

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан
економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)
«_____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління адаптацією підприємства ресторанного
господарства
до факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища»**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

Лариса ГОПКАЛО

(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доц.

Наталія БУНТОВА

(підпис)

Виконала

Крило ВОВК

(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО
«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти

Вовк Кирило Олексійович

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління адаптацією підприємства ресторанного господарства до факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища» затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. № 2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – процеси управління адаптацією підприємства ресторанного господарства до факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – методи, засоби та підходи до управління адаптацією підприємства ресторанного підприємства до факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- визначити сутність управління розвитком та адаптацією закладу ресторанного обслуговування до факторів впливу зовнішнього оточення;
- дослідити чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні;
- проаналізувати систему кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища;
- дослідити аспекти управління адаптацією ресторану до факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на ефективність роботи ресторанного підприємства;
- проаналізувати адаптивність ресторанного закладу до інноваційних викликів ринку;
- розробити та впровадити пріоритетні напрямки адаптації підприємства ресторанного господарства до функціонування закладу в умовах війни, політичної та економічної кризи.

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ Бунтова Н.В..

Завдання прийняв до виконання

_____ Вовк К.О.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	Виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	Виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	Виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	Виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	Виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	Виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	Виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	Виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	Виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	Виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	Виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	Виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	Виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА З УРАХУВАННЯМ ДІЇ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Теоретичні засади управління розвитком та адаптацією закладу ресторанного обслуговування до факторів впливу зовнішнього оточення	
1.2. Чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні	15
1.3. Система кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ХАРАКТЕР ПАРК» ДО ФАКТОРІВ ПРЯМОЇ І НЕПРЯМОЇ ДІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування закладу	29
2.2. Оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність роботи ресторанного підприємства	40
2.3. Аналіз адаптивності ресторанного закладу до інноваційних викликів ринку	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ АДАПТАЦІЇ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ХАРАКТЕР ПАРК» ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙНИ, ПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	54
3.1. Практичні рекомендації інноваційного розвитку ресторанного закладу в умовах невизначеності	54
3.2. Концептуальна модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Сучасний етап розвитку готельно-ресторанної індустрії України характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлено впливом воєнних дій, економічної кризи, політичної невизначеності, інфляційних процесів, трансформації споживчої поведінки та посилення конкурентної боротьби. У таких умовах підприємства ресторанного господарства змушені функціонувати в середовищі постійних ризиків, що потребує формування нових підходів до управління розвитком, підвищення рівня адаптивності та забезпечення стійкості функціонування.

Особливої актуальності набуває проблема ефективного управління розвитком ресторанних підприємств у складі готельно-ресторанних комплексів, оскільки саме вони найбільш чутливо реагують на зміни зовнішнього середовища. Зниження купівельної спроможності населення, перебої в логістичних ланцюгах, зростання вартості ресурсів, кадровий дефіцит та необхідність забезпечення безпеки споживачів вимагають від підприємств впровадження інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій та антикризових механізмів управління.

У сучасних умовах конкурентоспроможність ресторанного бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати систему управління до нових викликів та забезпечувати безперервність діяльності. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком підприємства ресторанного господарства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища є актуальним та має важливе наукове і практичне значення.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери, управління адаптаційними процесами, забезпечення конкурентоспроможності та впровадження інновацій висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу в Україні потребують подальшого дослідження механізмів адаптації підприємств до кризових явищ та нестабільності

зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ресторанного закладу готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» в умовах впливу факторів зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління адаптацією ресторанного підприємства до змін зовнішнього середовища.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» з метою підвищення рівня його адаптивності до умов впливу зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління розвитком та адаптацією закладів ресторанного господарства до факторів зовнішнього середовища;
- визначити основні чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні;
- сформулювати систему кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк»;
- здійснити оцінку впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування підприємства;
- проаналізувати рівень адаптивності ресторанного закладу до інноваційних викликів ринку;
- розробити практичні рекомендації щодо інноваційного розвитку ресторанного підприємства в умовах невизначеності;
- запропонувати концептуальну модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні

методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, графічного моделювання, економічного оцінювання та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, нормативно-правові акти, аналітичні звіти, матеріали офіційної звітності готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк», а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та концептуальної моделі для підвищення ефективності діяльності ресторанного підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до кризових умов функціонування.

У роботі послідовно розглянуто теоретичні засади управління розвитком ресторанного підприємства, проведено аналіз діяльності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» та запропоновано практичні напрями вдосконалення системи управління адаптацією підприємства до факторів зовнішнього середовища.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 87 сторінок, список використаних джерел – 46.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА З УРАХУВАННЯМ ДІЇ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні засади управління розвитком та адаптацією закладу ресторанного обслуговування до факторів впливу зовнішнього оточення

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємств ресторанного господарства визначається не лише наявністю внутрішніх ресурсів, а передусім здатністю ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, трансформація споживчих уподобань та зростання конкуренції формують нові вимоги до системи управління підприємствами сфери гостинності.

Управління розвитком підприємства доцільно розглядати як системний, цілеспрямований і безперервний процес формування, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності функціонування [1, с. 45].

Теоретичні засади управління розвитком підприємства сформувалися під впливом класичних і сучасних концепцій менеджменту. Так, Camilleri M. А розглядає розвиток підприємства крізь призму стратегічного планування та диверсифікації діяльності, наголошуючи на необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища [4]. Водночас Котов О. підкреслює, що довгостроковий розвиток підприємства забезпечується через формування стійких конкурентних переваг і вибір ефективної конкурентної стратегії [8].

Узагальнюючи наукові підходи, розвиток підприємства ресторанного господарства можна трактувати як процес цілеспрямованих якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, що забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів, розширення ринкових позицій та зростання рівня задоволення споживачів. Ключовим елементом розвитку є

адаптація, яка визначається як здатність підприємства змінювати внутрішні параметри функціонування відповідно до вимог зовнішнього середовища [4]. Адаптаційні процеси можуть охоплювати зміну бізнес-моделі, впровадження інноваційних технологій обслуговування, оптимізацію організаційної структури, а також трансформацію маркетингової політики.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства традиційно поділяється на макро- та мікросередовище. Такий підхід ґрунтовно обґрунтований у працях А. Моррісон, який виділяє ключові групи факторів впливу: економічні, політичні, соціальні та технологічні [11]. У контексті ресторанного бізнесу ці фактори визначають рівень попиту, структуру витрат, особливості конкурентної боротьби та напрямки інноваційного розвитку.

Фактори зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства поділяються на фактори прямої (мікросередовище) та непрямої дії (макросередовище). Їх системне врахування є критично важливим для ефективного функціонування та конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. Дія факторів комплексна, але дослідження змісту кожного з них відображається у багатьох роботах вітчизняних та іноземних вчених [1, 6, 9, 18]. На основі опрацьованих наукових джерел нами визначено характер їх впливу на підприємства ресторанного господарства (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої і непрямої дії

Фактор	Зміст фактора	Характер впливу на підприємства ресторанного господарства
<i>Пряма дія (мікросередовище)</i>		
Споживачі	Сукупність реальних і потенційних гостей, їх платоспроможність, потреби, мотивації, гастрономічні вподобання, поведінка (онлайн/офлайн)	Визначають попит, асортимент меню, рівень сервісу, формат закладу; зміни вподобань стимулюють оновлення концепції та персоналізацію послуг
Конкуренти	Інші заклади харчування різних форматів (ресторани, кафе, фаст-фуд, dark kitchen), їхні ціни, концепції, рівень сервісу	Формують конкурентне середовище; змушують підвищувати якість, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та формувати унікальні переваги

Продовження таблиці 1.1

Постачальники	Підприємства, що забезпечують сировину, напої, обладнання, ІТ-рішення; умови поставок, ціни, стабільність	Впливають на собівартість страв, якість продукції, безперебійність роботи; перебої можуть призвести до змін меню або втрати клієнтів
Посередники	Служби доставки, онлайн-платформи бронювання та замовлень, агрегатори, маркетингові платформи	Розширюють канали збуту, підвищують доступність послуг; водночас збільшують залежність від комісій і цифрових платформ
Контактні аудиторії	Державні органи, ЗМІ, фінансові установи, місцева громада, інвестори	Впливають на репутацію, фінансування, регуляторний тиск; позитивний імідж сприяє залученню клієнтів і партнерів
Непряма дія (макросередовище)		
Економічні	Інфляція, рівень доходів населення, курс валют, податкове навантаження, вартість ресурсів	Визначають купівельну спроможність і витрати бізнесу; у кризових умовах змінюється попит (перехід до дешевших форматів)
Політико-правові	Законодавство, податкова система, санітарні норми, ліцензування, державне регулювання, воєнний стан	Встановлюють правила функціонування; можуть як обмежувати (перевірки, обмеження), так і стимулювати (пільги, підтримка бізнесу)
Соціально-культурні	Традиції харчування, стиль життя, тренди (здорове харчування, еко-споживання), цінності споживачів	Формують концепцію закладу, меню, атмосферу; впливають на популярність певних кухонь і форматів
Технологічні	Розвиток цифрових технологій, автоматизація, онлайн-замовлення, CRM, безконтактні сервіси, штучний інтелект	Підвищують ефективність управління, швидкість обслуговування, якість сервісу; потребують інвестицій і цифрових компетенцій
Природно-екологічні	Клімат, сезонність, екологічні стандарти, доступність ресурсів, тренд на sustainability	Впливають на сезонність попиту, асортимент, витрати; стимулюють використання локальних та екологічних продуктів
Демографічні	Чисельність населення, вікова структура, міграція, урбанізація	Визначають цільову аудиторію, формат і місце розташування закладу; зміни структури населення впливають на попит

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6, 9, 15, 18,]

Отже, фактори прямої дії мають безпосередній і оперативний вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства, тоді як фактори непрямої дії формують довгострокові умови функціонування. У сучасних умовах ключовими стають економічні, політико-правові та технологічні фактори, що вимагають від підприємств високої адаптивності, цифровізації та гнучкого управління.

Важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах динамічного зовнішнього середовища відіграє застосування сучасних управлінських підходів, серед яких ключовими є стратегічний, ситуаційний та адаптивний менеджмент. Їх поєднання дозволяє не лише реагувати на зміни, але й формувати проактивну модель розвитку підприємства. Згідно з концепцією Пітер Друкер, ефективне управління повинно бути орієнтоване на випередження змін, а не лише на реагування на них. У його підході управління розглядається як інструмент перетворення зовнішніх викликів на можливості розвитку, що особливо актуально для ресторанного бізнесу, який функціонує в умовах високої турбулентності попиту та конкуренції.

У сучасних дослідженнях вітчизняних науковців зазначається, що стратегічний менеджмент є базовим інструментом забезпечення довгострокової стійкості підприємств ресторанного господарства. Так, Н. Ю. Балацька, М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, С. М. Ілляшенко та В. І. Скриннік підкреслюють, що стратегічне управління передбачає системний аналіз зовнішнього середовища та формування цілей розвитку з урахуванням глобальних і національних тенденцій, що дозволяє узгодити інтереси споживачів і підприємства [1, 22, 26]. У свою чергу, А. Г. Благополучна та співавтори зазначають, що в умовах невизначеності ринкового середовища саме стратегічний підхід забезпечує виживання підприємств і дозволяє визначати пріоритетні напрями діяльності залежно від змін зовнішніх факторів [2].

Поряд із цим, важливого значення набуває ситуаційний підхід до управління, який передбачає гнучке прийняття управлінських рішень залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Як зазначає О. Котов, ефективність управління ресторанним бізнесом визначається здатністю менеджменту адаптувати механізми управління до змінних факторів середовища, що включає поєднання різних інструментів і методів управління залежно від ситуації [8]. Це особливо важливо в кризових умовах, коли

стандартні управлінські рішення втрачають ефективність.

Не менш важливим є адаптивний менеджмент, який орієнтований на забезпечення гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. За результатами досліджень В. В. Зайченка, М. Й. Рутинського та Л. С. Гайдука, сучасні підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть забезпечити конкурентоспроможність лише за умови впровадження адаптивних підходів, що передбачають розвиток інноваційних компетенцій, гнучкість організаційної структури та формування корпоративної культури, орієнтованої на зміни [9, 19]. О. Якушев наголошує, що використання інноваційних технологій управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам ефективно пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища [18].

Крім того, у наукових працях підкреслюється, що сучасні умови функціонування ресторанного бізнесу (пандемія, воєнний стан, економічна нестабільність) зумовлюють необхідність інтеграції різних підходів управління. Зокрема, Н. Ю. Балацька зазначає, що трансформація моделей розвитку ресторанного бізнесу в кризових умовах передбачає активне використання інновацій, цифрових технологій та нових форматів обслуговування, що дозволяє підприємствам зберігати життєздатність і клієнтську базу [1]. У цьому контексті Г. М. Тарасюк акцентує увагу на необхідності впровадження систем управління якістю та інноваційних технологій як інструментів адаптації до сучасних викликів [16].

Отже, сучасні підходи до управління підприємствами ресторанного господарства мають комплексний характер і передбачають поєднання стратегічного бачення, ситуаційної гнучкості та адаптивності (рис. 1.1.). Саме така інтеграція дозволяє підприємствам не лише реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, але й формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. У цьому контексті особливого значення набуває концепція адаптивного управління, яка передбачає гнучкість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни та орієнтацію на

інновації

Отже, теоретичні засади управління розвитком підприємств ресторанного господарства ґрунтуються на комплексному поєднанні концепцій стратегічного менеджменту, формування конкурентних переваг та забезпечення організаційної адаптивності.



Рис. 1.1. Управління підприємством в умовах впливу факторів зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21, 25, 35]

Така інтеграція дозволяє розглядати розвиток підприємства не як лінійний процес, а як динамічну систему, що функціонує під впливом багатовекторних змін зовнішнього середовища. Стратегічний підхід забезпечує визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій, тоді як концепція конкурентних

переваг акцентує увагу на створенні унікальної цінності для споживача через якість послуг, інновації та ефективне використання ресурсів.

Водночас у сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції визначальним чинником успіху стає здатність підприємства до своєчасної адаптації. Це передбачає не лише реагування на зміни зовнішнього середовища, а й їхнє проактивне передбачення та використання як джерела нових можливостей для розвитку. Гнучкість управлінських рішень, впровадження інноваційних технологій, цифровізація сервісів і орієнтація на змінні потреби споживачів формують основу стійкості підприємств ресторанного господарства. Таким чином, ефективне управління розвитком передбачає синергію стратегічного бачення, конкурентної орієнтації та адаптивності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільне функціонування підприємства.

1.2. Чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні

Стійкість готельно-ресторанної індустрії є однією з ключових характеристик її функціонування, що визначає здатність підприємств галузі забезпечувати безперервність діяльності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. В умовах зростаючої невизначеності та турбулентності економічних процесів питання забезпечення стійкості підприємств набуває особливої актуальності.

Теоретичні засади дослідження стійкості економічних систем значною мірою ґрунтуються на працях Йозеф Шумпетер, який підкреслював роль інновацій як ключового драйвера розвитку та фактора подолання кризових явищ [7]. Відповідно до його концепції, здатність підприємств впроваджувати інновації визначає їх адаптивність і довгострокову життєздатність.

У сучасних умовах функціонування готельно-ресторанної індустрії України на її стійкість впливає комплекс взаємопов'язаних факторів, які доцільно систематизувати за основними групами: економічні, політичні,

соціальні, технологічні та екологічні.

Таблиця 1.2

**Вплив зовнішніх факторів на ключові показники діяльності підприємств
готельно-ресторанної сфери в умовах війни в Україні**

Фактор	Характер впливу на підприємства ресторанного господарства в умовах війни
Пряма дія (мікросередовище)	
<i>Споживачі</i>	Відбувається різке зниження платоспроможності та зміна структури попиту через міграцію населення, втрату доходів і психологічні фактори. Зростає попит на доступні формати (стріт-фуд, доставка), скорочується частота відвідувань і середній чек. Водночас у відносно безпечних регіонах формується новий попит (ВПО, військові, волонтери), що потребує адаптації меню, цін і форматів обслуговування.
<i>Конкуренти</i>	Скорочення кількості закладів через закриття або релокацію посилює боротьбу за клієнта серед тих, хто залишився на ринку. Конкуренція зміщується у площину цінової гнучкості, швидкості сервісу, безпеки та інновацій (доставка, digital-сервіси). Відбувається перерозподіл ринкових часток на користь більш адаптивних підприємств.
<i>Постачальники</i>	Порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на сировину та перебої з постачанням знижують стабільність операційної діяльності. Підприємства змушені диверсифікувати постачальників, переходити на локальні продукти, змінювати меню та оптимізувати запаси, що впливає на якість і собівартість продукції.
<i>Посередники</i>	Зростає роль служб доставки та онлайн-платформ як ключових каналів продажу. Водночас висока комісія посередників збільшує витрати підприємств і знижує маржинальність. Посилюється залежність від цифрових платформ, що змушує заклади розвивати власні канали комунікації з клієнтами.
<i>Контактні аудиторії</i>	Значно зростає вплив державних органів, місцевих громад, волонтерських організацій і ЗМІ. Вимоги безпеки, перевірки, репутаційний фактор та соціальна відповідальність бізнесу (підтримка ЗСУ, благодійність) стають важливими умовами функціонування та формування довіри клієнтів.
Непряма дія (макросередовище)	
<i>Економічні</i>	Інфляція, коливання валютного курсу та зростання витрат на енергоносії суттєво підвищують собівартість послуг. Зниження доходів населення обмежує попит. У результаті підприємства працюють в умовах зменшення рентабельності та змушені оптимізувати витрати і змінювати цінову політику.
<i>Політико-правові</i>	Воєнний стан зумовлює зміну регуляторного середовища: комендантська година, обмеження режиму роботи, нові вимоги безпеки. Водночас держава може впроваджувати податкові пільги чи програми підтримки бізнесу. Нестабільність законодавства ускладнює довгострокове планування.

Продовження таблиці 1.2

<i>Соціально-культурні</i>	Змінюються поведінкові моделі споживачів: зростає значення безпеки, швидкості обслуговування, доступності цін. Поширюються тренди раціонального споживання, локальної кухні, соціальної відповідальності бізнесу. Заклади змушені адаптувати концепції та формати сервісу.
<i>Технологічні</i>	Війна стимулює прискорену цифровізацію: впровадження онлайн-замовлень, безконтактних платежів, автоматизації процесів. Це дозволяє підвищити ефективність і компенсувати дефіцит персоналу. Водночас обмежені інвестиційні можливості стримують технологічний розвиток частини підприємств.
<i>Природно-екологічні</i>	Енергетичні кризи, перебої з електропостачанням, необхідність використання генераторів і альтернативних ресурсів підвищують витрати. Сезонність і кліматичні умови також впливають на відвідуваність і логістику постачання. Зростає увага до енергоефективності та сталого використання ресурсів.
<i>Демографічні</i>	Масова міграція населення, зменшення чисельності споживачів у деяких регіонах та зміна їх структури (ВПО, військові) суттєво трансформують ринок. Це впливає на вибір локації, формат закладу, асортимент і рівень цін. У безпечніших регіонах спостерігається концентрація попиту.

Джерело: розроблено автором на основі [1,5, 8, 16, 36, 40]

Економічні фактори є базовими детермінантами розвитку галузі. До них належать рівень доходів населення, інфляційні процеси, динаміка валютного курсу, рівень безробіття та загальний стан економіки. Зниження реальних доходів населення призводить до скорочення витрат на послуги ресторанного господарства, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємств [8, 36, 40].

Політичні та безпекові фактори в сучасних умовах України відіграють визначальну роль. Нестабільність політичного середовища, воєнні дії, зміни в законодавстві та податковій політиці формують додаткові ризики для бізнесу. Як зазначають вітчизняні науковці, кризові явища змушують підприємства змінювати стратегії розвитку, орієнтуючись на виживання та збереження ресурсного потенціалу [9].

Соціальні фактори відображають трансформацію споживчої поведінки. Зокрема, зростає попит на здорове харчування, екологічність продукції, індивідуалізацію послуг та високий рівень сервісу.

Технологічні фактори пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. Використання онлайн-платформ для

замовлення їжі, автоматизація процесів управління, застосування CRM-систем та цифрового маркетингу сприяють підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств [11].

Крім вище зазначеного, в умовах війни в Україні вплив зовнішніх факторів на ключові показники діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери набуває системного та багатовекторного характеру, що зумовлює необхідність їх комплексного наукового осмислення. Зокрема, інфляційні процеси, які супроводжуються стрімким зростанням цін на продовольчу сировину, енергоносії та логістичні послуги, істотно підвищують собівартість продукції та послуг. За таких умов підприємства змушені обирати між підвищенням цін (що негативно впливає на попит) та зниженням маржинальності, що в сукупності призводить до скорочення рівня рентабельності.

Не менш вагомим є вплив рівня доходів населення, який безпосередньо визначає обсяг продажів. Зниження реальних доходів громадян, спричинене воєнними діями, вимушеною міграцією та скороченням зайнятості, призводить до трансформації споживчої поведінки. Споживачі орієнтуються на більш доступні формати харчування, зменшують частоту відвідувань закладів і середній чек, що негативно позначається на загальному обсязі реалізації. У дослідженнях І. Мазуркевич підкреслюється, що у кризових умовах відбувається переорієнтація попиту на економ-сегмент, що вимагає від підприємств перегляду асортиментної та цінової політики [9].

В умовах скорочення ємності ринку суттєво загострюється конкурентна боротьба, що безпосередньо впливає на розподіл часток ринку. Частина підприємств змушена припинити діяльність або релокуватися, тоді як інші активізують маркетингові інструменти, впроваджують інноваційні формати обслуговування та підвищують якість сервісу. Це призводить до перерозподілу ринкових позицій на користь більш гнучких та інноваційно орієнтованих суб'єктів господарювання. За висновками Олександр Котов, конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу в умовах

нестабільності визначається їх здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно використовувати наявні ресурси [8].

Водночас технологічні фактори набувають особливого значення, оскільки війна стимулює прискорену цифровізацію бізнес-процесів. Впровадження онлайн-замовлень, автоматизованих систем управління, CRM-рішень та безконтактних сервісів дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів. Проте обмеженість фінансових ресурсів стримує масштабне впровадження інновацій. Як зазначає Олег Якушев, цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності підприємств сфери гостинності, особливо в умовах кризових трансформацій економіки [18].

Значний вплив на діяльність підприємств має і політико-правове середовище. Зміни у податковому законодавстві, регуляторні обмеження, вимоги безпеки та особливості функціонування бізнесу в умовах воєнного стану безпосередньо впливають на рівень витрат підприємств. Поряд із цим державна політика може включати як механізми підтримки бізнесу (податкові пільги, спрощення процедур), так і додаткові вимоги, пов'язані із забезпеченням безпеки персоналу та клієнтів. На думку Ганна Тарасюк, сучасне регуляторне середовище є одним із ключових чинників, що визначають економічну стійкість підприємств готельно-ресторанної сфери, особливо в умовах воєнних викликів [16].

Отже, сукупний вплив розглянутих факторів свідчить про те, що функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах війни відбувається під тиском економічних, соціальних, технологічних та регуляторних змін, які взаємопов'язані між собою. Це зумовлює необхідність формування адаптивних моделей управління, орієнтованих на підвищення гнучкості, оптимізацію витрат та використання інноваційних можливостей для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

В умовах війни зовнішні фактори мають комплексний і взаємопов'язаний вплив на діяльність підприємств готельно-ресторанної

сфери. Найбільш критичними є економічні та соціальні чинники, які безпосередньо визначають попит і фінансові результати. Водночас технологічні та управлінські інновації виступають ключовими інструментами адаптації, що дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у таких умовах.

Таким чином, стійкість готельно-ресторанної індустрії України формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів зовнішнього середовища. Високий рівень невизначеності, характерний для сучасних умов, обумовлює необхідність формування адаптивних механізмів управління, орієнтованих на підвищення гнучкості, інноваційності та ефективності діяльності підприємств. Саме здатність швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні ресурси є визначальним чинником забезпечення довгострокової стійкості підприємств готельно-ресторанної індустрії.

1.3. Система кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища одним із ключових завдань управління підприємством ресторанного господарства є оцінка рівня його адаптивності. Адаптивність доцільно трактувати як інтегральну здатність підприємства своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, адекватно на них реагувати та трансформувати внутрішні процеси з метою збереження або підвищення ефективності діяльності. Для її оцінювання необхідне формування системи показників, що поєднує кількісні та якісні індикатори.

Наукові підходи до оцінювання діяльності підприємств передбачають використання комплексних систем показників. Зокрема, Мотос, А обґрунтував доцільність поєднання фінансових і нефінансових індикаторів для комплексної оцінки діяльності підприємства [12].

До кількісних показників адаптивності належать фінансово-економічні

індикатори, такі як рентабельність, ліквідність, обсяг доходів та витрат, продуктивність праці [33]. Вони відображають ефективність діяльності підприємства та його здатність до розвитку.

Якісні показники включають рівень задоволеності клієнтів, якість обслуговування, інноваційність та гнучкість управління. Важливість нефінансових показників підкреслюється у працях Девід Нортон, який наголошує на їх ролі у забезпеченні довгострокового успіху підприємства [12].

Для оцінки адаптивності широко використовуються методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу зовнішнього середовища [14].

Таким чином, система показників оцінки адаптивності ресторанного закладу повинна бути комплексною, поєднувати кількісні та якісні критерії та забезпечувати можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Систему оцінки адаптивності підприємств ресторанного господарства доцільно формувати за інтегрованим підходом, що передбачає виділення взаємопов'язаних груп показників: фінансово-економічних, виробничо-операційних, маркетингових та організаційно-управлінських. Така структуризація забезпечує комплексне охоплення ключових аспектів діяльності підприємства та дозволяє оцінити його здатність ефективно функціонувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона відповідає сучасним підходам до управління підприємствами сфери послуг, де адаптивність розглядається як багатовимірна характеристика, що формується під впливом як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів.

Фінансово-економічна група показників відображає здатність підприємства підтримувати стабільність та ефективність господарської діяльності в умовах економічної нестабільності. До неї належать показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, структури витрат та динаміки доходів. Саме ці індикатори дозволяють оцінити, наскільки підприємство здатне компенсувати негативний вплив інфляції, коливань

попиту та зростання витрат, що особливо актуально в умовах кризових явищ. Високий рівень фінансової адаптивності свідчить про ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та здатність підтримувати прибутковість навіть у складних економічних умовах.

Виробничо-операційна група показників характеризує гнучкість та ефективність внутрішніх процесів підприємства. Вона включає показники продуктивності праці, швидкості обслуговування клієнтів, оборотності запасів, ефективності використання ресурсів, а також здатності до швидкої зміни меню або формату обслуговування. У сфері ресторанного господарства саме операційна гнучкість визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту, перебої в постачанні чи обмеження, пов'язані із зовнішніми факторами. Високий рівень адаптивності у цій площині проявляється у здатності мінімізувати витрати часу та ресурсів при збереженні якості обслуговування.

Маркетингова група показників відображає здатність підприємства ефективно взаємодіяти з ринком та споживачами. Вона охоплює такі індикатори, як обсяг продажів, частка ринку, рівень лояльності клієнтів, середній чек, ефективність каналів просування та рівень цифрової присутності. В умовах нестабільності зовнішнього середовища маркетингова адаптивність проявляється у здатності підприємства швидко змінювати позиціонування, цінову політику, асортимент і канали збуту відповідно до нових умов попиту. Особливого значення набуває використання цифрових технологій та онлайн-комунікацій, що дозволяють підтримувати контакт із клієнтами та розширювати ринки збуту.

Організаційно-управлінська група показників визначає здатність підприємства до ефективного управління змінами та формування адаптивної організаційної структури. До цієї групи належать показники гнучкості управлінських рішень, рівня стратегічного планування, ефективності комунікацій, інноваційної активності та компетентності персоналу. Саме ця складова є системоутворюючою, оскільки забезпечує координацію всіх інших

елементів адаптивності. Високий рівень організаційно-управлінської адаптивності передбачає наявність чіткої стратегії розвитку, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно впроваджувати інновації.

Система оцінки адаптивності підприємств ресторанного господарства має формуватися на основі сукупності науково обґрунтованих принципів, які забезпечують її цілісність, аналітичну глибину та практичну придатність до використання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дотримання цих принципів дозволяє сформувати інструментарій, здатний адекватно відображати реальний рівень адаптивності підприємства та слугувати основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Першочергове значення має принцип *комплексності*, який передбачає охоплення всіх ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема фінансових, операційних, маркетингових та організаційно-управлінських. Адаптивність як багатовимірна характеристика не може бути оцінена через окремі показники, тому її аналіз потребує інтеграції різних функціональних складових діяльності підприємства. Саме комплексний підхід забезпечує можливість виявлення взаємозв'язків між різними аспектами функціонування та визначення загального рівня стійкості підприємства до зовнішніх впливів.

Не менш важливим є принцип *системності*, який полягає у розгляді показників адаптивності як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. Зміни в одній підсистемі (наприклад, фінансовій) неминуче впливають на інші (операційну, маркетингову чи управлінську), що зумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності оцінювання та забезпечує більш об'єктивне розуміння процесів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Принцип *динамічності* передбачає орієнтацію системи оцінки на відстеження змін показників у часі. В умовах високої невизначеності та швидкоплинних змін зовнішнього середовища (особливо в період воєнного стану) статичні оцінки втрачають актуальність. Тому важливим є аналіз

тенденцій, темпів змін та прогнозування розвитку ситуації, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх.

Важливим методологічним орієнтиром виступає принцип *релевантності*, який означає відповідність системи показників сучасним умовам функціонування підприємств ресторанного господарства. Зокрема, в умовах війни до системи оцінки повинні бути включені показники, що відображають специфічні виклики, такі як енергетична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміна структури попиту та необхідність забезпечення безпеки діяльності. Це забезпечує практичну значущість результатів оцінювання та їх застосовність у реальних умовах господарювання.

Завершальним, але не менш важливим є принцип *порівнянності*, який передбачає можливість зіставлення отриманих результатів із показниками інших підприємств або галузевими стандартами. Це дозволяє здійснювати бенчмаркінг, визначати конкурентні позиції підприємства та виявляти резерви підвищення ефективності діяльності. Порівнянність також забезпечує уніфікацію підходів до оцінювання та підвищує достовірність аналітичних висновків.

Отже, формування системи оцінки адаптивності на основі зазначених груп показників дозволяє забезпечити всебічний аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства, що сприяє виявленню резервів підвищення ефективності, обґрунтуванню управлінських рішень та формуванню стійких конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі, а дотримання принципів комплексності, системності, динамічності, релевантності та порівнянності є необхідною умовою формування ефективної системи оцінки адаптивності підприємств ресторанного господарства. Вони забезпечують її практичну цінність та здатність адекватно відображати процеси адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Кількісні показники показників оцінки рівня адаптивності

ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища відображають вимірювані результати діяльності підприємства та дозволяють оцінити ефективність його реакції на зміни зовнішнього середовища (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Економічний зміст кількісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища

Група показників	Показник	Економічний зміст
Фінансові	Рентабельність продажів	Характеризує здатність підприємства зберігати прибутковість в умовах змін
	Коефіцієнт операційних витрат	Відображає ефективність управління витратами
	Ліквідність	Свідчить про фінансову стійкість та здатність покривати поточні зобов'язання
Маркетингові	Обсяг продажів	Показує реакцію попиту на зміну зовнішніх умов
	Середній чек	Відображає платоспроможність клієнтів та цінову політику
	Частка ринку	Характеризує конкурентні позиції підприємства
Операційні	Продуктивність праці	Визначає ефективність використання трудових ресурсів
	Оборотність запасів	Показує гнучкість управління ресурсами
	Час обслуговування клієнта	Відображає ефективність операційних процесів
Інноваційні	Частка онлайн-замовлень	Характеризує рівень цифровізації
	Інвестиції в технології	Відображає інноваційну активність

Джерело: розроблено автором на основі [12, 33]

Якісні показники оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища стало посилюють своє значення і дозволяють оперативно оцінити нематеріальні аспекти діяльності підприємства, які відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості та конкурентоспроможності. Їх основні характеристики представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика кількісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища

Група	Показник	Характеристика
--------------	-----------------	-----------------------

показників		
Управлінські	Гнучкість управління	Здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності
	Рівень стратегічного планування	Наявність адаптивної стратегії розвитку

Продовження таблиці 1.4

Організаційні	Гнучкість бізнес-процесів	Можливість швидкої зміни меню, формату обслуговування
	Рівень цифровізації	Використання сучасних ІТ-рішень
Кадрові	Кваліфікація персоналу	Здатність працівників працювати в умовах змін
	Лояльність персоналу	Готовність до адаптації та змін
Клієнтоорієнтовані	Задоволеність клієнтів	Відповідність послуг очікуванням споживачів
	Репутація закладу	Сприйняття бренду на ринку
Інноваційні	Здатність до впровадження інновацій	Готовність до змін та розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [12, 31, 33, 36]

Для узагальнення результатів доцільно використовувати інтегральний показник адаптивності, який формується на основі нормалізації та зважування окремих індикаторів:

$$A = \sum_{i=1}^n \omega^i \cdot \rho^i \quad (1.1)$$

де:

A — інтегральний показник адаптивності;

ω^i — ваговий коефіцієнт i -го показника;

ρ^i — нормалізоване значення показника.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити рівень адаптивності підприємства та визначити його сильні й слабкі сторони.

В умовах воєнного стану традиційна система оцінки адаптивності підприємств готельно-ресторанної сфери потребує суттєвого розширення за рахунок включення специфічних індикаторів, що відображають здатність бізнесу функціонувати в умовах підвищених ризиків, невизначеності та ресурсних обмежень. Такі індикатори дозволяють не лише оцінити поточний рівень стійкості підприємства, але й визначити його готовність до

оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечення безперервності діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку.

Одним із ключових індикаторів є наявність альтернативних джерел енергопостачання, що набуває особливої актуальності в умовах енергетичної нестабільності. Перебої з електропостачанням безпосередньо впливають на можливість функціонування кухонного обладнання, систем обслуговування та зберігання продуктів. Наявність генераторів, акумуляторних систем або інших автономних джерел енергії свідчить про високий рівень адаптивності підприємства, оскільки забезпечує безперервність операційної діяльності та мінімізує втрати доходів.

Важливим показником виступає також здатність до релокації бізнесу, яка відображає гнучкість організаційної структури та мобільність підприємства. В умовах воєнних дій частина закладів змушена змінювати географічне розташування з метою збереження діяльності та доступу до споживачів. Здатність швидко організувати роботу в новому регіоні, адаптувати формат обслуговування та налагодити нові канали постачання є свідченням високого рівня стратегічної та операційної адаптивності.

Не менш суттєвим є рівень диверсифікації постачальників, який характеризує ступінь залежності підприємства від окремих контрагентів. У воєнних умовах порушення логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури або обмеження доступу до ресурсів можуть призвести до перебоїв у постачанні. Наявність альтернативних постачальників, орієнтація на локальні ресурси та гнучке управління запасами дозволяють зменшити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Суттєву роль у забезпеченні адаптивності відіграє частка доходів від доставки та онлайн-сервісів, що відображає рівень цифровізації бізнесу та його здатність функціонувати в умовах обмеженої фізичної присутності споживачів. У період воєнного стану зростає значення дистанційних каналів обслуговування, які дозволяють підтримувати обсяги продажів навіть за умов обмежень пересування або зниження відвідуваності закладів. Висока частка

таких доходів свідчить про гнучкість бізнес-моделі та її відповідність сучасним викликам.

Окрему увагу слід приділити рівню кризового менеджменту, який інтегрує здатність підприємства до ефективного управління в умовах невизначеності. Цей індикатор охоплює наявність антикризових стратегій, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень підготовки персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях, а також ефективність внутрішніх комунікацій. Високий рівень кризового менеджменту забезпечує координацію дій підприємства, знижує ризики втрат та сприяє стабілізації діяльності навіть у найбільш складних умовах.

Включення зазначених специфічних індикаторів до системи оцінки адаптивності підприємств готельно-ресторанної сфери дозволяє більш повно відобразити їхню готовність до функціонування в умовах воєнного стану. Це забезпечує підвищення аналітичної точності оцінювання, формування обґрунтованих управлінських рішень та створення передумов для стійкого розвитку підприємств у кризовому середовищі.

Таким чином, система оцінки адаптивності підприємств ресторанного господарства повинна мати комплексний характер і поєднувати кількісні та якісні показники. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити його потенціал до розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Використання інтегрального підходу забезпечує можливість формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ХАРАКТЕР ПАРК» ДО ФАКТОРІВ ПРЯМОЇ І НЕПРЯМОЇ ДІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування закладу

Готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк», який розташований у с. Крюківщина, Київська область, є сучасним підприємством сфери гостинності, діяльність якого спрямована на надання комплексних послуг з розміщення, харчування та організації дозвілля на відстані близько 5 км від м. Києва [30].

Підприємство було створено як сучасну локацію заміського відпочинку з акцентом на інтеграцію природного середовища та сервісної інфраструктури. Основною ідеєю проєкту є формування комфортного простору для рекреації, що поєднує елементи екотуризму, гастрономічного сервісу та сімейного дозвілля. Завдяки вигідному розташуванню поблизу столиці та природним умовам (наявність водойми, зеленої зони), комплекс швидко сформував свою цільову аудиторію та зайняв нішу заміського відпочинку середнього та преміального сегментів

Комплекс функціонує як заміський рекреаційно-розважальний простір, поєднуючи послуги тимчасового розміщення, ресторанного обслуговування та організації відпочинку на природі. Його діяльність здійснюється на базі юридичної особи ТОВ «ХАРАКТЕР ПАРК» (код ЄДРПОУ 44692499), що підтверджує офіційний статус підприємства та широкий спектр видів діяльності, включаючи готельні, ресторани, розважальні та сервісні послуги [].

Територія комплексу є благоустроєною рекреаційною зоною, що включає озеро, пляжну інфраструктуру, басейн, прогулянкові зони, дитячі майданчики та зони активного відпочинку. Наявність парковок, зон відпочинку та розвиненої інфраструктури забезпечує комфортне перебування гостей.

функціональність і сучасний дизайн. Їх конструктивна особливість (похилі дахи, панорамні вікна) забезпечує ефективне використання простору та створює унікальний візуальний і рекреаційний ефект, особливо за умови розташування поблизу водойми. Такі будиночки є популярними серед молодіжної аудиторії та клієнтів, орієнтованих на короткостроковий відпочинок у форматі «еколайфстайл». Всього 16 будиночків: 13- типу Шале , та 3 – типу A-frame , характеристика яких представлена у Додатку А.

Шале №1 – компактний будинок-студія, обладнаний терасою на воді, кухнею, душовою кімнатою та лазнею. Передбачено двоспальне ліжко та додаткове спальне місце на горищі. На прилеглий території розміщено зону барбекю та чан. Тераса оснащена столом, стільцями та двома шезлонгами. Максимальна місткість – до 6 осіб, з можливістю проживання до 4 осіб. Об'єкт розташований на протилежному березі від основної локації.

Шале №2 – будинок-студія з ліжком на горищі та розкладним диваном, оснащений кухнею, душем і лазнею. Має простору мебльовану альтанку, розраховану до 15 осіб, обладнану для відпочинку великої компанії. На території передбачено зону барбекю, галявину та паркінг на два автомобілі. Загальна місткість комплексу (будинок + альтанка) – до 15 осіб, з можливістю проживання до 4 осіб. Розташований на протилежному березі.

Шале №3 – двоповерховий будинок у приватному секторі, що включає дві окремі спальні, вітальню з розкладним диваном та власну лазню. Поруч розміщено чан, декоративний ставок і зону відпочинку з шезлонгами. Передбачено паркінг на два автомобілі. Максимальна місткість – 8 осіб, з можливістю проживання до 6 осіб. Розташований на протилежному березі, у приватному секторі.

Шале №4 – будинок з панорамними вікнами, розташований безпосередньо на воді. Оснащений двома окремими кімнатами, просторою кухнею-вітальнею з обіднім столом на 6 осіб та душовою. Наявна тераса та зона барбекю. Максимальна місткість – 6 осіб, проживання – до 4 осіб. Розташований на протилежному березі.

Шале №5 – будинок, повністю розташований на воді, що включає простору спальню та кухню-вітальню з обіднім столом на 8 осіб. Тераса обладнана диваном і столиком для відпочинку. Максимальна місткість – 8 осіб, проживання – до 2 осіб. Розташований на протилежному березі.

Шале №6 – будинок на воді з панорамною ванною кімнатою. Складається з окремої спальні з двоспальним ліжком та кухні-вітальні з розкладним диваном і обіднім столом на 4 особи. Передбачено терасу з меблями та зону барбекю. Розрахований на проживання до 4 осіб. Розташований на протилежному березі.

Шале №7 – будинок на воді з панорамною ванною та видом на озеро. Включає окрему спальню, кухню-вітальню з розкладним диваном та обіднім столом. Оснащений терасою та зоною барбекю. Розташований на протилежному березі.

Шале №11 – будинок на основній локації, обладнаний лазнею з використанням гімалайської солі та джакузі на терасі. Поруч розташовані озеро та громадський пляж. Передбачено зону барбекю, терасу з шезлонгами та столом до 10 осіб. Максимальна місткість – 10 осіб, проживання – до 2 осіб.

Шале №12–14 – типові будинки з великою терасою, розташовані на пагорбі над озером у лісовій зоні. Оснащені спальнею, кухнею та душовою. Розміщені на основній локації поруч із рестораном. Кожен будинок розрахований на проживання до 4 осіб.

Шале №15 – просторий будинок для групового відпочинку з двома окремими спальнями (кожна з двоспальним ліжком). Має велику терасу, розраховану до 12 осіб. Розташований на основній локації. Проживання – до 6 осіб.

Шале №16 – будинок аналогічного планування до Шале №15, додатково оснащений чаном. Розташований на основній локації поруч із рестораном. Розрахований на проживання до 6 осіб.

A-frame будиночки (Grey, Black, White) – три окремі будинки, що відрізняються кольоровим оформленням інтер'єру. Кожен оснащений власним

пірсом із двома шезлонгами та терасою із зоною барбекю. Будинки Black та Grey додатково мають власні чани. Внутрішній простір організований як студія з диваном та двоспальним ліжком на горищі, кухнею та душем. Розташовані на протилежному березі від основної локації.

Вартість проживання становить від 7 000 до 11 000 грн за добу без урахування витрат на прибирання, заміну постільної білизни та аксесуарів. У базову вартість включено сніданки (2 порції). Цінова політика є гнучкою та варіюється залежно від кількості гостей, тривалості перебування та дня тижня.

Діти віком до 6 років (включно) розміщуються безкоштовно за умови надання відповідного підтверджувального документа (свідоцтва про народження).

У разі відключення електроенергії функціонує резервний генератор у період з 08:00 до 00:00.

Базова вартість проживання розрахована на 2 осіб. Розміщення додаткових гостей оплачується окремо:

- гість із проживанням — 800 грн за особу; у вартість входять сніданок, халат, капці, рушники, постільна білизна, косметичні та гігієнічні засоби;
- гість без проживання — 400 грн за особу; у вартість входять халат, капці та рушники.

Допускається розміщення гостей із домашніми тваринами. Разовий збір за одну тварину становить 600 грн.

З метою забезпечення безпечного та комфортного перебування на території комплексу встановлюються такі правила та обмеження:

- забороняється паління у приміщеннях, а також у місцях, не призначених для цього;
- забороняється використання відкритого вогню як у приміщеннях, так і поза ними, за винятком спеціально обладнаних зон (мангали, барбекю);
- забороняється застосування піротехнічних засобів, а також використання конфеті, мішури та інших подібних матеріалів;
- не допускається створення підвищеного рівня шуму, зокрема гучна

музика чи інші дії, що порушують спокій інших відвідувачів;

- забороняється організація заходів, що супроводжуються надмірним вживанням алкогольних напоїв та/або використанням наркотичних речовин;
- не допускається засмічення території, забруднення рухомого та нерухомого майна, а також пошкодження майнових об'єктів і зелених насаджень;
- забороняється розміщення наліпок, використання клейких матеріалів (зокрема скотчу) на поверхнях майна;
- забороняється паркування транспортних засобів у несанкціонованих місцях;
- не допускається вигул домашніх тварин у невідведених для цього зонах;
- забороняється порушення правил пожежної безпеки, безпеки на водних об'єктах і в лісових зонах;
- не допускається провокування або участь у конфліктних ситуаціях;
- забороняється вчинення будь-яких дій, що суперечать чинному законодавству України;
- не допускаються будь-які інші дії, які можуть негативно вплинути на безпеку, комфорт і відпочинок інших осіб.

Важливою складовою інфраструктури є спеціально облаштовані BBQ-зони, призначені для самостійного приготування їжі на відкритому повітрі. Вони оснащені мангалами, гриль-обладнанням, робочими поверхнями та місцями для сидіння. Наявність таких зон сприяє розвитку формату активного дозвілля, підвищує тривалість перебування гостей на території комплексу та створює додаткову цінність для клієнтів, орієнтованих на неформальний відпочинок у колі родини або друзів.

Альтанки виконують функцію напівзакритих рекреаційних просторів, які можуть використовуватися для відпочинку, проведення невеликих заходів або прийому їжі. Вони розміщуються в мальовничих зонах комплексу, часто з видом на водойму або зелені насадження, що підвищує їхню привабливість. Альтанки можуть відрізнятися за місткістю та рівнем оснащення (наявність

освітлення, меблів, обігріву), що дозволяє адаптувати їх під різні потреби клієнтів.

Лаунж-зони є сучасними відкритими або напіввідкритими просторами, призначеними для комфортного відпочинку в невимушеній атмосфері. Вони обладнані м'якими меблями, декоративним освітленням, інколи – музичним супроводом, що формує відповідний емоційний фон. Такі простори орієнтовані на створення релакс-середовища та сприяють формуванню позитивного клієнтського досвіду. Лаунж-зони часто використовуються як для індивідуального відпочинку, так і для проведення неформальних зустрічей або заходів.

Чисельність персоналу, за наявними даними, становить орієнтовно від 26 працівників, що відповідає середньому масштабу підприємств готельно-ресторанної сфери. Високі вимоги до персоналу (комунікабельність, відповідальність, клієнтоорієнтованість) свідчать про орієнтацію підприємства на якісний сервіс.

Організаційна структура підприємства має функціональний характер, що передбачає поділ управлінських і виробничих процесів за основними напрямками діяльності з метою підвищення ефективності управління та якості надання послуг. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл обов'язків, спеціалізацію персоналу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів у межах готельно-ресторанного комплексу.

Ключову роль у системі управління відіграє адміністративно-управлінський персонал, який здійснює стратегічне та оперативне керівництво діяльністю підприємства. До його функцій належать планування розвитку комплексу, організація роботи підрозділів, контроль за якістю обслуговування, управління фінансовими ресурсами, а також прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладу.

Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури управління, діяльність готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк»

забезпечується роботою окремих служб, кожна з яких виконує визначені функції. Найбільше значення для якості сервісу мають ті підрозділи, які безпосередньо взаємодіють із гостями або забезпечують належні умови їх перебування. Характеристику основних служб готелю подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні служби готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» та їх функції

Служба	Ключові посади	Основні функції
Адміністративна служба	Директор, керівники функціональних напрямів	Загальне управління готелем, координація роботи служб, контроль виконання управлінських рішень
Служба прийому та обслуговування	Адміністратор рецепції, менеджер служби прийому, консьєрж	Прийом гостей, реєстрація, поселення, виїзд, інформаційна підтримка, реагування на запити
Служба бронювання і продажів	Менеджер з бронювання та продажів	Прийом і підтвердження бронювань, робота з тарифами, продаж номерів і додаткових послуг
Господарська служба	Керівник служби, покоївки	Прибирання номерів, підготовка номерів до заїзду, контроль чистоти, комплектація номерів
Ресторанна служба	Керуючий рестораном, шеф-кухар, офіціанти, бармени	Організація харчування гостей, робота ресторану, бару, room service, обслуговування подій
Технічна служба	Інженер, технічний персонал	Підтримання справності обладнання, інженерних систем, освітлення, кліматичних систем
Фінансова служба	Бухгалтер, фінансовий менеджер	Облік доходів і витрат, фінансова звітність, контроль платежів і розрахунків
Служба маркетингу та комунікацій	Маркетолог, PR-менеджер, SMM-фахівець	Просування готелю, робота з брендом, онлайн-комунікація, підтримання репутації
HR-служба	HR-менеджер	Добір персоналу, адаптація працівників, організація навчання, контроль кадрової документації
Служба безпеки	Охоронець, відповідальний за безпеку	Контроль доступу, безпека гостей і персоналу, охорона майна, реагування на ризикові ситуації

Джерело: складено автором на основі [30]

Служба прийому та обслуговування гостей (front office) забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами на всіх етапах їх перебування. Основними функціями підрозділу є бронювання номерів, реєстрація та

розміщення гостей, надання інформаційних послуг, вирішення поточних питань і забезпечення високого рівня сервісу. Важливим аспектом діяльності служби є формування позитивного першого враження про заклад та підтримання лояльності клієнтів.

Узагальнену організаційну структуру управління готелем наведено на рис.

2.2.

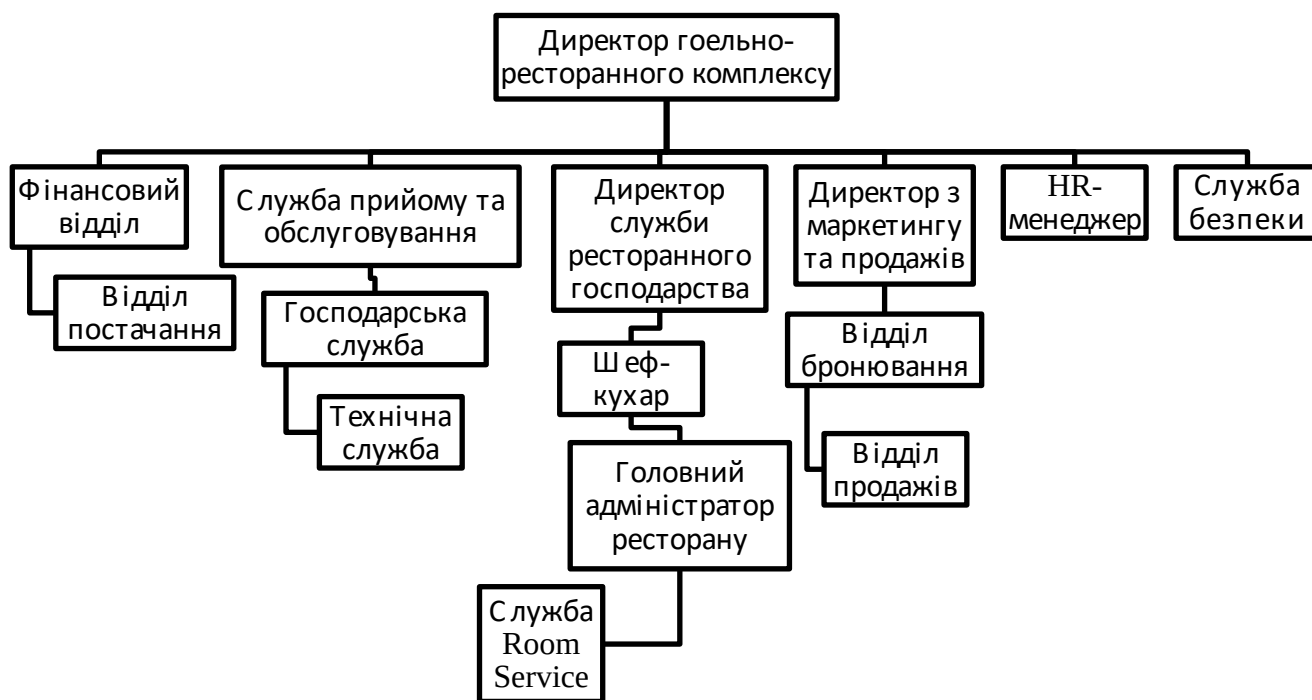


Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура управління готельно-ресторанним комплексом «Характер Парк»

Джерело: складено автором на основі [18; 23, 30]

Ресторанна служба відповідає за організацію харчування гостей і включає всі процеси, пов'язані з приготуванням та реалізацією страв і напоїв. До її складу входять кухонний персонал, офіціанти, бармени та інший обслуговуючий персонал. Основними завданнями є забезпечення високої якості продукції, дотримання санітарно-гігієнічних норм, розвиток меню та підтримання відповідного рівня обслуговування.

Служба експлуатації та технічного забезпечення відповідає за належний стан матеріально-технічної бази підприємства. До її функцій належать обслуговування інженерних систем, проведення ремонтних робіт, контроль за

технічним станом будівель і споруд, а також забезпечення безперебійного функціонування всіх об'єктів інфраструктури комплексу.

Підрозділ маркетингу і продажів виконує функції просування послуг підприємства на ринку та залучення клієнтів. Основними напрямками його діяльності є розробка маркетингової стратегії, аналіз ринку та конкурентного середовища, організація рекламних кампаній, управління каналами збуту та формування цінової політики. Важливим завданням є також розвиток партнерських відносин і підвищення впізнаваності бренду комплексу.

Управління комплексом здійснюється на основі поєднання стратегічного та оперативного менеджменту, що дозволяє забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, функціональна організаційна структура забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів, сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості обслуговування у готельно-ресторанному комплексі.

З економічної точки зору діяльність готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» характеризується диверсифікованою структурою доходів. Основними джерелами формування виручки є: послуги розміщення, ресторанне обслуговування, організація банкетів та заходів, додаткові послуги (SPA, конференц-сервіс, кейтеринг тощо). Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики є ресурсне забезпечення підприємства. До ключових ресурсів належать матеріально-технічна база (номерний фонд, ресторани приміщення, обладнання), трудові ресурси (кваліфікований персонал), фінансові ресурси та інформаційні системи управління. Ефективність використання цих ресурсів визначає рівень конкурентоспроможності комплексу на ринку готельно-ресторанних послуг.

У сучасних умовах функціонування підприємства значною мірою

залежить від впливу зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності, змін у поведінці споживачів та безпекових факторів. У зв'язку з цим «Характер Парк» впроваджує адаптивні механізми управління, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування та розширення каналів збуту, зокрема за рахунок цифрових технологій та онлайн-сервісів.

Маркетингова діяльність комплексу орієнтована на формування позитивного іміджу, підвищення рівня лояльності клієнтів та залучення нових сегментів ринку. Для цього використовуються сучасні інструменти просування, включаючи соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання, програму лояльності та партнерські програми. Особлива увага приділяється персоналізації послуг та створенню унікальної атмосфери, що відповідає концепції закладу.

Фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення прибутковості та фінансової стійкості. В умовах нестабільності важливим є контроль витрат, оптимізація операційних процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Комплекс застосовує сучасні підходи до бюджетування та фінансового планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Фінансові результати підприємства значною мірою залежать від сезонності попиту (літній період є піковим), а також від загального стану ринку гостинності. В умовах воєнного стану спостерігається зміщення попиту у напрямі внутрішнього туризму та заміського відпочинку, що створює додаткові можливості для розвитку комплексу. Водночас зростання витрат (енергоносії, логістика) та зниження платоспроможності населення впливають на рівень рентабельності.

Отже, готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк» функціонує як підприємство сфери гостинності, діяльність якого базується на інтеграції різних видів послуг, ефективній організаційній структурі та адаптивних управлінських підходах. Це створює передумови для забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного

функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, поєднання різних форматів розміщення та рекреаційних зон у готельно-ресторанному комплексі «Характер Парк» забезпечує високий рівень диференціації послуг, дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів і підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг гостинності. Його конкурентними перевагами є вигідне розташування, розвинена інфраструктура, диверсифікована структура доходів і орієнтація на якісний сервіс. Водночас ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану.

2.2. Оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність роботи ресторанного підприємства

Ресторанна складова комплексу включає основний ресторан, бар та відкриті тераси з видом на водойму. Меню закладу орієнтоване на поєднання традиційної та сучасної кухні, з акцентом на страви гриль, м'ясні та рибні позиції. Додатково функціонують зони швидкого харчування та кейтерингові послуги для проведення заходів. Атмосфера закладу характеризується як релакс-формат із акцентом на відпочинок і комфорт гостей.

Ресторанна складова готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є важливим елементом загальної інфраструктури закладу та виконує як обслуговуючу, так і рекреаційну функції. До її структури входять основний ресторан, барна зона, а також відкриті тераси, розташовані з орієнтацією на природний ландшафт і водойму, що забезпечує додаткову привабливість для відвідувачів та сприяє формуванню сприятливої атмосфери відпочинку.

Концепція ресторану базується на поєднанні традиційної та сучасної кухні з акцентом на використання актуальних гастрономічних тенденцій. Меню орієнтоване на широкий сегмент споживачів і включає страви, приготовані на грилі, м'ясні та рибні позиції, що відповідають запитам як індивідуальних гостей, так і організованих груп. Такий підхід дозволяє

забезпечити варіативність пропозицій і підвищити конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанних послуг.

Окрім основного ресторанного обслуговування, у межах комплексу функціонують додаткові формати харчування, зокрема зони швидкого обслуговування, що спрямовані на задоволення потреб гостей у неформальному та оперативному споживанні їжі. Також надаються кейтерингові послуги, які забезпечують організацію харчування під час проведення різноманітних заходів, включаючи святкові події, корпоративні зустрічі та приватні урочистості.

Особливістю ресторану є формування атмосфери релаксаційного типу, що досягається за рахунок поєднання природного оточення, продуманого просторового зонування та відповідного сервісу. Орієнтація на комфорт і відпочинок гостей визначає загальну концепцію функціонування закладу, сприяючи підвищенню рівня задоволеності клієнтів та формуванню позитивного іміджу готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк».

Оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності ресторанного підприємства готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є важливим елементом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє виявити фактори, що формують умови функціонування закладу, а також визначити потенційні можливості та загрози для його розвитку. Зовнішнє середовище охоплює сукупність чинників, які не контролюються безпосередньо підприємством, проте суттєво впливають на результати його господарської діяльності.

Передусім, значний вплив мають економічні фактори, зокрема рівень доходів населення, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та загальний стан економіки. Для ресторанного сегмента це проявляється у зміні платоспроможного попиту, що безпосередньо впливає на відвідуваність закладу, середній чек та структуру споживання. В умовах економічної нестабільності спостерігається тенденція до скорочення витрат на послуги

дозвілля, що вимагає від підприємства гнучкої цінової політики та оптимізації витрат.

Соціально-демографічні чинники також відіграють важливу роль. Зміни у стилі життя населення, гастрономічних уподобаннях, зростання попиту на якісний сервіс і унікальний досвід споживання формують нові вимоги до ресторанних послуг. Для комплексу «Характер Парк» це означає необхідність адаптації меню, впровадження сучасних форматів обслуговування та створення атмосфери, що відповідає очікуванням різних цільових аудиторій.

Вагомим є вплив конкурентного середовища. Наявність альтернативних закладів ресторанного господарства в регіоні стимулює підвищення якості обслуговування, розширення асортименту та вдосконалення маркетингових стратегій. Конкуренція спонукає підприємство до формування унікальної торговельної пропозиції, що може базуватися на концепції закладу, розташуванні, рівні сервісу або гастрономічній спеціалізації.

Політико-правові фактори визначають нормативно-правове поле діяльності ресторанного підприємства. До них належать податкове законодавство, санітарно-гігієнічні вимоги, правила ліцензування та регулювання підприємницької діяльності. Дотримання встановлених норм є обов'язковою умовою функціонування, а зміни у законодавстві можуть впливати на витрати підприємства та організацію бізнес-процесів.

Окрему увагу слід приділити природно-екологічним факторам. Розташування комплексу у природній зоні біля водойми створює додаткові конкурентні переваги, проте водночас накладає обмеження щодо екологічної відповідальності. Сезонність попиту, погодні умови та необхідність дотримання екологічних стандартів безпосередньо впливають на обсяги діяльності ресторану.

Технологічні фактори також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності роботи підприємства. Використання сучасних інформаційних систем управління, автоматизація процесів обслуговування, впровадження

інновацій у сфері приготування та подачі страв сприяють підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

Ефективне врахування та адаптація до змін зовнішніх чинників дозволяє готельно-ресторанному комплексу «Характер Парк» мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформують середовище функціонування ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк», що потребує поглибленого стратегічного аналізу із застосуванням інструментів SWOT аналізу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз діяльності ресторану готельно-ресторанного комплексу
«Характер Парк» в умовах війни**

Внутрішнє середовище	Позитивні фактори (Strengths)	Негативні фактори (Weaknesses)
Характеристика	— Розташування у природній рекреаційній зоні — Поєднання ресторанних і готельних послуг — Наявність терас та відкритих зон відпочинку — Орієнтація на атмосферний релакс-відпочинок — Можливість обслуговування гостей комплексу та зовнішніх відвідувачів — Використання локальної кухні та авторських страв — Автономність роботи завдяки генератору	— Розташування у природній рекреаційній зоні — Поєднання ресторанних і готельних послуг — Наявність терас та відкритих зон відпочинку — Орієнтація на атмосферний релакс-відпочинок — Можливість обслуговування гостей комплексу та зовнішніх відвідувачів — Використання локальної кухні та авторських страв — Автономність роботи завдяки генератору
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Характеристика	— Зростання попиту на заміський відпочинок і локальний туризм — Популярність короткострокового сімейного та корпоративного відпочинку — Розвиток доставки та кейтерингових послуг — Організація банкетів, ретритів	— Воєнні ризики (обстріли, повітряні тривоги) — Зниження платоспроможності населення — Інфляція та зростання цін на продукти — Перебої з електропостачанням і комунікаціями

	і тематичних заходів – Використання цифрового маркетингу та соціальних мереж – Запровадження спеціальних програм для військових і волонтерів – Формування іміджу безпечного простору для відпочинку	– Порушення логістичних ланцюгів постачання – Посилення конкуренції серед закладів харчування – Нестабільність економічного та податкового середовища
--	--	---

Джерело: складено автором

Отже, ресторан готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» має вигідне розташування у природній зоні біля водойми, що забезпечує високий рівень привабливості для відпочинку та психологічного відновлення. Концепція комплексу поєднує готельні та ресторанный послуги, що формує унікальну пропозицію для клієнтів. Наявність різноманітних форматів розміщення (шале, А-frame будинки) дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Додатковими перевагами є розвинена інфраструктура (лазні, чани, тераси, ресторан), автономність (наявність генератора) та орієнтація на релакс-формат.

Однак, серед внутрішніх обмежень варто відзначити залежність від сезонності попиту, особливо у сегменті відпочинку на природі. Високий рівень експлуатаційних витрат (енергоносії, обслуговування території, персонал) в умовах війни посилює фінансове навантаження. Обмежена місткість проживання у більшості будиночків може стримувати зростання доходів ресторану. Також ризиком є логістичні труднощі із постачанням продуктів та матеріалів.

Умови війни формують підвищений попит на локальний туризм і короткостроковий відпочинок у межах країни. Комплекс може позиціонувати себе як простір для відновлення, психологічного релаксу та «escape-відпочинку», що позитивно впливає на успішність функціонування ресторану комплексу. Перспективними є розвиток внутрішнього туризму, організація корпоративних заходів, ретритів, сімейного відпочинку. Додатковими можливостями є розширення кейтерингових послуг, впровадження

спеціальних пропозицій для військових та волонтерів, а також активізація цифрового маркетингу.

Основними загрозами є безпекові ризики (ракетні удари, повітряні тривоги), що впливають на стабільність роботи та рівень попиту. Зниження платоспроможності населення обмежує витрати на відпочинок. Існує ризик перебоїв з енергопостачанням, що частково компенсується генератором, але збільшує витрати. Нестабільність законодавчого та податкового середовища, а також загальний економічний спад створюють додаткові виклики для бізнесу.

Для більш глибокого розуміння умов, загроз та можливостей діяльності готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» в умовах війни проведемо рейтингову оцінку SWOT-аналізу.

Для оцінювання факторів SWOT-аналізу використано рейтинговий підхід, який дозволяє визначити ступінь впливу кожного фактора на діяльність ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» в умовах воєнного стану.

Оцінювання здійснювалося за двома критеріями:

- вагомість фактора – визначає значущість фактора для діяльності підприємства;
- рейтинг впливу – характеризує силу позитивного або негативного впливу фактора.

Інтегральна оцінка визначалась за формулою:

$$I = B \times P \quad (2.1)$$

де:

I – інтегральна оцінка фактора;

B – вагомість фактора;

P – рейтинг впливу.

Таблиця 2.3

Шкала рейтингової оцінки SWOT-факторів

Рейтинг	Характеристика впливу фактора
1	Дуже слабкий вплив

Рейтинг	Характеристика впливу фактора
2	Слабкий вплив
3	Помірний вплив
4	Сильний вплив
5	Дуже сильний вплив

Джерело: складено автором

Вагомість факторів визначалась у межах від 0 до 1, де сума ваг у кожній групі SWOT дорівнює 1.

Таблиця 2.4

Рейтингова оцінка сильних сторін (Strengths)

Сильні сторони	Вагомість	Рейтинг	Інтегральна оцінка
Розташування у природній рекреаційній зоні	0,18	5	0,90
Поєднання ресторанних і готельних послуг	0,16	5	0,80
Наявність терас та відкритих зон відпочинку	0,14	4	0,56
Орієнтація на атмосферний релакс-відпочинок	0,14	4	0,56
Обслуговування гостей комплексу та зовнішніх відвідувачів	0,14	4	0,56
Використання локальної кухні та авторських страв	0,12	4	0,48
Автономність роботи завдяки генератору	0,12	5	0,60
Разом	1,00		4,46

Джерело: складено автором

За результатами, представленими в таблиці 2.4, найвищу оцінку отримало вигідне природне розташування комплексу «Характер Парк» і його ресторану, що формує конкурентну перевагу в умовах підвищеного попиту на замський відпочинок та психологічне відновлення. Високі позиції також займають комплексність послуг і розвинена інфраструктура, які дозволяють формувати повний цикл обслуговування гостей.

Рейтингова оцінка слабких сторін показала, що найбільш критичними сторонами є сезонність попиту та високі експлуатаційні витрати, які суттєво впливають на фінансову стійкість підприємства. Значним ризиком залишається залежність від постачання ресурсів та логістичних процесів в умовах воєнного стану (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Рейтингова оцінка слабких сторін (Weaknesses)

Слабкі сторони	Вагомість	Рейтинг	Інтегральна оцінка
Високі витрати на продукти та енергоносії	0,22	5	1,10
Залежність від сезонності та туристичного потоку	0,20	5	1,00
Обмежена місткість ресторану	0,14	3	0,42
Складність прогнозування попиту	0,14	4	0,56
Залежність від постачальників і логістики	0,15	4	0,60
Дефіцит кваліфікованого персоналу	0,15	4	0,60
Разом	1,00		4,28

Джерело: складено автором

Аналіз можливостей показав, що найбільший потенціал для розвитку комплексу пов'язаний зі зростанням внутрішнього туризму та підвищенням попиту на короткостроковий відпочинок у межах країни. Високий потенціал мають кейтерингові послуги, організація банкетів і тематичних заходів, а також активне просування через цифрові канали комунікації. Значні перспективи також мають спеціалізовані програми для військових, волонтерів та сімейного відпочинку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтингова оцінка можливостей (Opportunities)

Можливості	Вагомість	Рейтинг	Інтегральна оцінка
Зростання попиту на локальний туризм	0,20	5	1,00
Популярність сімейного та корпоративного відпочинку	0,18	4	0,72
Розвиток доставки та кейтерингових послуг	0,16	4	0,64
Організація банкетів і тематичних заходів	0,15	4	0,60
Використання цифрового маркетингу	0,12	4	0,48
Спеціальні програми для військових і волонтерів	0,10	4	0,40
Формування іміджу безпечного простору	0,09	5	0,45
Разом	1,00		4,29

Джерело: складено автором

Найбільш вагомою загрозою залишаються воєнні ризики, які безпосередньо впливають на стабільність функціонування комплексу та поведінку споживачів, і на роботу ресторану. Водночас економічна

нестабільність і зростання витрат підсилюють фінансовий тиск на підприємство (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтингова оцінка загроз (Threats)

Загрози	Вагомість	Рейтинг	Інтегральна оцінка
Воєнні ризики	0,24	5	1,20
Зниження платоспроможності населення	0,18	4	0,72
Інфляція та зростання цін	0,17	4	0,68
Перебої з електропостачанням	0,14	4	0,56
Порушення логістичних ланцюгів	0,12	4	0,48
Посилення конкуренції	0,08	3	0,24
Нестабільність економічного середовища	0,07	4	0,28
Разом	1,00		4,16

Джерело: складено автором

Результати рейтингової оцінки SWOT-факторів свідчать, що готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк» має достатньо сильний внутрішній потенціал для функціонування навіть в умовах війни. Найвищу оцінку отримали сильні сторони підприємства, що вказує на конкурентні переваги комплексу на ринку внутрішнього туризму (табл. 2.8). Водночас діяльність ресторану супроводжується суттєвими ризиками, пов'язаними з воєнною нестабільністю, високими витратами та сезонністю попиту. Для підвищення ефективності функціонування доцільним є розширення кейтерингових послуг, активне використання цифрового маркетингу, організація тематичних заходів та диверсифікація цільових сегментів споживачів.

Таблиця 2.8

Узагальнена рейтингова оцінка SWOT-факторів

Група факторів	Інтегральна оцінка
Сильні сторони (S)	4,46
Слабкі сторони (W)	4,28
Можливості (O)	4,29
Загрози (T)	4,16

Джерело: складено автором

Разом із тим підприємство функціонує в умовах значного рівня зовнішніх ризиків, серед яких ключовими є воєнна нестабільність, економічний спад та енергетичні загрози. Для забезпечення стабільного

розвитку доцільним є впровадження антикризових стратегій, активне використання цифрового маркетингу, диверсифікація послуг та посилення енергетичної автономності комплексу.

2.3. Аналіз адаптивності ресторанного закладу готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до інноваційних викликів ринку

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, зміною споживчих потреб, активною цифровізацією сервісних процесів та посиленням конкуренції. У таких умовах здатність ресторанного закладу швидко реагувати на інноваційні виклики ринку стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Особливого значення набуває адаптивність закладу до технологічних, організаційних, маркетингових та сервісних трансформацій.

Готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк» функціонує в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури, що обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління ресторанним бізнесом. Аналіз адаптивності закладу до інноваційних викликів ринку дозволяє оцінити рівень його готовності до змін, ефективність використання сучасних технологій та перспективи подальшого розвитку.

Адаптивність ресторанного закладу до інноваційних викликів можна визначити як здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища шляхом впровадження новітніх технологій, удосконалення бізнес-процесів, зміни форматів обслуговування та формування нової цінності для споживача. Для підприємств сфери HoReCa така адаптивність проявляється у впровадженні цифрових сервісів, автоматизації процесів, розвитку онлайн-комунікацій, оновленні меню, підвищенні рівня персоналізації послуг та використанні інноваційних маркетингових інструментів.

У процесі дослідження діяльності ресторанного закладу готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» встановлено, що підприємство поступово інтегрує сучасні інноваційні рішення у свою діяльність. Зокрема, важливим напрямом адаптації стало використання цифрових каналів комунікації зі споживачами. Заклад активно використовує соціальні мережі та онлайн-платформи для просування послуг, інформування клієнтів про нові пропозиції та підтримання зворотного зв'язку з гостями. Це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та розширенню клієнтської аудиторії.

Важливим елементом адаптивності є також зміна підходів до організації ресторанного сервісу. У діяльності «Характер Парк» спостерігається орієнтація на створення сучасного клієнтського досвіду, що включає не лише якість страв, а й атмосферу, емоційну складову обслуговування, естетичність подачі продукції та індивідуалізацію сервісу. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу, де основним фактором конкурентної переваги стає комплексне враження гостя від перебування у закладі.

Готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк» активно використовує соціальні мережі Instagram та Facebook, оскільки саме ці платформи є основними каналами комунікації з цільовою аудиторією ресторанного бізнесу.

Аналіз фінансово-господарських результатів ТОВ «Характер Парк» свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається зростання обсягів реалізації готельно-ресторанних послуг, що свідчить про підвищення попиту та ефективність управлінських рішень. Водночас важливим чинником залишається оптимізація витрат, особливо в умовах зростання цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги.

Аналіз результатів господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» за період 2023-2025 рр. подано у таблиці 2.9.

У 2024, так само як і в 2025 році спостерігається незначне

підвищення усіх показників. Дохід підприємства зріс у 2024 в порівнянні із 2023 роком на 23,5%, можливо за рахунок підвищення суми собівартості, яка теж зросла (26,2%). Також варто зауважити, що у сумарному доході велику частину займають сукупні витрати, наприклад у 2023 році вони становили 12044,8 тис.грн, у 2024 році - 15601,6 тис.грн, у 2025 році - 18788,3 грн.

Негативним фактором є суттєве підвищення податку на прибуток у 2023 році на 42,1%, а у 2024 році – на 11,9%. В Україні базова (основна) ставка податку на прибуток підприємств для більшості видів діяльності, включно з ресторанним бізнесом, залишалася незмінною з 2023 по 2025 рік і становила 18%.

Таблиця 2.9

Аналіз результатів господарської діяльності підприємства
за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025р.	Відхилення			
				2023-2024 рр.		2024-2025 рр.	
				Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12374,8	16171,5	19435,0	3796,7	23,5	3263,5	16,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11166,8	16170,1	19422,3	5003,3	30,9	3252,2	16,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8387,1	11361,0	14969,6	2973,9	26,2	3608,6	24,1
Разом витрати	12044,8	15601,6	18788,3	3556,8	22,8	3186,7	17,0
Податок на прибуток	59,4	102,6	116,4	43,2	42,1	13,8	11,9
Чистий прибуток	270,6	467,3	530,3	196,7	42,1	63,0	11,9

Джерело: складено автором на основі звітних документів досліджуваного підприємства.

На початку повномасштабного вторгнення (з 2022 року) для малого та

середнього бізнесу (яким часто є ресторани) діяла пільга: можливість перейти на спрощену систему оподаткування з єдиним податком у розмірі 2% від доходу (замість стандартних 5% для 3-ї групи чи 18% податку на прибуток для загальної системи). Ця пільга була скасована з 1 серпня 2023 року, і більшість платників, що її використовували, автоматично повернулися на ту систему оподаткування, на якій перебували до застосування 2%. Якщо ресторан був на загальній системі, то повернулася ставка 18% податку на прибуток, що може відчуватися як «зростання» порівняно з тимчасовими 2%.

Таким чином, основна причина відчуття зростання для ресторанного бізнесу полягає у скасуванні тимчасової пільги 2% єдиного податку і поверненні до стандартної системи, а не у підвищенні базової ставки 18% податку на прибуток. Також із таблиці 2.1 видно, що чистий прибуток підприємства є незначним і за аналізований період спостерігається незначне його збільшення, зокрема у 2023 році бачимо ріст цього показника на 42,1%, а у 2024 – на 11,9%.

Аналіз показників прибутковості дозволяє зробити висновок, що впровадження інноваційних рішень позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Використання сучасних маркетингових інструментів, автоматизація окремих процесів та розвиток цифрових каналів продажу сприяють підвищенню ефективності діяльності ресторанного закладу. Разом із тим підприємство продовжує функціонувати в умовах високої невизначеності, що вимагає постійного удосконалення системи управління та пошуку нових підходів до ведення бізнесу.

Суттєвим аспектом адаптації ресторанного закладу є кадрова політика. В умовах дефіциту кваліфікованого персоналу підприємство змушене формувати нові підходи до мотивації працівників, розвитку професійних компетентностей та підтримання корпоративної культури. У досліджуваному підприємстві значна увага приділяється навчанню персоналу, розвитку комунікативних навичок та формуванню клієнтоорієнтованого підходу до

обслуговування гостей. Це сприяє підвищенню якості сервісу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Одним із ключових інноваційних викликів сучасного ресторанного бізнесу є цифровізація діяльності. У цьому контексті важливим напрямом розвитку готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління та обслуговування клієнтів. Зокрема, використання електронних систем бронювання, автоматизації замовлень, цифрових меню та онлайн-оплати дозволяє підвищити швидкість обслуговування та покращити якість взаємодії з клієнтами.

Крім того, підприємство активно адаптується до змін у поведінці споживачів. Сучасний клієнт ресторанного закладу очікує не лише якісної продукції, але й швидкого сервісу, безпечності, екологічності та персоналізованого підходу. У зв'язку з цим ресторанний заклад працює над авторськими стравами, впроваджує сезонні пропозиції, орієнтується на локальні продукти та створює унікальні гастрономічні концепції, що відповідають сучасним трендам ресторанного ринку.

Важливим чинником адаптивності є також маркетингова діяльність підприємства, готельно-ресторанний комплекс «Характер Парк» використовує сучасні інструменти просування, серед яких digital-маркетинг, контент-маркетинг, співпраця з блогерами, візуальний брендинг. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та формувати стабільний попит на ресторанні послуги.

Окремої уваги заслуговує питання стійкості підприємства до кризових явищ. В умовах економічної нестабільності та військових ризиків ресторанний бізнес України зазнав значних трансформацій. У таких умовах здатність адаптуватись проявляється у гнучкості бізнес-моделі, диверсифікації послуг, розвитку внутрішнього туризму та формуванні нових форматів обслуговування. Заклад демонструє здатність швидко реагувати на зміни

попиту та змінювати підходи до організації діяльності відповідно до ринкових умов.

Результати аналізу свідчать, що ГРК «Характер Парк» має достатній потенціал для подальшого розвитку та адаптації до сучасних викликів ринку.

Підприємство демонструє здатність до трансформації бізнес-процесів, впровадження сучасних сервісних технологій та формування нових конкурентних переваг. Подальший розвиток закладу має ґрунтуватися на системному впровадженні інновацій, посиленні цифровізації та орієнтації на сучасні потреби споживачів, що забезпечить зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах висококонкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ АДАПТАЦІЇ РЕСТОРАНУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ХАРАКТЕР ПАРК» ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ВІЙНИ, ПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

3.1. Практичні рекомендації інноваційного розвитку ресторанного закладу в умовах невизначеності

Сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено воєнним станом, економічною нестабільністю, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів та зміною поведінки споживачів. У таких умовах ефективне функціонування ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» потребує впровадження адаптивних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та безперервності діяльності.

На основі проведеного аналізу пропонується впровадження комплексу інноваційних заходів за такими напрямками: цифровізація діяльності, оптимізація витрат, диверсифікація послуг, забезпечення безпеки, формування антикризової кадрової політики та розвиток клієнтоорієнтованого сервісу.

Одним із найбільш ефективних напрямів адаптації ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до функціонування в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є цифровізація бізнес-процесів. В сучасних умовах автоматизація діяльності ресторанних закладів дозволяє не лише забезпечити безперервність роботи підприємства, але й суттєво підвищити ефективність управління фінансовими, виробничими та кадровими ресурсами.

Для ресторану доцільним є впровадження комплексної системи автоматизації, яка включатиме CRM-систему управління взаємовідносинами з клієнтами та POS-систему автоматизації ресторанного обліку. Необхідність

впровадження даного заходу підтверджується фінансовими показниками діяльності підприємства.

1. *Впровадження CRM- та POS-системи* дозволить забезпечити комплексну автоматизацію ресторану та вирішити ряд існуючих проблем управління. Насамперед система забезпечить контроль продажів у режимі реального часу, що дозволить керівництву оперативно аналізувати динаміку реалізації продукції, виявляти найбільш прибуткові позиції меню та контролювати роботу персоналу. Автоматизована система складського обліку дозволить мінімізувати перевитрати сировини, знизити втрати продуктів через списання та уникнути випадків нераціонального використання ресурсів.

Крім того, інтеграція CRM-системи дозволить сформувати ефективну систему лояльності для постійних клієнтів, накопичувати інформацію про споживчі вподобання гостей та здійснювати персоналізовані маркетингові комунікації. Це сприятиме збільшенню повторних продажів та формуванню стабільної клієнтської бази.

Практична реалізація запропонованого заходу передбачає декілька етапів.

На першому етапі планується придбання та встановлення програмного забезпечення для автоматизації ресторанної діяльності. Орієнтовна вартість впровадження POS-системи, CRM-модуля, електронного меню та системи онлайн-бронювання становитиме близько 180–220 тис. грн залежно від функціональних можливостей обраного програмного забезпечення.

Другим етапом є навчання персоналу роботі з автоматизованою системою. Для цього передбачається проведення внутрішніх тренінгів для адміністраторів, офіціантів та бухгалтерії. Витрати на навчання можуть скласти близько 20 тис. грн.

Третім етапом стане інтеграція електронного меню та мобільної системи замовлень через QR-коди. Це дозволить:

- скоротити час обслуговування клієнтів;
- зменшити навантаження на персонал;

- мінімізувати кількість помилок при прийомі замовлень;
- забезпечити безконтактний сервіс в умовах підвищених вимог безпеки.

Очікується, що впровадження системи автоматизації дозволить скоротити адміністративні та операційні витрати підприємства на 10–15 %.

Враховуючи, що загальна сума витрат готельно-ресторанного комплексу у 2025 році становила 18 788,3 тис. грн, економічний ефект від скорочення витрат складе:

- при скороченні витрат на 10 %:
 $18\,788,3 \times 10\% = 1\,878,8$ тис. грн;
- при скороченні витрат на 15 %:
 $18\,788,3 \times 15\% = 2\,818,2$ тис. грн.

Таким чином, навіть за мінімального прогнозованого ефекту підприємство може отримати економію у розмірі близько 1,9 млн грн на рік.

За умови збереження обсягів доходу це дозволить суттєво підвищити фінансовий результат діяльності підприємства. Прогнозований чистий прибуток після впровадження системи автоматизації може зрости:

- при економії 10 % витрат:
 $530,3 + 1\,878,8 = 2\,409,1$ тис. грн;
- при економії 15 % витрат:
 $530,3 + 2\,818,2 = 3\,348,5$ тис. грн.

Отже, рівень чистого прибутку може зрости у 4,5–6,3 рази порівняно з поточним показником. Також доцільно оцінити вплив заходу на рівень рентабельності діяльності підприємства. У 2025 році рентабельність чистого прибутку становила:

$$530,3 / 19\,422,3 \times 100\% = 2,7\%.$$

Після впровадження цифрових технологій прогнозований рівень рентабельності може зрости:

- при економії 10 % витрат:
 $2\,409,1 / 19\,422,3 \times 100\% = 12,4\%$;
- при економії 15 % витрат:

$$3\,348,5 / 19\,422,3 \times 100 \% = 17,2 \, \%.$$

Таким чином, впровадження CRM- та POS-системи є економічно доцільним та стратегічно важливим напрямом розвитку ресторану «Характер Парк». Реалізація даного заходу дозволить не лише підвищити ефективність управління та скоротити витрати, але й забезпечить адаптацію підприємства до сучасних умов ведення ресторанного бізнесу в умовах війни, економічної нестабільності та високої конкуренції.

2. Оптимізація меню та впровадження концепції «антикризового меню».

Важливим напрямом адаптації ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до функціонування в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є оптимізація меню та впровадження концепції «антикризового меню». Необхідність реалізації даного заходу обумовлена високою часткою собівартості у структурі доходів підприємства, нестабільністю цін на сировину, зміною споживчої поведінки населення та необхідністю забезпечення стабільної рентабельності ресторанної діяльності. На офіційному сайті комплексу зазначено, що ресторан працює у форматі сучасної європейської та японської кухні із використанням локальної продукції та авторської подачі страв, використання локальних сезонних продуктів. У зв'язку з цим для ресторану доцільним є впровадження гнучкої системи меню, яка включатиме: сезонні страви; використання локальних продуктів; скорочення малорентабельних позицій; антикризові бізнес-ланчі; комбіновані сімейні пропозиції; спеціальні меню для військовослужбовців; швидкі страви з мінімальним часом приготування.

Практична реалізація даного заходу повинна базуватися на проведенні ABC- та XYZ-аналізу меню ресторану. ABC-аналіз дозволить визначити найбільш прибуткові страви, які формують основну частину доходу ресторану. Як правило, категорія А забезпечує близько 70-80 % прибутку при незначній кількості позицій меню. XYZ-аналіз дозволить оцінити стабільність попиту на окремі страви та визначити продукцію із

нерегулярним попитом.

На основі результатів аналізу рекомендовано:

- скоротити кількість низькорентабельних та малопопулярних позицій в меню на 20-25 %;
- зменшити закупівлю дорогих імпорتنих інгредієнтів;
- збільшити частку локальної сировини;
- зосередити увагу на стравах із високою маржинальністю;
- стандартизувати рецептури та порції.

Особливо актуальним для ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є використання локальних продуктів від екоферм, що відповідає концепції закладу та дозволяє скоротити витрати на логістику і закупівлю імпоротної сировини. Орієнтовні витрати на оновлення меню, друк нових матеріалів, розробку технологічних карт та маркетингове просування складатимуть близько 80–120 тис. грн.

Очікується, що оптимізація меню дозволить скоротити собівартість реалізованої продукції на 8–12 % за рахунок:

- 1) зменшення списань продуктів;
- 2) скорочення залишків сировини;
- 3) оптимізації закупівель;
- 4) підвищення оборотності продуктів;
- 5) використання локальної сезонної продукції.

Враховуючи, що собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 14 969,6 тис. грн, економічний ефект від скорочення собівартості становитиме:

- при скороченні на 8 %:

$$14\,969,6 \times 8\% = 1\,197,6 \text{ тис. грн};$$

- при скороченні на 12 %:

$$14\,969,6 \times 12\% = 1\,796,4 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозована економія витрат підприємства може скласти від 1,2 до 1,8 млн грн на рік.

Крім скорочення витрат, впровадження антикризового меню сприятиме збільшенню доходу ресторану за рахунок зростання кількості відвідувачів, збільшення середнього чека, розвитку сімейного сегмента. За умови зростання доходу навіть на 5 % додатковий дохід підприємства становитиме:

$$19\,422,3 \times 5 \% = 971,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, сумарний економічний ефект від впровадження заходу може становити:

– песимістичний прогноз:

$$1\,197,6 + 971,1 = 2\,168,7 \text{ тис. грн.};$$

– оптимістичний прогноз:

$$1\,796,4 + 971,1 = 2\,767,5 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно прогнозований чистий прибуток підприємства після реалізації заходу може зрости:

– песимістичний прогноз:

$$530,3 + 2\,168,7 = 2\,699,0 \text{ тис. грн.};$$

– оптимістичний прогноз:

$$530,3 + 2\,767,5 = 3\,297,8 \text{ тис. грн.}$$

Рівень рентабельності чистого прибутку при цьому зросте:

– песимістичний прогноз:

$$2\,699,0 / 19\,422,3 \times 100 \% = 13,9 \%;$$

– оптимістичний прогноз:

$$3\,297,8 / 19\,422,3 \times 100 \% = 17,0 \%.$$

Отже, впровадження концепції «антикризового меню» є економічно доцільним заходом для ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк». Реалізація даного напрямку дозволить підвищити прибутковість підприємства, забезпечити стабільність роботи в умовах кризи, знизити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.

3. Диверсифікація джерел доходу ресторану. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зниження платоспроможності населення

важливим напрямом забезпечення фінансової стійкості ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є диверсифікація джерел доходу. Для підприємств ресторанного бізнесу надзвичайно важливо зменшувати залежність від одного каналу реалізації послуг, оскільки кризові явища, сезонні коливання попиту та безпекові ризики можуть суттєво впливати на рівень відвідуваності закладу.

Аналіз фінансових результатів діяльності ресторанного закладу за 2025 рік свідчить, що при чистому доході у розмірі 19 422,3 тис. грн чистий прибуток підприємства становив лише 530,3 тис. грн, що свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості. Водночас значна частка доходів ресторану формується переважно за рахунок офлайн-відвідувань, що підвищує залежність підприємства від зовнішніх факторів, зокрема повітряних тривог, обмежень роботи закладів та сезонності попиту.

З метою мінімізації ризиків та підвищення прибутковості підприємства пропонується впровадження нових форматів діяльності, а саме:

- організації благодійних заходів;
- проведення кулінарних майстер-класів;
- створення власного каналу онлайн-замовлень.

Особливістю готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» є наявність рекреаційної території, озера, банкетних залів та орієнтація на сімейний відпочинок, що створює сприятливі умови для розвитку додаткових послуг та заходів різного формату.

4. *Соціальна відповідальність.* В умовах війни особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Для ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» доцільним є проведення благодійних вечорів, тематичних заходів та гастрономічних фестивалів, частина прибутку від яких може спрямовуватися на підтримку військових та волонтерських ініціатив.

Практична реалізація даного напрямку передбачає:

- організацію тематичних благодійних вечерів;

- проведення музичних та гастрономічних заходів;
- співпрацю з волонтерськими фондами;
- залучення місцевих виробників та партнерів;
- інформаційне просування подій через соціальні мережі.

Впровадження даного заходу дозволить:

- збільшити впізнаваність бренду;
- підвищити рівень лояльності клієнтів;
- залучити нових відвідувачів;
- покращити репутацію підприємства.

Прогнозується, що проведення благодійних заходів може забезпечити додаткове збільшення доходу на 2–3 % за рахунок зростання кількості гостей та популяризації закладу.

Відповідно додатковий дохід може скласти:

- при зростанні на 2 %:
 $19\,422,3 \times 2\% = 388,4$ тис. грн;
- при зростанні на 3 %:
 $19\,422,3 \times 3\% = 582,7$ тис. грн.

Отже, диверсифікація джерел доходу є важливим стратегічним напрямом розвитку ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк». Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити фінансову стійкість підприємства, зменшити залежність від офлайн-відвідуваності, забезпечити стабільність доходів у кризових умовах та підвищити конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.

5. Активізація маркетингової діяльності та розвитку бренду ресторану.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку ресторанних послуг особливого значення набуває ефективна маркетингова діяльність підприємства. Для ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» підтримка постійної комунікації з клієнтами є важливим інструментом формування лояльності споживачів,

підвищення впізнаваності бренду та забезпечення стабільного попиту на послуги закладу.

Актуальність даного напрямку підтверджується фінансовими результатами діяльності підприємства. У 2025 році чистий дохід ресторанного комплексу становив 19 422,3 тис. грн, тоді як чистий прибуток — лише 530,3 тис. грн, що свідчить про необхідність збільшення обсягів реалізації послуг та підвищення ефективності маркетингової політики підприємства.

В сучасних умовах споживачі значною мірою приймають рішення щодо вибору закладу харчування на основі інформації у соціальних мережах, онлайн-відгуків, візуального контенту та рівня цифрової комунікації бренду з аудиторією. Тому для ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» доцільним є впровадження комплексної digital-маркетингової стратегії.

Основними напрямками активізації маркетингової діяльності ресторану повинні стати:

- активне просування у соціальних мережах;
- використання digital-маркетингу;
- створення програм лояльності;
- проведення тематичних заходів;
- підтримка соціальних та благодійних ініціатив;
- формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.

Для залучення нових клієнтів рекомендовано використовувати інструменти digital-маркетингу:

- таргетовану рекламу;
- геолокаційне просування;
- рекламу у Google;
- співпрацю з блогерами;
- email-маркетинг;
- SMS-розсилки.

Орієнтовний рекламний бюджет може складати 25–40 тис. грн на місяць залежно від масштабів рекламних кампаній.

Очікується, що активне digital-просування дозволить збільшити кількість відвідувачів ресторану на 8–12 % протягом року.

Враховуючи чистий дохід підприємства у 2025 році на рівні 19 422,3 тис. грн, прогнозоване зростання доходу становитиме:

– при зростанні на 8 %:

$$19\,422,3 \times 8\% = 1\,553,8 \text{ тис. грн};$$

– при зростанні на 12 %:

$$19\,422,3 \times 12\% = 2\,330,7 \text{ тис. грн.}$$

Важливим елементом маркетингової стратегії є формування системи лояльності для постійних клієнтів.

Для готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк», у складі якого досліджуваний ресторан його ресторану доцільно впровадити:

- бонусні картки;
- накопичувальні знижки;
- кешбек-систему;
- персоналізовані пропозиції;
- святкові бонуси;
- спеціальні пропозиції для сімей та військовослужбовців.

Це дозволить досягти інтеграції бонусної системи у CRM, автоматизації нарахування бонусів, збір клієнтської бази, персоналізовану комунікацію з гостями. Такі заходи забезпечать збільшення кількості повторних візитів, зміцнення довгострокові відносини з клієнтами. Прогнозується, що даний захід забезпечить додаткове зростання доходу на 4-6 %.

Таким чином, додатковий дохід становитиме:

– при зростанні на 4 %:

$$19\,422,3 \times 4\% = 776,9 \text{ тис. грн};$$

– при зростанні на 6 %:

$$19\,422,3 \times 6\% = 1\,165,3 \text{ тис. грн.}$$

Для підтримки інтересу клієнтів до закладу доцільним є регулярне проведення гастрономічних вечорів, музичних подій, сімейних свят, дитячих

заходів, благодійних вечерь.

Особливого значення в умовах війни набуває підтримка соціальних та благодійних ініціатив. Участь ресторану у благодійних заходах та підтримка військових сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри клієнтів, покращенню репутації бренду, зміцненню соціальної відповідальності бізнесу.

Очікується, що проведення тематичних та благодійних заходів забезпечить додаткове збільшення доходу на 3–5 % за рахунок зростання відвідуваності та популяризації бренду.

Відповідно прогнозований додатковий дохід становитиме:

- при зростанні на 3 %:
 $19\,422,3 \times 3\% = 582,7$ тис. грн;
- при зростанні на 5 %:
 $19\,422,3 \times 5\% = 971,1$ тис. грн.

Сумарний економічний ефект від активізації маркетингової діяльності ресторану може становити:

Песимістичний прогноз:

- digital-маркетинг — 1 553,8 тис. грн;
- програми лояльності — 776,9 тис. грн;
- тематичні та благодійні заходи — 582,7 тис. грн.

Разом:

$$1\,553,8 + 776,9 + 582,7 = 2\,913,4 \text{ тис. грн.}$$

Оптимістичний прогноз:

- digital-маркетинг — 2 330,7 тис. грн;
- програми лояльності — 1 165,3 тис. грн;
- тематичні та благодійні заходи — 971,1 тис. грн.

Разом:

$$2\,330,7 + 1\,165,3 + 971,1 = 4\,467,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, прогнозований чистий прибуток підприємства після реалізації маркетингових заходів може зрости:

– песимістичний прогноз:

$$530,3 + 2\,913,4 = 3\,443,7 \text{ тис. грн};$$

– оптимістичний прогноз:

$$530,3 + 4\,467,1 = 4\,997,4 \text{ тис. грн.}$$

Рівень рентабельності чистого прибутку при цьому становитиме:

– песимістичний прогноз:

$$3\,443,7 / 19\,422,3 \times 100 \% = 17,7 \%;$$

– оптимістичний прогноз:

$$4\,997,4 / 19\,422,3 \times 100 \% = 25,7 \%.$$

Отже, активізація маркетингової діяльності та розвиток бренду є важливим напрямом адаптації ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до умов нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяги реалізації послуг, підвищити впізнаваність бренду, зміцнити лояльність клієнтів та забезпечити підвищення фінансової стійкості підприємства.

3.2. Концептуальна модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища

Функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлено воєнними ризиками, економічною кризою, інфляційними процесами, змінами у поведінці споживачів та посиленням конкурентного тиску. За таких умов забезпечення стабільної діяльності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» потребує впровадження адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на кризові зміни та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Запропонована концептуальна модель управління розвитком ресторану базується на принципах гнучкості, антикризового управління, інноваційності, клієнтоорієнтованості, цифровізації бізнес-процесів та економічної безпеки.

Метою моделі є забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом комплексного управління ресурсами, фінансовими потоками, маркетинговою діяльністю та системою обслуговування клієнтів.

Основні елементи запропонованої концептуальної моделі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища включають: система моніторингу зовнішнього середовища, адаптивну систему управління ресурсами, інноваційну модель обслуговування клієнтів, система антикризового управління, соціально-орієнтований розвиток підприємства.

Запропонована концептуальна модель передбачає формування системи безперервного моніторингу зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення факторів, що впливають на функціонування підприємства ресторанного бізнесу. Основними об'єктами аналізу є економічна ситуація, рівень купівельної спроможності населення, безпекові ризики, трансформація споживчої поведінки та конкурентне середовище (рис. 3.1.).

Практична реалізація даного напрямку включає проведення регулярного SWOT-аналізу діяльності підприємства, систематичний моніторинг цінової політики постачальників, аналіз клієнтських відгуків, а також оцінювання ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю підприємства.

Важливою складовою концептуальної моделі є адаптивна система управління ресурсами, орієнтована на забезпечення стабільності функціонування підприємства та мінімізацію витрат в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основними напрямками реалізації є оптимізація товарних запасів, контроль енерговитрат, диверсифікація постачальницької бази та формування резерву фінансових ресурсів. Практичне впровадження передбачає створення страхових запасів продукції, укладання договорів із декількома постачальниками, а також використання автоматизованих систем контролю складських залишків.

Концептуальна модель розвитку підприємства передбачає впровадження інноваційної системи обслуговування, спрямованої на сучасні потреби ринку та використання цифрових технологій у сервісній діяльності.

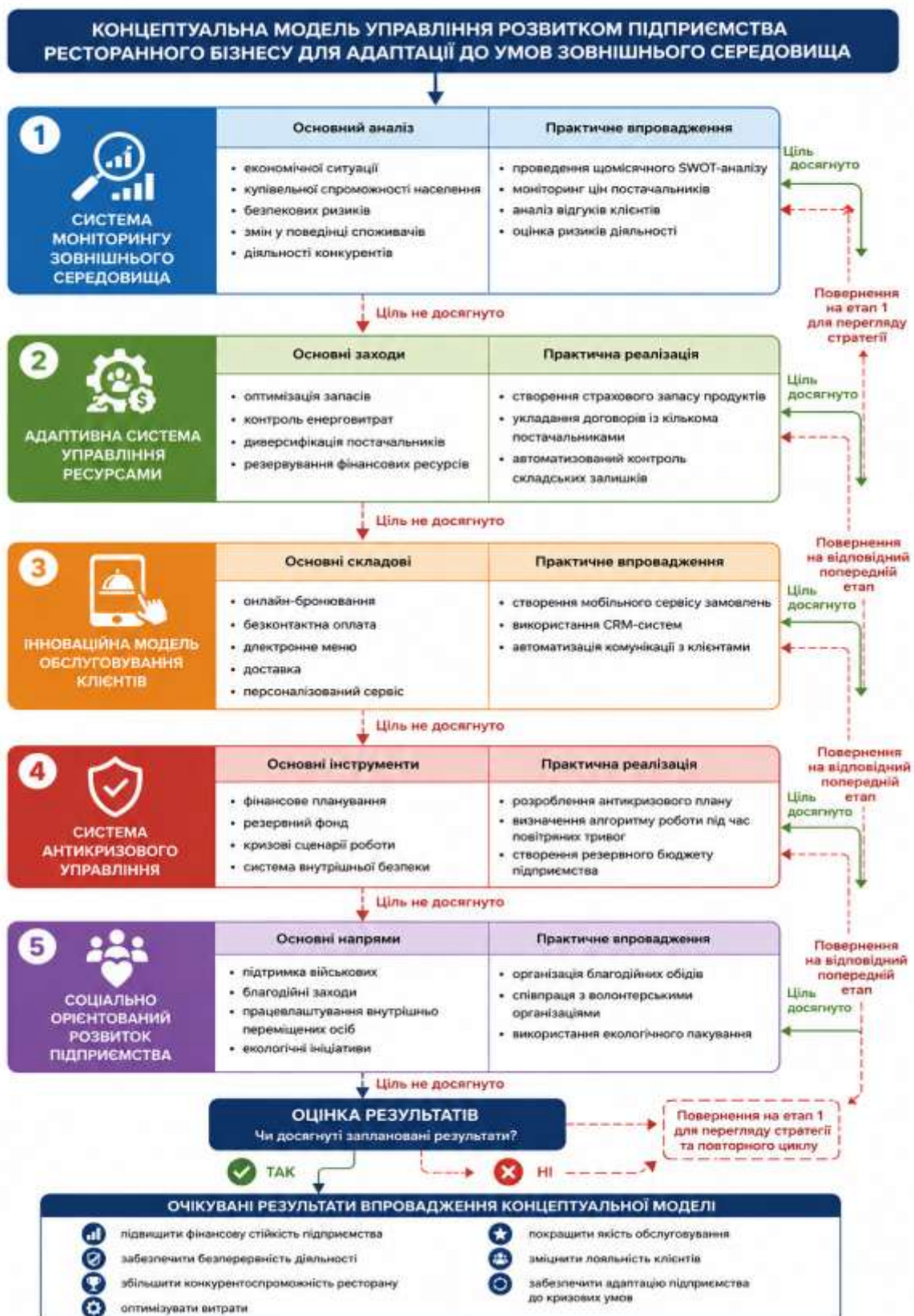


Рис. 3.1. Блок-схема концептуальної моделі управління розвитком ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк»

Джерело: складено автором

До основних елементів системи належать онлайн-бронювання, безконтактні форми оплати, електронне меню, послуги доставки та персоналізований сервіс. Практична реалізація здійснюється шляхом створення мобільних сервісів для замовлень, впровадження CRM-систем та автоматизації комунікацій із клієнтами.

Особливе значення в умовах воєнного стану та економічної нестабільності має система антикризового управління, яка забезпечує оперативне реагування підприємства на кризові ситуації та мінімізацію негативних наслідків зовнішніх загроз.

Ключовими інструментами системи виступають фінансове планування, формування резервного фонду, розроблення кризових сценаріїв функціонування та створення механізмів внутрішньої безпеки. Практична реалізація включає розроблення антикризового плану підприємства, визначення алгоритмів дій персоналу під час повітряних тривог, а також формування резервного бюджету для забезпечення безперервності діяльності.

Важливою складовою розвитку ресторанного підприємства є впровадження принципів соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та зміцненню його репутації на ринку.

Основними напрямками соціально орієнтованої діяльності є підтримка військовослужбовців, реалізація благодійних ініціатив, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та впровадження екологічних практик. Практична реалізація передбачає організацію благодійних заходів, співпрацю з волонтерськими організаціями та використання екологічно безпечного пакування.

Реалізація запропонованої концептуальної моделі управління розвитком ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, забезпеченню безперервності

його діяльності, зростанню конкурентоспроможності та оптимізації витрат. Крім того, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити якість обслуговування, зміцнити лояльність споживачів та забезпечити ефективну адаптацію підприємства до кризових умов функціонування.

Таким чином, запропонована концептуальна модель формує теоретико-практичне підґрунтя для ефективного управління розвитком ресторанного підприємства в умовах воєнного стану, політичної та економічної нестабільності, а також створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до сучасних кризових викликів.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління розвитком та адаптацією закладів ресторанного господарства до факторів зовнішнього середовища. Встановлено, що в сучасних умовах ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни економічного, політичного, соціального та безпекового характеру. Визначено, що адаптивність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність забезпечувати стабільність діяльності, підтримувати конкурентоспроможність та впроваджувати інноваційні рішення в умовах нестабільності.

У процесі дослідження визначено основні чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії України, серед яких ключовими є воєнні ризики, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення, кадровий дефіцит, зміни споживчих потреб та посилення конкурентного середовища. Обґрунтовано необхідність формування системи стратегічного управління, орієнтованої на забезпечення безперервності діяльності та підвищення рівня адаптації підприємств до кризових умов.

У роботі сформовано систему кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища. Визначено, що комплексна оцінка адаптивності повинна охоплювати фінансово-економічні показники, рівень інноваційності, ефективність використання ресурсів, якість обслуговування, рівень

клієнтської лояльності, а також показники антикризового управління та безпеки функціонування підприємства.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» та проаналізовано особливості його функціонування в умовах впливу факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища. За результатами дослідження встановлено, що діяльність підприємства значною мірою залежить від коливань ринкового попиту, зміни вартості ресурсів, логістичних труднощів та безпекових обмежень.

Проведена оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності ресторанного підприємства дозволила виявити основні проблеми та ризики функціонування закладу, серед яких найбільш вагомими є нестабільність постачання, зростання операційних витрат, зниження платоспроможності споживачів та необхідність постійного оновлення сервісних технологій.

У ході аналізу адаптивності ресторанного закладу до інноваційних викликів ринку встановлено, що підприємство поступово впроваджує сучасні цифрові технології та елементи автоматизації обслуговування, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління інноваційним розвитком, CRM-комунікацій, цифрових сервісів та механізмів антикризового реагування.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо інноваційного розвитку ресторанного закладу в умовах невизначеності. Запропоновано заходи, спрямовані на цифровізацію сервісних процесів, удосконалення системи управління ресурсами, диверсифікацію каналів постачання, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення безпеки функціонування підприємства.

У роботі обґрунтовано концептуальну модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища. Основними складовими моделі визначено систему моніторингу зовнішнього середовища, адаптивну систему управління

ресурсами, інноваційну модель обслуговування клієнтів, систему антикризового управління та соціально орієнтований розвиток підприємства.

Реалізація запропонованої концептуальної моделі дозволить забезпечити підвищення фінансової стійкості ресторанного підприємства, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити ефективну адаптацію підприємства до умов війни, політичної та економічної нестабільності.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують необхідність впровадження комплексного підходу до управління розвитком ресторанного підприємства, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток, цифровізацію сервісів та антикризове управління, що є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Balatska, N. Yu., Kalienik, K. V., & Skrynnik, V. I. (2022). Tendentsii rozvytku ta stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7>
2. Blahopoluchna, A. H., Kyryliuk, I. M., & Liakhovska, N. O. (2022). Stratehiia rozvytku hotelnykh i restorannykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti rynkovoho seredovyshcha. *Ekonomichni horyzonty*, 1(19), 39–46. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401)
3. Buhalis, D., & Leung, R. (2023). Smart hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 91, 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104531>
4. Camilleri, M. A. (2021). *Strategic management in the hospitality industry*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-63390-5>
5. Davidson, M., & Cope, B. (2020). *Business innovation in hospitality and tourism industries*. Goodfellow Publishers.
6. Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2021). *Tourism and resilience in the global economy*. Channel View Publications.
7. Kandampully, J., Solnet, D., & Childerhouse, P. (2022). *Service management principles for hospitality and tourism* (3rd ed.). Kendall Hunt Publishing.
8. Kotov, O. (2021). Theoretical foundations of managing competitive development of restaurant business enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-59](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-59)
9. Mazurkevych, I. O. (2023). Theoretical and methodological aspects of assessing the external environment of restaurant enterprises. *Hospitality Industry: State and Development Trends*.
10. Messabia, N., Fomi, P.-R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of*

Innovation & Knowledge, 7(4), 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100234>

11. Morrison, A. (2021). *Hospitality and travel marketing* (5th ed.). Delmar Cengage Learning.

12. Motoc, A. (2020). Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 435–449. <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0028>

13. Najib, M., Abdul Rahman, A. A., & Fahma, F. (2021). Business survival of small and medium-sized restaurants through a crisis: The role of government support and innovation. *Sustainability*, 13(19), 10535. <https://doi.org/10.3390/su131910535>

14. Sigala, M. (2023). Digital transformation in tourism and hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>

15. Stolyarchuk, V. (2023). Applying the principles of separation in development of the restaurant business. *Tourism and Hospitality Management*, 29(3), 365–380. <https://doi.org/10.20867/thm.29.3.4>

16. Tarasiuk, H. M. (2024). Upravlinnia yakistiu posluh zakladiv hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho chasu. *Problemy teorii ta metodolohii bukhholderskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3(59), 37–43. [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-37-43](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-37-43)

17. Walker, J. R. (2021). *Introduction to hospitality management* (9th ed.). Pearson Education.

18. Yakushev, O. (2020). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstv sfery hotelno-restorannykh ta turystychnykh posluh. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 3(2), 195–208. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>

19. Zaichenko, V. V., Rutynskyi, M. Y., & Haiduk, L. S. (2025). Suchasni pidkhody do upravlinnia personalom u hotelno-restorannomu biznesi. *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))

20. Алешугіна, Н., & Зеленська, О. (2023). Антикризисний менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Полісся*, 1(26), 202–210. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-202-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-202-210)
21. Барвінок, Н. В. (2022). Adaptive strategies of tourism enterprises in the crisis caused by global security factors. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(19), 56–68. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68>
22. Бойко, М. Г., & Охріменко, А. Г. (2022). *Інноваційний розвиток підприємств гостинності в умовах цифрової трансформації*. Київський національний торговельно-економічний університет.
23. Гуменюк, В. В. (2022). Стратегічний розвиток підприємств готельно-ресторанної індустрії України. *Економіка та держава*, 11, 84–89.
24. Давидова, О. Ю. (2023). Управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку*, 72, 113–118.
25. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2007. 398 с.
26. Ілляшенко С.М. І44 Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с.
27. Кравець, О. М. (2024). Цифровізація сервісних процесів у ресторанному бізнесі. *Економіка харчової промисловості*, 1, 57–63.
28. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012.–472 с.
29. Орлова, В. М. (2024). Управління ризиками підприємств ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 58, 124–131.
30. Офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу «Характер-парк» URL: <https://characterpark.com/> (дата звернення 23.03.2026)
31. Охота, В. І. (2020). Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*, 3–4, 120–126.

<https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.18>

32. П'ятницька, Г. Т. (2021). *Ресторанне господарство України: сучасний стан та тенденції розвитку*. Київський національний торговельно-економічний університет.
33. Петренко, Н. (2026). Управління проєктною діяльністю у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 83–84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-84>
34. Плюта, О. (2021). Реновація діючих та проєктування нових форматів бізнес-моделей у ресторанному бізнесі: процесно-інноваційний підхід. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 4(2), 223–234. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249069>
35. Румянцева, І. Б., & Мальована, О. Г. (2025). Quality service provision and effective management of staff development in the hotel and restaurant business. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), 350–358. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.350-358>
36. Харенко, Д., Федосова, К., Новічкова, Т., & Мінієєв, А. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 2(4(76)), 37–40. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613>
37. Вараксіна, О., Касьян, О., Шевченко, В. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*, (24). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-6>
38. Дишкантюк, О. В., Власюк, К. В., Тітомир, Л. А., Жмудь, А. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (6), 2024. С. 113-119. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>
39. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/?utm>
40. Ухач С.М., Федішин І.Б. Екологічна та соціальна відповідальність при забезпеченні матеріально-технічної складової готельного та ресторанного

бізнесу. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С.117-119

41. Посто́ва В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. Економіка та суспільство, 2023. № 49. 6 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2331/2253> (дата звернення: 15.05.2025).

42. Коркач Г., Котузаки О., Нікітчина Т., Шунько Г. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. Економіка харчової промисловості, 2021. Т. 13, № 4. С. 69–74.

43. Рябеню́ка М. О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 41. 6 с. 87 URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28739.pdf> (дата звернення: 1.04.2026).

44. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці, 2023. Вип. №6(12). С. 65–77.

45. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2022. Т. 5, № 2. С. 229–238.

46. Information and communication technologies (ICT) | Unesco IIEP Learning Portal. Homepage EN | Unesco IIEP Learning Portal. URL: <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/information-and-communication-technologies-ict> (дата звернення: 28.01.2026).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення адаптивності ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» до сучасних кризових викликів.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління розвитком та адаптацією закладів ресторанного господарства до факторів зовнішнього середовища. Встановлено, що в сучасних умовах ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни економічного, політичного, соціального та безпекового характеру. Визначено, що адаптивність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність забезпечувати стабільність діяльності, підтримувати конкурентоспроможність та впроваджувати інноваційні рішення в умовах нестабільності.

У процесі дослідження визначено основні чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії України, серед яких ключовими є воєнні ризики, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення, кадровий дефіцит, зміни споживчих потреб та посилення конкурентного середовища. Обґрунтовано необхідність формування системи стратегічного управління, орієнтованої на забезпечення безперервності діяльності та підвищення рівня адаптації підприємств до кризових умов.

У роботі сформовано систему кількісних та якісних показників оцінки рівня адаптивності ресторанного закладу до факторів зовнішнього середовища. Визначено, що комплексна оцінка адаптивності повинна охоплювати фінансово-економічні показники, рівень інноваційності, ефективність використання ресурсів, якість обслуговування, рівень клієнтської лояльності, а також показники антикризового управління та

безпеки функціонування підприємства.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ресторану готельно-ресторанного комплексу «Характер Парк» та проаналізовано особливості його функціонування в умовах впливу факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища. За результатами дослідження встановлено, що діяльність підприємства значною мірою залежить від коливань ринкового попиту, зміни вартості ресурсів, логістичних труднощів та безпекових обмежень.

Проведена оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності ресторанного підприємства дозволила виявити основні проблеми та ризики функціонування закладу, серед яких найбільш вагомими є нестабільність постачання, зростання операційних витрат, зниження платоспроможності споживачів та необхідність постійного оновлення сервісних технологій.

У ході аналізу адаптивності ресторанного закладу до інноваційних викликів ринку встановлено, що підприємство поступово впроваджує сучасні цифрові технології та елементи автоматизації обслуговування, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління інноваційним розвитком, CRM-комунікацій, цифрових сервісів та механізмів антикризового реагування.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо інноваційного розвитку ресторанного закладу в умовах невизначеності. Запропоновано заходи, спрямовані на цифровізацію сервісних процесів, удосконалення системи управління ресурсами, диверсифікацію каналів постачання, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення безпеки функціонування підприємства.

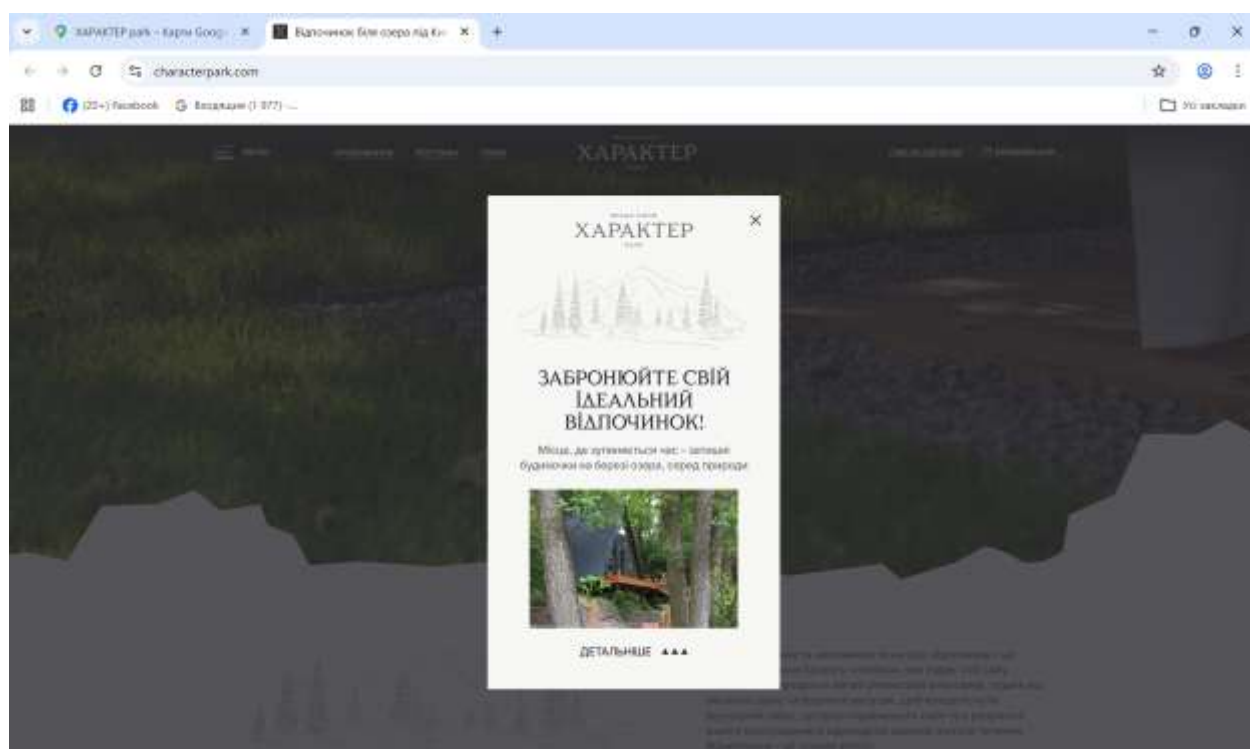
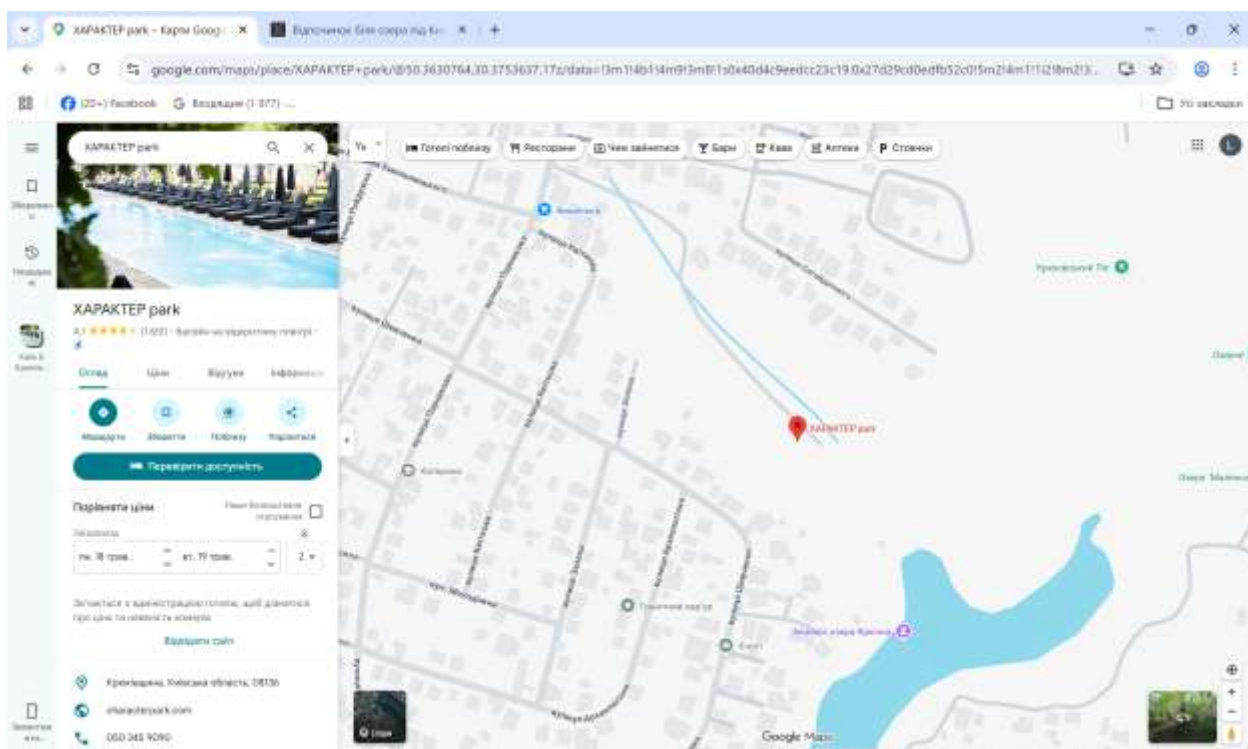
У роботі обґрунтовано концептуальну модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу з метою адаптації до умов впливу зовнішнього середовища. Основними складовими моделі визначено систему моніторингу зовнішнього середовища, адаптивну систему управління ресурсами, інноваційну модель обслуговування клієнтів, систему

антикризового управління та соціально орієнтований розвиток підприємства.

Реалізація запропонованої концептуальної моделі дозволить забезпечити підвищення фінансової стійкості ресторанного підприємства, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити ефективну адаптацію підприємства до умов війни, політичної та економічної нестабільності.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують необхідність впровадження комплексного підходу до управління розвитком ресторанного підприємства, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток, цифровізацію сервісів та антикризове управління, що є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії України.

Додаток А



Додаток Б

Характеристика житлових будиночків готельно-ресторанного комплексу

«Характер парк»

Назва, № будиночка	Характеристика	Організаційні особливості	Цінова пропозиція
Шале №1	Будиночок - це кімната-студія з двоспальним ліжком та ліжком на горищі, кухнею, душем, та лазнею всередині. Тераса на воді, з шезлонгами, чаном, та зоною для bbq. Будиночок ідеально підійде для 6 осіб, (з проживанням до 4 осіб).	Затишний будиночок-студія з терасою на воді, кухнею, душем і лазнею всередині. Є двоспальне ліжко та спальне місце на горищі. На території — зона для барбекю та чан. На терасі — стіл, стільці й два шезлонги. Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 4 осіб). *розташований на протилежному березі від основної локації	Нд–Чт 8500 грн / 2 особи Пт 9500 грн / 2 особи Сб(святкові дні) 11000 грн / 2 особи
Шале №2	На території знаходиться власна закрита альтанка з панорамним видом на озеро. Шале - це кімната-студія з розкладним диваном, та ліжком на горищі, всередині знаходиться лазня з панорамними вікнами. Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 4 осіб).	Затишний будиночок-студія з ліжком на горищі, розкладним диваном, кухнею, душем і лазнею всередині. Має власну простору мебльовану альтанку до 15 осіб, облаштовану всім необхідним для відпочинку великою компанією. На території також є зона для барбекю, галявина, та паркінг на 2 машини. Будиночок з альтанкою розрахований до 15 осіб (з проживанням до 4 осіб). *розташований на протилежному березі від основної локації	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд–Чт 8500 грн/ 2 особи Пт 9500 грн/ 2 особи Сб(святкові дні) 11000 грн/ 2 особи Діти Сніданок 2 сніданка входять у вартість проживання
Шале № 3	Двоповерхове шале знаходиться в приватному секторі, з декоративним озером (2) З двома окремими спальнями, власною лазнею всередині та чаном на подвір'ї (3) Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням	Найбільший двоповерховий будинок у приватному секторі — ідеальне місце для спокійного відпочинку. Всередині — дві окремі спальні, вітальня з розкладним диваном та власна лазня. Поруч — чан, декоративний ставок та шезлонги для повного релаксу. Особистий паркінг біля будиночку на 2 машини Будиночок розрахований для 8 осіб (з проживанням до 6 осіб).	Нд–Чт 9500 грн/ 4 особи Пт 11500 грн/ 4 особи Сб(святкові дні) 14000 грн/ 4 особи Діти Сніданок 4 сніданка входять у вартість проживання

	до 4 осіб).	*розташований на протилежному березі від основної локації в приватному секторі	
Шале № 4	Будиночок на дві окремі спальні розташований прямо на воді з панорамними вікнами Чан розміщений на терасі з неймовірним виглядом на озеро Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 4 осіб).	Будинок з панорамними вікнами розташований прямо на воді, звідки відкривається неймовірний вигляд на озеро. Невелика тераса створює ідеальні умови для відпочинку на свіжому повітрі. В середині — дві окремі кімнати, простора вітальня-кухня з великим столом на 6 осіб та душ. Поруч з будинком — зона для барбекю. Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 4 осіб). *розташований на протилежному березі від основної локації	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд–Чт 8000 грн / 4 особи Пт 9000 грн / 4 особи Сб(святкові дні) 10000 грн / 4 особи Сніданок 4 сніданки входять у вартість проживання
Шале № 5	Шале повністю розташоване на воді, має простору терасу з видом на озеро Окрема затишна спальня, кухня-вітальня, що має великий стіл на 8 осіб Будиночок ідеально підійде для 8 осіб (з проживанням до 2 осіб).	Будиночок повністю розташований на воді — ідеальне місце для тиші та перезавантаження. В середині — простора спальня, кухня-вітальня та великий стіл на 8 осіб. На терасі — зручний диван і столик з видом на озеро для відпочинку просто неба. Будиночок розрахований для 8 осіб (з проживанням до 2 осіб). *розташований на протилежному березі від основної локації	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд–Чт 6000 грн / 2 особи Пт 7000 грн / 2 особи Сб(святкові дні) 8000 грн / 2 особи Сніданок 2 сніданки входять у вартість проживання
Шале № 6	Затишний будиночок з виглядом на озеро, розташований на воді Окрема спальня з ванною з панорамним вікном Будиночок розрахований для 4 осіб	Затишний будиночок з ванною з панорамним вікном та неймовірним виглядом на озеро, щале розташований повністю на воді. В середині — окрема спальня з двоспальним ліжком та кухня-вітальня з розкладним диваном і обіднім столом на 4 особи. Особливий шарм простору додає ванна з панорамним вікном з видом на озеро. Біля будиночку є BBQ-зона. На терасі — зручний диван і столик для відпочинку просто неба. Будиночок розрахований для	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни та аксесуарів). Нд–Чт 6000 грн / 2 особи Пт 7000 грн / 2 особи Сб 8000 грн / 2 особи Сніданки у вартість входять 2 сніданки

		проживання для 4 осіб. *розташований на протилежному березі від основної локації	
Шале № 7	Будиночок розташований на воді В спальні ванна з панормним вікном з неймовірним виглядом на озеро Будиночок розрахований для 4 осіб	Затишний будиночок з ванною та панорамним вікном, розташований повністю на воді, з видом на озеро. Всередині — окрема спальня з двоспальним ліжком та ванною з панорамним вікном. Також є кухня-вітальня з розкладним диваном і обіднім столом на 4 особи. Біля будиночка облаштована BBQ-зона. На терасі — диван і столик для відпочинку на свіжому повітрі. *розташований на протилежному березі від основної локації	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни та аксесуарів). Нд-Чт 6000 грн / 2 особи Пт 7000 грн / 2 особи Сб 8000 грн / 2 особи Сніданок у вартість входять 2 сніданка
Шале № 11	Затишний будиночок з кімнатою-студією, двоспальним ліжком на березі озера Всередині знаходиться лазня із Гімалайською сіллю та джакузі на терасі. Будиночок розрахований для 10 осіб (з проживанням до 2 осіб).	Будиночок на головній локації з лазнею всередині з Гімалайською сіллю. На терасі розташоване джакузі. Поруч — озеро та громадський пляж. Біля будиночка розташована зона для барбекю, а на терасі — два шезлонги та великий стіл до 10 осіб. Будиночок розрахований для 10 осіб (з проживанням до 2 осіб).	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 8500 грн / 2 особи Пт 9500 грн / 2 особи Сб(святкові дні) 11000 грн / 2 особи Діти Сніданок 2 сніданки входять у вартість проживання
Шале № 12	Затишний будинок, який знаходиться на основній локації поруч із рестораном та басейнами. Будинок ідентичний з шале 13, 14. Шале із двоспальним ліжком та кухнею-вітальнею. На терасі — стіл на 4 особи та два шезлонги для відпочинку на свіжому повітрі. Будиночок	Будиночок з великою терасою на пагорбі над озером — затишне місце для відпочинку з краєвидом в лісі. Всередині — спальня, кухня, душ і все необхідне для комфортного перебування. Розташований на головній локації поруч із рестораном . Будиночок розрахований з проживанням до 4 осіб. *розташований на основній локації	Довгострокова оренда – вартість договірна (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 7000 грн/ 2 особи Пт 8000 грн/ 2 особи Сб(святкові дні) 9000 грн/ 2 особи Діти Сніданок 2 сніданки входять у

	розрахований для 4 осіб (з проживанням до 4 осіб).		вартість проживання
Шале № 13	Затишний будинок, який знаходиться на основній локації поруч із рестораном та басейнами. Будинок ідентичний з шале 13, 14. Шале із двоспальним ліжком та кухнею-вітальнею. На терасі — стіл на 4 особи та два шезлонги для відпочинку на свіжому повітрі. Будиночок розрахований для 4 осіб (з проживанням до 4 осіб).	Будиночок з великою терасою на пагорбі над озером — затишне місце для відпочинку з краєвидом в лісі. Всередині — спальня, кухня, душ і все необхідне для комфортного перебування. Розташований на головній локації поруч із рестораном . Будиночок розрахований з проживанням до 4 осіб. *розташований на основній локації	Довгострокова оренда – вартість договірної (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 7000 грн/ 2 особи Пт 8000 грн/ 2 особи Сб(святкові дні) 9000 грн/ 2 особи Сніданок 2 сніданки входять у вартість проживання
Шале № 14	Затишний будинок, який знаходиться на основній локації поруч із рестораном та басейнами. Будинок ідентичний з шале 12, 13. Будиночок із двоспальним ліжком та кухнею-вітальнею. На терасі — стіл на 4 особи та два шезлонги для відпочинку на свіжому повітрі. Будиночок розрахований для 4 осіб (з проживанням до 4 осіб).	Будиночок з великою терасою на пагорбі над озером — затишне місце для відпочинку з краєвидом в лісі. Всередині — спальня, кухня, душ і все необхідне для комфортного перебування. Розташований на головній локації поруч із рестораном. Будиночок розрахований для 4 осіб з проживанням. *розташований на основній локації	Довгострокова оренда – вартість договірної (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 7000/ 2 особи Пт 8000/ 2 особи Сб(святкові дні) 9000/ 2 особи Сніданок 2 сніданки входять до вартості
Шале № 15	Затишний будинок, який знаходиться на основній локації поруч із рестораном та басейнами. Будинок ідентичний з шале 16. Будиночок із двома окремими спальнями та кухнею-вітальнею. На терасі — стіл на 4 особи та два шезлонги для відпочинку на	Просторий будинок для компанії з двома окремими спальнями, кожна з двоспальним ліжком. Велика тераса вміщує до 12 осіб — ідеально для відпочинку просто неба. Розташований на головній локації поруч із рестораном. Будиночок розрахований для 6 осіб з проживанням. *розташований на основній	Довгострокова оренда – вартість договірної (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 8500 грн/ 4 особи Пт 9500 грн/ 4 особи Сб(святкові дні) 11000 грн/ 4 особи Сніданки

	свіжому повітрі, а також чан на території Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 6 осіб).	локації	4 сніданки входять у вартість проживання
Шале № 16	Затишний будинок, який знаходиться на основній локації поруч із рестораном та басейнами. Будинок ідентичний з шале 15. Будиночок із двома окремими спальнями та кухнею-вітальнею. На терасі — стіл на 4 особи та два шезлонги для відпочинку на свіжому повітрі, а також чан на території Будиночок розрахований для 6 осіб (з проживанням до 6 осіб)	Просторий будинок з чаном для компанії з двома окремими спальнями, кожна з двоспальним ліжком. Велика тераса вміщує до 12 осіб — ідеально для відпочинку просто неба. Розташований на головній локації, поруч з рестораном. Будиночок розрахований для 6 осіб з проживанням. *розташований на основній локації	Довгострокова оренда – вартість договірної (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 8500 грн/ 4 особи Пт 9500 грн/ 4 особи Сб(святкові дні) 11000 грн/ 4 особи Сніданки 4 сніданки входять у вартість проживання
Три будиночки A-frame: - grey - black, - white	Будиночки з панорамними вікнами, затишною спальнею під дахом і чаном на пірсі просто серед лісу, на березі озера. Будиночки абсолютно однакові, але відрізняються кольором декору при бронюванні ви можете обрати конкретний афрейм	Кожен будиночок має власний пірс на воді з двома шезлонгами та невеличку терасу з зоною для BBQ На території Black та Grey є власні чани Будиночки знаходяться поруч та відрізняються кольором інтер'єру Всередині – кімната-студія в якій є диван-софа та двоспальне ліжко на горищі, а також кухня та душ. Будиночок розташований на протилежному березі від основної локації.	Довгострокова оренда – вартість договірної (не включає прибирання, заміну білизни і аксесуарів). Нд-Чт 7000 грн / 2 особи Пт 8000 грн / 2 особи Сб(святкові дні) 9000 грн / 2 особи Сніданок 2 сніданки входять до вартості

Додаток Б

**Меню сніданку ресторану готельно-ресторанного комплексу
«Характер Парк»**

Назва	Ціна	Характеристика	Вихід	Візуалізація
Крок мадам	420 ₴	Класичний французький тост «Крок-мадам» із насиченим сирним смаком. Подається на бріюші зі слайсами шинки, сирами Гауда та сулугуні, а також соусом Бешамель. Завершується легкою пармезановою еспумою.	300г	
Вівсянка з сезонними фруктами	190 ₴	Ніжна вівсяна каша на молоці з додаванням банана, подається з ароматним брусничним соусом і легкою карамельною ноткою тростинного цукру. Сніданок із м'якою текстурою та приємним балансом солодкості й ягідної кислоти.	300г	
Вівсянка з яйцем пашот та ростбіфом	245 ₴	Ніжна вівсяна каша, доповнена соковитим ростбіфом і яйцем пашот із кремовим жовтком. Подається з соусом Голландез, в'яленими томатами та легким акцентом трюфельної олії. Незвичне поєднання класики й гастрономії — ситно, ніжно та дуже ароматно	300г	
Сніданок з Характером	335 ₴	Ситний і збалансований сніданок з ароматними мюнхенськими ковбасками, ніжним курячим яйцем і соковитими печерицями. До нього подається мікс свіжих салатів з лолло росса, біондо та руколою, заправлений пікантним соусом вінегрет із медом, гірчицею та винним оцтом. Доповнюють страву квасоля, хрусткі скибки пшеничного хліба з льоном,	270г	

		картопля по-селянськи та соус барбекю для яскравого акценту.		
Скрамбл з лососем гравлакс	495 ₴	Скрамбл з яєць подається з маринованим лососем гравлакс, приготованим за нашою унікальною рецептурою. До нього додаються хрустка підсмажена чіабата, ніжне авокадо та свіжий мікс салату, а також редис і помідори черрі. Страва заправляється легким соусом вінегрет	270г	
Авокадо тост	450 ₴	Тост на бріюші з кремовим гуакамолем, ніжним крем-сиром, соковитими томатами та яскравим соусом песто	315г	
Сирники з яблуком та ванільним йогуртом	285 ₴	Домашні ніжні сирники, щедро доповнені свіжою полуницею, лохиною та яблуком, приготованим методом су-вид. Легка йогуртова заправка додає свіжості, а карамельний соус — спокусливої солодкості.	280г	
Сирники з лососем	365 ₴	Авторські сирники з сиром Брі та свіжою зеленню. Подаються з маринованим лососем гравлакс, соусом на основі Горгонзоли та повітряною еспумою з пармезану. Страва для тих, хто шукає нові смаки.	250г	
Панкейки з солоною карамеллю та сезонними ягодами	290 ₴	Пухкі панкейки подаються з двома смачними соусами: солодким карамельним і фруктовим ягідним. Щоб додати ще більше смаку, страву прикрашають свіжими сезонними ягодами.	320г	