ефективності наведено систему КРІ: впізнаваність бренду, конверсія, САС, залученість у соцмережах, частка постійних клієнтів, NPS тощо.

У цілому, третій розділ довів, що стійкий розвиток «Sho Bar» можливий лише за умови комплексного маркетингового стратегування, яке поєднує аналітичні методи, інноваційні інструменти та орієнтацію на цінність для споживача. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити впізнаваність і лояльність, збільшити середній чек, знизити вартість залучення клієнта та захистити бізнес від макроекономічних ризиків.

ВИСНОВКИ

У першому розділі частині магістерської роботи було узагальнено наукові підходи до поняття маркетингової стратегії та стратегування в ресторанній сфері. На підставі аналізу праць сучасних учених зроблено висновок, що маркетингова стратегія - це не статичний план дій, а динамічна система, яка реалізується циклічно («аналіз → вибір → реалізація → вимірювання → корекція») і повинна адаптуватися до змін ринку та поведінки споживачів. Особливу увагу приділено принципам гнучкості та даних-керованості, які дозволяють коригувати цілі та інструменти стратегії у відповідь на зміну економічного та соціального середовища. Визначено, що стратегування на локальних ринках потребує врахування культурних, демографічних та поведінкових особливостей споживачів, а також застосування гібридних моделей, які поєднують глобальні стандарти сервісу й локальну автентику. Сформульовано концепцію маркетингового стратегування як коеволюційного процесу підприємства і ринку, який інтегрує аналітичну, інноваційну та соціокультурну складові.

У другому розділі здійснено глибоку діагностику діяльності бар-ресторану «Sho Bar» (ПП «Юрікс», м. Кропивницький). Розкрито формат закладу, його концепцію, атмосферу та систему обслуговування; встановлено, що «Sho Bar» поєднує функції бару, ресторану та простору для відпочинку й орієнтується на молодь, молодих фахівців та туристів. Фінансово-економічний аналіз засвідчив високу ліквідність закладу: активи на 100 % оборотні, у структурі пасиву частка власного капіталу становить 82 %, проте 69 % активів - це дебіторська заборгованість, що створює ризик ліквідності. Чиста маржа за 2024 р. була невисокою ($\approx 4,8\%$), хоча потенціал барного формату передбачає маржу 10–15 %. SWOT-аналіз виявив сильні сторони: вигідне розташування, стильний дизайн, широка коктейльна карта та гнучкий формат. Слабкі сторони: відсутність цілісної маркетингової стратегії, CRM, програми лояльності, нестача цифрових каналів комунікації та неврегульована дебіторська політика. Можливості включають впровадження програм

лояльності, розвиток подієвого маркетингу, партнерства з локальними виробниками, меню-інжиніринг. Загрози: воєнні обмеження, падіння купівельної спроможності населення, зростання конкуренції, енергетичні перебої та репутаційні ризики. Діагностика показала, що маркетингова зрілість закладу становить лише 30–35 % від потенційно можливого рівня; діяльність носить епізодичний характер, маркетинг не інтегрований у систему управління, що підтверджує необхідність переходу до системного стратегічного планування.

У третьому розділі діагностичного аналізу розроблено стратегічні пріоритети та інструменти розвитку «Sho Bar» на 2025–2027 рр. Сформульовано місію закладу («створювати унікальний простір гостинності шляхом поєднання автентичних локальних страв, високої якості сервісу та сучасних гастрономічних тенденцій») та запропоновано цінності: гостинність, якість, творчість та відповідальність за локальні продукти. Визначено стратегічні цілі: підвищення впізнаваності бренду, оптимізація цифрових сервісів, збільшення лояльності клієнтів, зростання фінансових показників. Для їх реалізації запропоновано:

- Сегментацію аудиторії та персоналізовані пропозиції;
- Впровадження CRM-системи з програмою лояльності та RFM-аналізом;
- Розвиток меню-інжинірингу, сезонних та локальних страв, підвищення маржі через напої та преміальні позиції;
- Діджиталізацію (онлайн-бронювання, QR-меню, мобільний застосунок, чат-боти);
- Інтегровану комунікаційну стратегію: системне SMM, таргетована реклама, подієвий маркетинг, PR-партнерства з локальними ЗМІ та інфлюенсерами;
- Оптимізацію цінової політики (диференційовані ціни, пакети «комбо», акції «happy hours»);

- Підвищення якості сервісу через навчання персоналу, систему мотивації й стандартизацію обслуговування;

- Енергонезалежність і розширення каналів продажу (доставка, ghost kitchen, кейтеринг).

Запропоновано «дерево цілей» та систему KPI для моніторингу: показники впізнаваності бренду, конверсії сайту, вартості залучення клієнта, частки постійних гостей, середнього чека, рівня NPS/CSAT тощо. Розроблено детальний план реалізації стратегії на 2025–2027 рр. з етапами: «старт і диджиталізація», «продукт та івенти», «персоналізація та експансія». Очікувані результати — збільшення впізнаваності закладу на 50 %, підвищення частки повторних клієнтів до 40 %, зростання середнього чека на 15–20 % та зниження вартості залучення клієнта.

Новизна роботи полягає у комплексному поєднанні теорії стратегічного маркетингу з прикладним аналізом конкретного ресторанного підприємства у воєнних умовах України. Вперше на прикладі «Sho Bar» проведено інтегрований аналіз стандартів обслуговування, асортименту, фінансового стану та маркетингової діяльності, що дозволило виявити ключові слабкі ланки і сформувати систему практичних рекомендацій. Дослідження запропонувало впровадити CRM-систему та програму лояльності, які раніше не використовувалися, використати меню-інжиніринг для підвищення маржі, запровадити подієвий маркетинг та партнерства з локальними виробниками, що відповідає сучасним трендам (автоматизація, локальні продукти, здорове харчування). Комплекс заходів орієнтований на створення клієнтоцентричного, data-driven бренду, що здатний адаптуватися до викликів воєнного часу, диференціюватися серед конкурентів та забезпечувати сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства. К.: Інкос, 2007. 280 с.
3. Архіпов В.В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навчальний посібник 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 382 с.
4. Архіпов В.В., Іванникова Т.В., Архіпова А.В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: Навчальний посібник. К.: ІНКОС, центр навчальної літ-ри, 2007. 382 с.
5. Басюк Т.П. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
6. Бестужева С.В., Козуб В.О. Методичні аспекти формування міжнародної товарної стратегії підприємства з використанням методів оптимізації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-12>.
7. Бізнес-стратегії в готельно-ресторанному господарстві: опорний конспект лекцій / уклад. Ю.С. Синиця. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 52 с.
8. Вінницький В. Книга про їжу та культуру харчування. Київ, 2023. 272 с.
9. Власенко В.В., Семко Т.В., Криворук В.М., Іваніщева О.А. Технологія продукції ресторанного господарства: лабораторний практикум. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 248 с.
10. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посіб. Харків: Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2023. 150 с.
11. Войтович С.Я., Ковальчук О.В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі

опитування споживачів. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. No 19 (75). С. 42–50. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-43](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-43)

12. Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчових продуктів: практичний посібник / А.С. Ткаченко та ін.; за ред. А.С. Ткаченко. Полтава: ПУЕТ, 2020. 137 с.

13. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / Н.В. Якименко-Терещенко, Т.А. Жадан, М.В. Кармінська-Белоброва та ін. Харків: НТУ "ХПІ", 2024. 365 с.

14. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А.Ніколайчук та ін. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

15. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / [Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Г.Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.

16. Дизайн в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Ч. 1 / Л.О. Іванова, Т.В. Страхова, Є.В. Іваненко; за ред. Л.О. Іванової; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса: Астропринт, 2021. 196 с.

17. Дизайн в готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. Ч. 2 / Л.О. Іванова, І.І. Шофул, Л.М. Сагач, С.Є. Польова; за ред. Л.О. Іванової; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : Астропринт, 2021. 102 с.

18. ДСП 4.4.5.078-2001 Державні санітарні правила. Мікробіологічні нормативи та методи контролю продукції громадського харчування.

19. ДСТУ 3862-99 "Ресторанне господарство. Терміни та визначення".

20. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Чинний від 2004-07-01.

21. Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Яснолоб І.О. Методичні та прикладні аспекти використання матриці VCG. Інфраструктура ринку. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2023. Випуск 72. С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-314>

22. Дядик Т.В., Даниленко В.І. Стратегії та тактики психології маркетингової цінової політики. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 70. С. 83–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-155>

23. Закон України № 4004-ХІІ від 24.02.1994 "Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення" (Редакція від 28.12.2015, підстава 901-19).

24. Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 № 1023-ХІІ (поточна редакція від 01.01.2017, підстава 1791-19).

25. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР (поточна редакція від 01.01.2016, підстава 867-19).

26. Зайченко В.В., Рутинський М.Й., Гайдук Л.С. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*, (3), 50-58. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7)). URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/426>

27. Зайченко В.В., Сухотенко Д.І. Особливості роботи сучасних закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 20 берез. 2025 р. Черкаси : Юлія Чабаненко, 2025. С. 88–92. URI: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16458>

28. Кізюн А.Г., Гуцал Л.А., Цуркан І.М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-116>

29. Кім О.О., Шумило О.С., Євтушенко В. А. Маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу: дизайн підприємницьких структур, урахування макроекономічних та глобальних проблем сучасності.

Інфра-структура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 63. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-107>

30. Кривов'язюк Б.І. Стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в сучасному бізнес-середовищі. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023. Випуск 20 (79). С. 137–145. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20\(79\)-188](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(79)-188)

31. Мандюк Н.Л., Білоус С.В. Засади формування маркетингової стратегії в процесі управління туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2023. Випуск 75. С. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-229>

32. Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М., Ільїна О.В. Перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України в сучасних умовах. *Економічні науки. Серія “Регіональна економіка”*. 2022. № 19 (75). С. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-2010](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-2010)

33. Мостова Л.Н. Організація обслуговування в ресторанному господарстві: підручник / Л.Н. Мостова, О.В. Новікова, І.М. Ракленко. Київ: Світ Книг, 2017. 657 с.

34. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30. № 1. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.36930/4030011611>

35. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та піс-лявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13322/1/ITtH_2022_6_33-40.pdf12

36. Наказ МінЕкономіки України № 309 від 09.10.2006 «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» (поточна редакція від 30.06.2015, підстава z0650-15).

37. Наказ Мінекономрозвитку України № 509 від 20.05.2015 «Про внесення змін до Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 25 вересня 2000 року № 210 (із змінами)».

38. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: [для закладів вищої освіти] / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

39. Організація готельно-ресторанної справи. [упоряд. О.В. Олабоді, Т.П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.

40. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посібник / В.Я. Брич, (...), М.Й. Рутинський, Н.Я. Сусол та ін. / за заг. ред. проф. В.Я. Брича. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с. URL: <https://lirak.com.ua/products/organizatsiya-gotelnoyestorannoi-spravi>

41. Опендатабот - дані бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>

42. Офіційний сайт ресорану Sho Bar. URL: <https://sho-bar.choiceqr.com/menu>

43. Офіційна Інстаграм сторінка ресорану Sho Bar. URL: https://www.instagram.com/sho_bar_kropivnickiy/

44. Осіпчук А.С. Національна туристична організація України як фасилітатор сталого розвитку туристичної галузі та економічного зростання. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. No.6. С. 33–40. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13322/1/ITtH_2022_6_33-40.pdf13

45. Петлін І.В., Виклюк М.І. Науково-методичний підхід до оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 65. С. 84–91. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-1514>

46. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczy-ta-rishennya-dlya-nih>

47. Рутинський М.Й., Зайченко В.В. Концепція «food plating» у ресторанному бізнесі України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, 2022. 7. С. 43-49. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/de2a004cc5e0-4f1a-a6ae345de99c7184>

48. Рутинський М.Й., Зайченко В.В., Кушнірук Г.В. Розвиток формату «fine dining» у ресторанному бізнесі України. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2023. 1(7) С. 10-14. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/7f289be4-7590-49f5-805b1585c63a1b9b>

49. Рутинський М.Й. Креативні тренди гастрономічної моди: кейс поширення популярності трикутної слайс-піци в Україні. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2025. 2(16). С. 122-127. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/9bbace28-bec2-4bda-9b06-8664e28a19a2>

50. Сухотенко Д.І. Інноваційні гастрономічні концепції як інструмент конкурентоспроможності ресторанів у посткризовий період. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз*: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., 5 черв. 2025 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С. 165–167. URI: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16931>

51. Сухотенко Д.І. Стратегічні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених з міжнар. участю (15–16 трав. 2025 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2025. С. 210–215. URI: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/39398>

52. Устаткування закладів готельно-ресторанного господарства: навч. посіб./ А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал, І.І.Тарасенко та ін. К.:Київ.нац. торг.-економ. ун-т, 2013. 640с.

53. Чепурда Л., Матвійчук Л., & Герман І. Сутність та значення маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному маркетингу в туризмі та

готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. (3 (13), 86-94. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13)

54. Штангрет А.М., Караїм М.М., Штангрет І.А. Стратегічний контролінг у системі фінансової безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 28. С. 194–199. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/31.pdf

ДОДАТКИ



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРІКС"

Ідентифікаційний код юридичної особи:

24709424

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 25006, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, вул.Панченка
Володимира, будинок 6/15

**Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-
підприємців та громадських формувань:**

30.01.2024, 1004441070028002017

**Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної
особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо
представництва від імені юридичної особи:**

ВОЙТЯНОВ ВЯЧЕСЛАВ ЕДУАРДОВИЧ, ДИРЕКТОР, 30.01.2024 - керівник

**Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром
юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними
системами державних органів:**

10.02.1998, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

19.02.1998, 4032, КРОПИВНИЦЬКА ДПІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У
КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ, 43995486, (дані про взяття на облік як
платника податків)

24.04.1998, 13010550, КРОПИВНИЦЬКА ДПІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У
КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ, 43995486, 5, (дані про взяття на облік як
платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
(основний)

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво
борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого
зберігання

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.85 Виробництво готової їжі та страв
46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.34 Оптова торгівля напоями
47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
56.21 Постачання готових страв для подій
56.29 Постачання інших готових страв
77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
77.34 Надання в оренду водних транспортних засобів
77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАСНОВНИК

Запис про перебування юридичної особи в процесі припинення:

Відомості відсутні

Вид установчого документа:

Відомості відсутні

Інформація для здійснення зв'язку:

80675209121

Номер, дата та час формування виписки:

37713880206, 01.02.2024 08:48:06

Приватний нотаріус Писаковська А.Г.



Писаковська А.Г.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
		Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРІКС"	за ЄДРПОУ			
Територія	Подільський район	за КАТОТГГ ¹	UA35040210010145346		
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД	56.10		
Середня кількість працівників, осіб					1
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	Кіровоградська область, Кропивницький район, м. Кропивницький, УКРАЇНА, 25006, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ, М.КРОПИВНИЦЬКИЙ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ПАНЧЕНКА ВОЛОДИМИРА, БУД. 6/15		0995504340		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011			
знос	1012	()	()	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095			
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100			1.4
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			14.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165			5.0
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195			20.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300			20.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		2

2. Звіт про фінансові результати

за 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	273.5	
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	273.5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(257.4)	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(257.4)	()
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	16.1	
Податок на прибуток	2300	(2.9)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	13.2	

Керівник

(підпис)

ВОЙТЯНОВ В.Е.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ВОЙТЯНОВ В.Е.

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Квитанція № 2

Платник податків:

24709424

(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРІКС"

(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)

(адреса електронної пошти (E-mail))

Документ:

(код форми документа)

1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

(назва документа звітності)

350040024709424S011001410000001122024.XML

(ім'я файлу)

(стан документа)

Рік, 2024 р. 2024

(назва звітного періоду) (звітний рік)

..

(граничний термін подання (для уточнюючих незначається))

(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису):

Підписи документа:

печатка:

(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)

(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН бухгалтер:

(РНОКПП або серія та номер паспорта)

(прізвище, ім'я, по батькові)

(РНОКПП або серія та номер паспорта)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Результат обробки:

Документ доставлено до

(код органу ДФС України)

(назва органу ДФС України)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

28.02.2025 10:36:30

(дата) (час)

Реєстраційний №

9003881136

Виявлені помилки:

-

Відправник:

Система електронного звітування органів державної статистики України

(інформація про відправника)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2025	01	01
Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРІКС"	за ЄДРПОУ		
Територія	Подільський район	за КАТОТТГ ¹		
Організаційно-правова форма господарювання	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	1			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Кіровоградська область, Кропивницький район, м. Кропивницький, УКРАЇНА, 25006, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ, М.КРОПИВНИЦЬКИЙ, ПОДІЛЬСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. ПАНЧЕНКА ВОЛОДИМИРА, БУД. 6/15	0995504340		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011			
знос	1012	()	()	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095			
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100			1.4
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			14.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165			5.0
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195			20.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300			20.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			3.5
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		13.2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495		16.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		0.6
розрахунками з бюджетом	1620		3.2
у тому числі з податку на прибуток	1621		3.2
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		3.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		20.5

2. Звіт про фінансові результати

за _____ 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	273.5	
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	273.5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(257.4)	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(257.4)	()
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	16.1	
Податок на прибуток	2300	(2.9)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	13.2	

Керівник

(підпис)

ВОЙТЯНОВ В.Е.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)


ВОЙТЯНОВ В.Е.

(ініціали, прізвище)

Квитанція № 2

Платник податків:	24709424 <small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРІКС" <small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
	<small>(адреса електронної пошти (E-mail))</small>
Документ:	<small>(код форми документу)</small>
	1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства <small>(назва документу звітності)</small>
	350040024709424S011001410000001122024.XML <small>(ім'я файлу)</small>
	<small>(стан документа)</small>
	Рік, 2024 р. 2024 <small>(назва звітного періоду) (звітний рік)</small>
	.. <small>(граничний термін подання (для уточнюючих не зазначається))</small>
Підписи документа:	<small>(зазначається лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису):</small>
печатка:	<small>(код згідно з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
бухгалтер:	<small>(РНОКПП або серія та номер паспорта)</small>
	<small>(прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Результат обробки:	Документ доставлено до <small>(код органу ДФС України)</small>
	<small>(назва органу ДФС України)</small>
	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
	28.02.2025 10:36:30 <small>(дата) (час)</small>
	Реєстраційний № 9003881136
Виявлені помилки:	-
Відправник:	Система електронного звітування органів державної статистики України <small>(інформація про відправника)</small>

Сухотенко на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:329991950

Submission Date

Nov 21, 2025, 8:04 PM GMT+2

Download Date

Nov 25, 2025, 12:08 AM GMT+2

File Name

Сухотенко на перевірку.docx

File Size

6.8 MB

117 Pages

21,610 Words

150,871 Characters




4% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report


- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 0%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Replaced Characters**
22 suspect characters on 2 pages
Letters are swapped with similar characters from another alphabet.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.