

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ОГІЄНКО АНАСТАСІЯ АНАТОЛІЇВНА

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Кваліфікаційна робота
освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»**

Особистий підпис – _____ Огієнко А. А.

Науковий керівник – _____ к.п.н., доцент Ю.В. Безрученков
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри – _____ к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(підпис) (посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
 «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»
 ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
 РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

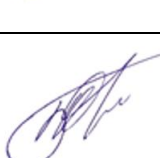
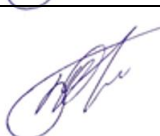
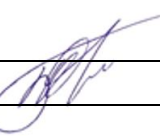
Декан факультету технологій та
 інформаційних систем

 Могильний Г.А.

**Індивідуальний план здобувача вищої освіти
 щодо виконання кваліфікаційної роботи**

1. Огієнко Анастасія Анатоліївна
 (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
2. Факультет технологій та інформаційних систем
3. Спеціальність «Готельно-ресторанна справа»
4. Кафедра професійної освіти ресторанного і туристичного бізнесу
5. Науковий керівник Безрученков Юрій.Володимирович, к.п.н., доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
6. Тема кваліфікаційної роботи
Сталий розвиток як маркетингова стратегія готельно-ресторанного бізнесу
7. Термін подання роботи на кафедру 08.05.2026 р.

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	10.10.2025	
2.	Розробка плану роботи, визначення мети, завдань, об'єкту, предмету, методів дослідження.	14.11.2025	
3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел.	05.12.2025	

4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи для першого читання науковим керівником.	19.12.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	16.01.2026	
6.	Розробка технологічної і конструкторської частин роботи. Поетапний аналіз та обговорення результатів дослідної роботи.	30.01.2026	
7.	Подання першого варіанта дослідної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	20.02.2026	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	06.03.2026	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	20.03.2026	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	03.04.2026	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	17.04.2026	
12.	Подання на кафедрі остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного випускником, науковим керівником і рецензентом.	08.05.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Огієнко А. А.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Безрученков Ю.В.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Дослідження ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери.....	9
1.2. Теоретичне розуміння сталого розвитку та його роль у сфері послуг.....	22
1.3. Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління підприємствами готельно-ресторанної сфери України.....	29
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЗЛАТОГОР».....	35
2.1. Аналіз маркетингового середовища діяльності закладу ресторанного господарства «Златогор».....	35
2.2. Аналіз середовища функціонування ресторану	43
2.3. Аналіз реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану ...	50
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЗЛАТОГОР» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	55
3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку ресторану ..	55
3.2. Підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану	59
3.3. Стратегічні напрями реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану	63
Висновки до розділу 3.....	67
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу відбувається в умовах динамічних змін економічного середовища, посилення конкуренції, цифровізації суспільства та зростання вимог споживачів до якості послуг, рівня сервісу й соціальної відповідальності підприємств. У таких умовах важливого значення набуває формування ефективних маркетингових стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності, їх адаптацію до сучасних викликів ринку та довгострокову стабільність функціонування. Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку сучасного бізнесу є впровадження принципів сталого розвитку, які орієнтовані на гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки[13].

Концепція сталого розвитку сьогодні виступає важливим інструментом формування нових моделей управління підприємствами в усьому світі. Вона передбачає забезпечення потреб сучасного покоління без створення загроз для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Особливого значення принципи сталого розвитку набувають у сфері готельно-ресторанного бізнесу, діяльність якої безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, енергоспоживанням, утворенням відходів, взаємодією з місцевими громадами та забезпеченням високого рівня сервісу для споживачів[13].

У сучасних умовах підприємства сфери HoReCa дедалі активніше впроваджують екологічно відповідальні підходи до ведення бізнесу, використовують енергоощадні технології, цифрові сервіси, підтримують локальних виробників продукції та реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності. Такі заходи не лише сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, а й дозволяють підприємствам формувати позитивний імідж, підвищувати рівень довіри споживачів і зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку[11].

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження можливостей використання принципів сталого розвитку як сучасної маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та трансформації ринку послуг. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів в Україні, пов'язаних із воєнним станом, енергетичною кризою, необхідністю відновлення економіки та адаптацією підприємств до нових умов функціонування.

Теоретичні та практичні аспекти маркетингового управління, конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу та забезпечення сталого розвитку досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу зробили Ф. Котлер, А. Войчак та інші дослідники. Питання сталого розвитку, екологічної відповідальності бізнесу та впровадження сучасних управлінських підходів у сфері послуг висвітлювалися у працях українських і зарубіжних учених, однак проблематика інтеграції принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери потребує подальшого наукового опрацювання[18].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів забезпечення сталого розвитку як маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового стратегічного управління закладу ресторанного господарства «Златогор».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери;
- розкрити сутність концепції сталого розвитку та визначити її значення для сфери послуг;

- проаналізувати особливості впровадження принципів сталого розвитку в систему управління підприємствами готельно-ресторанної сфери України;
- здійснити аналіз маркетингового середовища діяльності закладу ресторанного господарства «Златогор»;
- оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства;
- визначити проблеми та перспективи розвитку закладу в сучасних умовах;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії підприємства на засадах сталого розвитку;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових та екологічно орієнтованих рішень у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти використання принципів сталого розвитку як маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, маркетингового аналізу, PEST-аналізу, статистичного та графічного аналізу, а також методи стратегічного управління й оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, матеріали міжнародних організацій у сфері сталого розвитку, статистичні дані, інтернет-ресурси, а також матеріали діяльності закладу ресторанного господарства «Златогор».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення

маркетингової діяльності та системи стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанної сфери з урахуванням принципів сталого розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі послідовно розкрито теоретичні аспекти сталого розвитку та маркетингових стратегій, проведено аналіз діяльності закладу ресторанного господарства «Златогор» і запропоновано напрями вдосконалення його стратегічного розвитку в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Дослідження ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємств ресторанної сфери

Послуги підприємств ресторанного господарства є важливим і перспективним об'єктом дослідження з позиції маркетингового підходу. Комплексне вивчення та аналіз ресторанних послуг дають можливість визначити численні фактори, які впливають на успішність функціонування закладів ресторанного бізнесу, формування їх конкурентних переваг та рівень задоволеності споживачів. Дослідження маркетингових аспектів діяльності підприємств ресторанної сфери дозволяє краще зрозуміти особливості поведінки клієнтів, тенденції розвитку ринку та ефективність застосування сучасних маркетингових інструментів[2].

Одним із найважливіших напрямів дослідження є визначення цільової аудиторії підприємств ресторанного господарства. Для ефективної організації діяльності закладу необхідно чітко розуміти, на які категорії споживачів орієнтовані ресторанні послуги. Цільова аудиторія може включати представників різних вікових груп, осіб із різним рівнем доходів, соціальним статусом, стилем життя та споживчими інтересами. Вивчення особливостей цільових сегментів ринку дозволяє підприємствам адаптувати асортимент послуг, формат обслуговування, інтер'єр закладу та маркетингові комунікації відповідно до потреб потенційних клієнтів[2].

Важливим аспектом маркетингових досліджень у сфері ресторанного бізнесу є також аналіз попиту на ресторанні послуги. Таке дослідження передбачає вивчення потреб, очікувань та вимог споживачів щодо якості харчування, рівня сервісу, асортименту страв і загальної атмосфери закладу. Крім того, необхідно враховувати пріоритети клієнтів, їхні фінансові

можливості та готовність витратити кошти на ресторанні послуги. Аналіз попиту дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань та формувати пропозиції, які максимально відповідають очікуванням ринку[2].

Не менш важливим напрямом дослідження є оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. У сучасних умовах ринок ресторанних послуг характеризується високим рівнем конкуренції між ресторанами, кафе, барами та іншими закладами громадського харчування. Аналіз конкурентного середовища передбачає дослідження діяльності конкурентів, їхніх маркетингових методів просування, цінової політики, рівня сервісу та спеціальних пропозицій для споживачів. Таке дослідження дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, сформувати ефективні конкурентні стратегії та забезпечити стабільні позиції на ринку[2].

Важливу роль у розвитку ресторанного бізнесу відіграє формування ефективних маркетингових стратегій. Їх основною метою є залучення нових клієнтів, підвищення рівня лояльності постійних відвідувачів та зміцнення позитивного іміджу закладу. Сучасні маркетингові стратегії можуть включати використання реклами, просування у соціальних мережах, створення програм лояльності, організацію акцій і спеціальних пропозицій, а також надання додаткових послуг для клієнтів. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває онлайн-маркетинг, який дозволяє підприємствам активно взаємодіяти зі споживачами та швидко реагувати на їхні потреби[2].

Окремим напрямом маркетингових досліджень є аналіз стратегій ціноутворення у сфері ресторанного господарства. Формування оптимальної цінової політики має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості закладу. При визначенні цін на ресторанні послуги необхідно враховувати собівартість продукції, рівень цін конкурентів, платоспроможність споживачів та їхні очікування щодо співвідношення ціни й якості. Дослідження цінових стратегій дозволяє

підприємствам встановлювати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи при цьому належний рівень рентабельності та фінансової стабільності[2].

Важливим чинником успішної діяльності підприємств ресторанного бізнесу є якість обслуговування клієнтів. Саме рівень сервісу значною мірою впливає на задоволеність споживачів, їхнє бажання повторно відвідати заклад та рекомендувати його іншим. Дослідження якості обслуговування може здійснюватися за допомогою опитувань клієнтів, аналізу відгуків, спостереження за процесом обслуговування та оцінювання відповідності сервісу встановленим стандартам. Висока якість обслуговування сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та підвищенню його конкурентних переваг[25].

Суттєве значення для розвитку ресторанної галузі мають інновації та сучасні тенденції у сфері громадського харчування. У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу активно впроваджують новітні технології, цифрові сервіси, альтернативні концепції харчування та екологічно відповідальні підходи до ведення бізнесу. Інноваційні рішення можуть включати автоматизацію процесів обслуговування, використання електронних меню, онлайн-замовлень, безконтактних способів оплати, а також впровадження екологічних практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. Дослідження інновацій у ресторанній сфері дозволяє краще зрозуміти перспективи розвитку галузі та адаптувати діяльність підприємств до сучасних вимог ринку[25].

У сучасних економічних умовах України проблематика розвитку ресторанної галузі набуває особливого теоретичного та практичного значення. Система громадського харчування, до якої відповідно до вітчизняного законодавства належать ресторани, бари, кафе, їдальні, піцерії, кіоски та інші заклади, що забезпечують харчування населення, продовжує залишатися важливою складовою повсякденного життя суспільства. Незважаючи на складні економічні умови, підприємства ресторанного господарства

залишаються затребуваними серед населення та виконують важливу соціально-економічну функцію.

Розвиток трансформаційних процесів у сфері ресторанної діяльності, що супроводжується посиленням конкуренції між закладами ресторанного господарства, обумовлює необхідність адаптації як традиційних, так і інноваційних підходів до аналізу та оцінювання діяльності підприємств галузі. Сучасний ресторанний бізнес змушений швидко реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати нові форми організації діяльності та використовувати сучасні маркетингові технології для підтримання конкурентоспроможності[2].

В умовах поступового переходу до нових моделей ведення ресторанного бізнесу та інтенсивного розвитку виробництва продукції й послуг змінюються функції та значення системи громадського харчування. Це зумовлює необхідність прискореного розвитку галузі на основі більш ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Раціональне управління ресурсами, впровадження сучасних технологій та використання ефективних маркетингових стратегій стають важливими умовами забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємств ресторанного господарства[2].

Ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від того, наскільки правильно та результативно застосовуються маркетингові стратегії у практичній діяльності закладів. У сучасному бізнес-середовищі маркетинг перестає бути лише окремою функцією управління і перетворюється на основу формування всієї системи діяльності підприємства. Відомий дослідник Ф. Котлер наголошував, що загальна стратегія підприємства та його маркетингова стратегія є взаємопов'язаними, оскільки саме маркетинг орієнтований на виявлення потреб споживачів і забезпечення їх задоволення, а ці аспекти безпосередньо визначають місію та стратегічні цілі компанії. Саме тому сучасні бізнес-стратегії формуються навколо маркетингової складової,

адже маркетинг сьогодні розглядається не просто як напрям діяльності, а як комплексний спосіб ведення бізнесу[2].

Маркетингова стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств ресторанного бізнесу, оскільки сприяє оптимізації внутрішніх процесів, формуванню стабільних відносин із партнерами, залученню потенційних інвесторів та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Формування маркетингової стратегії є результатом комплексного аналізу ринку ресторанних послуг, вивчення споживчих потреб, конкурентного середовища та сучасних тенденцій розвитку сфери гостинності[13].

Одним із важливих принципів маркетингу, який дозволяє підвищити ефективність реалізації ресторанних послуг, є сегментування ринку. У сфері ресторанного господарства сегментування має певні особливості, що пов'язані зі специфікою самих ресторанних послуг та соціально-економічними характеристиками споживачів[13]. Правильне визначення цільових сегментів ринку дозволяє підприємству краще орієнтуватися на потреби конкретних груп споживачів, адаптувати асортимент послуг і формувати ефективну систему просування.

У процесі сегментування ринку ресторанних послуг застосовуються як традиційні критерії сегментації, так і специфічні ознаки, характерні саме для ресторанної сфери. До таких ознак належать пріоритетні види страв, особливості організації обслуговування, формат закладу, рівень сервісу та інші характеристики, які можуть забезпечити підприємству найбільший комерційний успіх і перспективність розвитку. Це дозволяє підприємствам формувати унікальні пропозиції та створювати власні конкурентні переваги[1].

Важливим елементом маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства є також цінова стратегія та цінова політика. Їх формування здійснюється з урахуванням специфіки обраного сегмента ринку, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства. Основними цілями

цінової стратегії можуть бути збільшення частки ринку, максимізація прибутку, забезпечення стабільної конкурентної переваги завдяки високій якості послуг, підтримання необхідного рівня рентабельності та створення умов для подальшого розвитку підприємства[2].

Для підприємств ресторанного бізнесу найбільш поширеними підходами до формування цін є встановлення цін залежно від співвідношення попиту та пропозиції на ринку, орієнтація на рівень цін конкурентів, а також формування цін на основі собівартості послуг [2]. Вибір конкретного підходу залежить від концепції закладу, рівня його позиціонування та особливостей цільової аудиторії.

Не менш важливим напрямом маркетингової діяльності є політика стимулювання збуту. У ресторанному бізнесі вона має певну специфіку, оскільки спрямовується одночасно на дві категорії — споживачів послуг і власний персонал підприємства. Для підвищення ефективності заходів стимулювання активно використовуються різні рекламні інструменти, серед яких реклама у засобах масової інформації, зовнішня реклама, участь у професійних заходах, виставках, семінарах та інших маркетингових подіях [25].

На нашу думку, одним із вирішальних факторів при виборі стратегії діяльності підприємства ресторанного бізнесу є його місце розташування, що виступає важливою особливістю конкурентної боротьби у цій сфері. Вдале розташування ресторану суттєво впливає на рівень відвідуваності, впізнаваність закладу та формування стабільної клієнтської бази. Фахівці ресторанної сфери виділяють кілька найбільш перспективних варіантів розміщення закладів ресторанного господарства[25]:

- окреме розташування ресторану за відсутності поблизу конкурентів;
- розміщення у так званому «ресторанному ряді»;
- функціонування в межах торговельно-розважальних центрів;
- розташування у центральній частині міста.

Важливою складовою ефективної діяльності підприємства є також оптимальний розмір виробничих площ. Цей показник визначається наявністю достатніх виробничих приміщень, складських зон, спеціалізованого обладнання для технічного обслуговування й ремонту, а також забезпеченням необхідною технологічною документацією та нормативними матеріалами. Рациональна організація виробничого простору дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити належний рівень якості послуг[1].

Якість робіт і послуг підприємства ресторанного бізнесу значною мірою залежить від технічного оснащення закладу та професійного рівня персоналу. Специфіка ресторанної діяльності потребує використання сучасного обладнання, яке повинно характеризуватися надійністю, універсальністю та високими експлуатаційними показниками. До працівників ресторанної сфери висуваються особливі вимоги, серед яких наявність професійних знань, навичок роботи зі спеціалізованим обладнанням та високий рівень культури обслуговування клієнтів [1].

З позиції маркетингу якість послуг розглядається як здатність максимально задовольняти потреби споживачів [25]. У сфері ресторанного бізнесу якість означає рівень відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів. Маркетинговий аспект якості ресторанних послуг проявляється через здатність закладу задовольняти індивідуальні потреби кожного відвідувача. На формування якості впливає велика кількість факторів, серед яких рівень розвитку суспільства, національні особливості споживачів, ставлення керівництва до проблем забезпечення якості, корпоративна культура підприємства, знання потреб клієнтів, чітке визначення місії та стратегічних цілей, професійність персоналу, ефективність системи управління якістю, рівень стандартизації процесів, технічне забезпечення та впровадження інноваційних послуг.

Маркетингова стратегія підприємства ресторанного господарства може бути спрямована на зміну структури виробництва кулінарної продукції, удосконалення асортименту додаткових послуг, модернізацію технологічних

процесів, зміну обсягів виробництва та реалізації послуг. Крім того, вона може передбачати зміну концепції функціонування ресторану, оновлення стилю закладу та адаптацію до сучасних модних тенденцій ресторанного бізнесу[2].

Як зазначає А. В. Войчак, маркетингові стратегії є різноманітними за своєю сутністю та визначаються насамперед критеріями, покладеними в основу їх класифікації. З огляду на їх значення для формування та утримання конкурентних позицій підприємства, а також враховуючи динамічність сучасного бізнес-середовища, доцільно виділяти три основні рівні маркетингових стратегій: корпоративний, функціональний та інструментальний. Кожен із цих рівнів визначає способи найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку [6].

Аналіз основних видів маркетингових стратегій дозволяє виокремити їх характерні особливості на кожному із зазначених рівнів, визначити відповідальність маркетологів за їх розроблення та реалізацію, а також сформувати комплекс заходів і необхідної інформації, які забезпечують ефективне функціонування маркетингової системи підприємства (табл. 1.1) [2].

Портфельні стратегії є важливим інструментом управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяють ефективно визначати місце та роль окремих напрямів діяльності у процесі задоволення потреб ринку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу інвестицій між різними видами послуг і бізнес-напрямами. Використання портфельного підходу дає можливість підприємствам ресторанної сфери оцінити перспективність окремих видів діяльності, визначити рівень їх прибутковості та конкурентоспроможності, а також забезпечити більш раціональне використання ресурсів[25].

Таблиця 1.1

Рівні реалізації стратегічного маркетингу

Рівень стратегічного маркетингу	Характеристика	Основні завдання	Приклади маркетингових рішень
Корпоративний рівень	Охоплює загальні напрями розвитку підприємства та визначає його місію, цілі й стратегічні пріоритети	Формування загальної стратегії розвитку підприємства, визначення ринків діяльності, розподіл ресурсів	Вихід на нові ринки, розширення мережі закладів, формування бренду компанії
Функціональний рівень	Пов'язаний із розробленням стратегій для окремих напрямів діяльності підприємства	Планування маркетингової діяльності, формування конкурентних переваг, визначення цільових сегментів	Розроблення маркетингової стратегії закладу, позиціонування ресторану, вибір каналів просування
Інструментальний рівень	Спрямований на практичне використання маркетингових інструментів для реалізації стратегії	Реалізація маркетингових заходів, просування послуг, стимулювання збуту	Рекламні кампанії, програми лояльності, SMM-просування, акційні пропозиції

Аналіз існуючого бізнес-портфеля допомагає підприємствам ресторанного господарства визначити найбільш перспективні напрями розвитку, розставити пріоритети в інвестиційній політиці та сформувати стратегії подальшого зростання. Особливе значення має виявлення нових перспективних видів ресторанних і додаткових послуг, які можуть бути включені до структури діяльності підприємства з метою розширення ринку та підвищення прибутковості. Для проведення такого аналізу широко використовуються різноманітні методичні підходи, серед яких найбільш відомими є матриця Бостонської консалтингової групи, матриця «керуючих політик» та система портфельного аналізу [25].

Стратегії зростання дають можливість підприємствам ресторанного бізнесу визначити основні напрями свого подальшого розвитку та знайти відповіді на питання щодо того, у якому напрямі необхідно розширювати діяльність для кращого задоволення ринкових потреб. Крім того, такі стратегії

дозволяють оцінити, чи достатньо підприємству власних ресурсів для реалізації запланованих цілей, чи виникає необхідність у залученні зовнішніх інвестицій, придбанні нових активів або диверсифікації діяльності[25].

Для формування стратегій розвитку ресторанних підприємств часто використовується матриця І. Ансоффа, яка базується на двох ключових координатах — «ринок» і «продукт». Також застосовуються матриця зовнішніх придбань та нова матриця керуючих політик. Матриця можливостей за товарами та ринками передбачає використання чотирьох альтернативних маркетингових стратегій, спрямованих на підтримання або збільшення обсягів реалізації продукції та послуг. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насиченості ринку, особливостей конкурентного середовища та здатності підприємства впроваджувати нові продукти чи оновлювати виробничі процеси. У практичній діяльності підприємств ресторанного господарства нерідко використовується поєднання кількох стратегій одночасно [32].

Маркетингова диверсифікація у сфері ресторанного бізнесу передбачає суттєве розширення напрямів діяльності підприємства шляхом створення та реалізації нових видів послуг, які відповідають актуальним потребам ринку. Основною метою диверсифікації є підвищення стабільності функціонування підприємства, забезпечення його надійності та створення умов для поступального розвитку[25]. Диверсифікація дозволяє закладам ресторанного господарства адаптуватися до змін ринкової ситуації, знижувати ризики та формувати додаткові джерела доходів.

Розвиток ресторанного бізнесу значною мірою залежить від ефективності рекламної діяльності закладів. Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується постійним удосконаленням рекламних інструментів, збільшенням обсягів рекламної інформації та активним використанням різних форм просування. Вибір конкретних видів рекламного впливу визначається стратегічними цілями підприємства. Основними завданнями реклами можуть бути залучення нових клієнтів, підвищення рівня продажів серед постійних відвідувачів та формування позитивного іміджу ресторану[25].

Для стимулювання попиту серед існуючих клієнтів реклама часто використовується безпосередньо у місці продажу, тобто всередині самого ресторану. До таких інструментів можна віднести рекламні матеріали, оформлення інтер'єру, спеціальні пропозиції та інші засоби комунікації з клієнтами. Водночас ефективними способами залучення нових споживачів залишаються реклама на радіо, використання банерів, сітілайтів та інших видів зовнішньої реклами. Перевагою таких рекламних інструментів є швидкість їх розміщення та можливість оперативного проведення рекламних кампаній. Комплексне використання різних рекламних методів дозволяє значно підвищити ефективність маркетингової діяльності та сприяє залученню як постійних, так і потенційних клієнтів[2].

У сучасних умовах особливого значення набуває використання інтернет-технологій у діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Цифрові інструменти повинні активно застосовуватися для пошуку партнерів, просування ресторанних послуг на внутрішньому та міжнародному ринках, а також для розвитку співпраці з європейськими країнами. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж та цифрових сервісів дозволяє підприємствам ефективніше комунікувати зі споживачами та розширювати свою присутність на ринку[25].

Ринкова конкуренція з позиції маркетингової концепції розглядається як суперництво між фізичними та юридичними особами за споживача, кінцевою метою якого є максимально повне задоволення потреб клієнтів і, відповідно, отримання більшого прибутку [1]. З точки зору маркетингу важливими є два ключові аспекти конкуренції: по-перше, боротьба між суб'єктами господарювання за прихильність споживача, а по-друге — досягнення конкурентних переваг саме через більш повне задоволення потреб клієнтів.

Незважаючи на те, що ресторанний бізнес України ще перебуває на етапі активного становлення, конкуренція у цій сфері вже має свої специфічні особливості. Переважна більшість підприємств ресторанного господарства орієнтується на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від

місця розташування закладу та транспортної доступності для споживачів. Окремі підприємства, особливо великі ресторани, можуть конкурувати у масштабах усього міста, обслуговуючи святкові заходи, бізнес-зустрічі, туристичні групи та інші категорії клієнтів[1].

Заклади громадського харчування нижнього цінового сегмента, як правило, функціонують в умовах високої конкуренції, яка характеризується наявністю великої кількості підприємств різних типів, що пропонують подібний або спеціалізований асортимент продукції та послуг. Водночас особливістю ресторанного бізнесу є відносно невисокий рівень стартових інвестицій, що створює можливості для виходу на ринок нових учасників. Конкуренція у ресторанній сфері також має специфічний характер через поєднання функцій виробництва продукції, її реалізації та організації процесу споживання.

У зв'язку з цим підприємствам ресторанного господарства необхідно враховувати як власні виробничі можливості, так і потреби споживачів, їхні доходи та платоспроможність. Саме здатність ефективно задовольняти потреби клієнтів є основою конкурентоспроможності закладу.

Слід зазначити, що сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку більшості європейських країн характеризується переважанням нецінової конкуренції. Основними інструментами конкурентної боротьби стають якість послуг, інноваційність, рівень сервісу, унікальність концепції закладу, дизайн інтер'єру, широкий асортимент страв та високий рівень обслуговування. Саме ці фактори формують індивідуальність ресторану та його конкурентні переваги.

Для ресторанного бізнесу України, навпаки, значну роль у конкурентній боротьбі продовжує відігравати ціновий фактор. Це пов'язано з невисоким рівнем доходів значної частини населення та недостатньо високими вимогами споживачів до якості ресторанного обслуговування. Проте у сегментах ринку, орієнтованих на клієнтів із середнім та високим рівнем доходів, дедалі більшого значення набувають саме інструменти нецінової конкуренції.

Таким чином, оскільки основною ідеєю маркетингу є задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу доцільно розглядати як здатність максимально ефективно задовольняти інтереси клієнтів. З урахуванням специфіки ресторанних послуг конкурентоспроможність можна визначити як певний стан підприємства, що характеризується системою показників, які формують конкурентні переваги товарів, послуг та самого закладу, забезпечуючи ефективніше задоволення потреб споживачів та успішне функціонування в умовах конкурентного ринку[1].

Оскільки конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, для її оцінювання використовуються різні методи, які відрізняються за рівнем точності та ефективності. Тому важливим завданням є вибір найбільш доцільного методу оцінювання конкурентоспроможності саме для підприємств ресторанної сфери.

Сукупність параметрів маркетингової діяльності, які підприємство ресторанного бізнесу може контролювати та використовувати для розвитку власної діяльності й зміцнення ринкових позицій, формує комплекс маркетингу. До комплексу маркетингу входять усі інструменти, за допомогою яких підприємство може впливати на попит своїх послуг. Традиційно ці інструменти об'єднуються у чотири основні групи: товар, ціна, методи розповсюдження та стимулювання.

Методи розповсюдження визначають діяльність, завдяки якій послуги стають доступними для цільових споживачів. Якщо розглядати ресторанні послуги як специфічний товар, то у сфері громадського харчування можливе використання концепції «Handel marketing», основною метою якої є розроблення та управління діяльністю підприємства ресторанного господарства. У цьому випадку маркетинг повинен базуватися на комплексному підході із застосуванням системного аналізу, програмно-цільових методів управління та сучасних управлінських рішень[1].

Основними цілями маркетингу в управлінні підприємствами ресторанного господарства є комплексне вивчення ринку, дослідження попиту споживачів, вивчення смаків і потреб клієнтів, орієнтація діяльності підприємства на ці потреби, активний вплив на формування попиту та стимулювання споживчої активності.

До основних завдань маркетингу належать комплексне дослідження ринку, виявлення потенційного попиту та незадоволених потреб, планування асортименту продукції та цінової політики, розроблення заходів щодо задоволення попиту, організація збуту послуг, а також удосконалення системи управління та організації виробництва послуг [1].

Для досягнення зазначених цілей у системі маркетингу реалізуються відповідні функції [1]:

- аналітична функція, що передбачає вивчення ринку, споживачів, структури підприємства та асортименту послуг;
- виробнича функція, пов'язана зі створенням нових послуг, управлінням якістю та конкурентоспроможністю;
- збутова функція, яка охоплює організацію реалізації продукції та сервісного обслуговування;
- функція управління і контролю, що включає інформаційне забезпечення, організацію комунікацій та контроль результатів діяльності.

Отже, дотримання маркетингової концепції, орієнтованої на споживача, усіма підсистемами управління підприємства ресторанного бізнесу сприятиме підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню стабільних конкурентних позицій на ринку[2].

1.2. Теоретичне розуміння сталого розвитку та його роль у сфері послуг

Поняття «сталий розвиток» трактується як такий напрям суспільного розвитку, за якого забезпечується задоволення актуальних потреб людства без

створення загроз для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Основою цієї концепції є досягнення збалансованості між економічним зростанням, соціальним добробутом населення та збереженням природного середовища. У сучасних умовах ідея сталого розвитку набула глобального значення та стала одним із ключових орієнтирів для формування державної політики, економічних стратегій і розвитку сфери послуг.

Необхідність активного впровадження принципів сталого розвитку в різних країнах світу пояснюється низкою масштабних викликів, які постали перед людством у XXI столітті. Серед них важливе місце займає стрімке зростання чисельності населення планети, що супроводжується збільшенням обсягів споживання природних ресурсів та посиленням навантаження на навколишнє середовище. Водночас розвиток науки й техніки, незважаючи на значні позитивні результати, спричинив інтенсивне використання природних ресурсів, активізацію промислового виробництва та посилення техногенного впливу на екосистеми. Наслідком цього стало загострення екологічних проблем, виснаження природних ресурсів і зниження здатності біосфери до природного самовідновлення[13].

Сьогодні міжнародна спільнота, особливо держави з низьким і середнім рівнем економічного розвитку, стикається з комплексом серйозних економічних, екологічних та соціальних проблем. Погіршення стану навколишнього середовища негативно впливає на розвиток економіки, оскільки екологічні ризики призводять до збільшення витрат, погіршення умов життя населення та зниження якості людського капіталу. У свою чергу економічна нестабільність часто стає причиною соціальної нерівності, зростання рівня бідності, послаблення соціальної безпеки та виникнення суспільної напруги. Такі процеси сприяють зменшенню рівня довіри між різними соціальними групами та негативно впливають на суспільну згуртованість[11].

Особливістю сучасного етапу розвитку світової економіки є тісний взаємозв'язок між екологічними, економічними та соціальними процесами.

Саме тому проблеми, пов'язані зі зміною клімату, забрудненням довкілля, нераціональним використанням ресурсів і соціальною нерівністю, не можуть вирішуватися окремо одна від одної. Вони потребують комплексного підходу, який передбачає узгодження економічних інтересів із потребами охорони навколишнього середовища та забезпечення соціальної справедливості[11].

Формування концепції сталого розвитку відбувалося поступово та охоплювало кілька важливих історичних етапів. Спочатку увага світової спільноти була зосереджена переважно на екологічних проблемах та негативних наслідках господарської діяльності людини для природи. Згодом, у процесі розвитку міжнародного співробітництва, стало очевидним, що ефективне вирішення екологічних проблем неможливе без урахування економічних і соціальних факторів. Саме тому концепція сталого розвитку поступово трансформувалася у більш комплексну модель, що охоплює всі основні сфери життєдіяльності суспільства[13].

Важливим етапом розвитку концепції стало проведення міжнародних конференцій та ухвалення глобальних документів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Особливе значення мало прийняття у 2015 році Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, які визначили стратегічні напрями розвитку світового співтовариства до 2030 року. Ці цілі охоплюють широке коло питань, серед яких подолання бідності, забезпечення якісної освіти, розвиток відповідального споживання, охорона довкілля та підтримка економічного зростання[13].

У сучасних умовах принципи сталого розвитку активно інтегруються у державні програми, міжнародні стратегії та корпоративну діяльність підприємств. Особливої актуальності вони набувають у сфері послуг, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, який безпосередньо пов'язаний із використанням природних ресурсів, енергоспоживанням, утворенням відходів та впливом на соціальне середовище. Підприємства сфери гостинності дедалі більше орієнтуються на екологічну відповідальність, впровадження

енергоощадних технологій, скорочення негативного впливу на довкілля та формування соціально відповідального бізнесу[13].

Отже, концепція сталого розвитку пройшла тривалий шлях еволюції — від окремих екологічних ініціатив до універсальної глобальної стратегії розвитку. На сучасному етапі вона охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності суспільства й виступає основою для формування нових підходів до управління підприємствами, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу[13].

Таблиця 1.2

Історія формування концепції сталого розвитку

Етап	Період	Основні події та документи	Характеристика етапу
Формування екологічної свідомості	1960-1970-ті рр.	Перші міжнародні екологічні ініціативи; доповіді Римського клубу	Зростання уваги до екологічних проблем, негативного впливу промисловості на довкілля та обмеженості природних ресурсів
Міжнародне визнання екологічних проблем	1972 р.	Конференція ООН з проблем навколишнього середовища у Стокгольмі	Вперше на міжнародному рівні визначено необхідність охорони довкілля та координації екологічної політики держав
Формування поняття «сталий розвиток»	1980-1987 рр.	Доповідь комісії ООН «Наше спільне майбутнє» (Доповідь Брундтланд)	Сформульовано класичне визначення сталого розвитку як розвитку, що задовольняє потреби сучасності без загрози для майбутніх поколінь
Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів	1992 р.	Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро («Саміт Землі»)	Визначено принципи сталого розвитку, ухвалено програму «Порядок денний XXI століття»

<i>Продовження таблиці 1.2</i>			
Розширення глобального партнерства	2000-2002 рр.	Декларація тисячоліття ООН; Всесвітній саміт зі сталого розвитку в Йоганнесбурзі	Посилення міжнародної співпраці у сфері боротьби з бідністю, охорони довкілля та соціального розвитку
Формування Цілей сталого розвитку	2015 р.	Саміт ООН зі сталого розвитку; ухвалення 17 Цілей сталого розвитку	Визначено глобальні цілі розвитку до 2030 року, які охоплюють економічну, соціальну та екологічну сфери
Сучасний етап реалізації концепції	2015 р. - дотепер	Інтеграція принципів сталого розвитку у державні та корпоративні стратегії	Активне впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємств і держав

Сутність концепції сталого розвитку полягає у досягненні гармонійного співвідношення між потребами людства та наявними природними ресурсами планети, які мають обмежений характер. Основна ідея цієї концепції спрямована на забезпечення належного рівня життя для сучасного населення без створення загроз для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Таким чином, сталий розвиток орієнтований на поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження навколишнього природного середовища. На сучасному етапі ця концепція перетворилася на універсальний принцип розвитку, який застосовується як у міжнародній політиці, так і на рівні окремих держав, регіонів, галузей економіки та підприємств[13].

У результаті тривалого процесу формування та вдосконалення ідей сталого розвитку міжнародним співтовариством у 2015 році було розроблено та офіційно затверджено 17 Цілей сталого розвитку. Вони стали глобальною

стратегією розвитку для всіх країн світу на період до 2030 року та визначили ключові напрями діяльності міжнародної спільноти. Зміст цих цілей охоплює найважливіші сфери суспільного життя, економічного розвитку та охорони довкілля [13].

Цілі сталого розвитку спрямовані на вирішення широкого кола актуальних проблем людства. Серед них важливе місце займають подолання бідності та голоду, забезпечення якісної освіти, досягнення гендерної рівності, забезпечення доступу населення до чистої води та належних санітарних умов, розвиток сталої інфраструктури, скорочення соціальної нерівності, підтримка відповідального споживання та виробництва, боротьба зі змінами клімату, охорона природних екосистем суші й океанів, а також забезпечення миру, справедливості та ефективного функціонування суспільних інституцій. Кожна із 17 цілей деталізується через систему конкретних завдань, загальна кількість яких становить 169. Це дозволяє більш чітко визначити напрями діяльності для органів державної влади, представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства[13].

Для сфери готельно-ресторанного бізнесу Цілі сталого розвитку мають особливе практичне значення, оскільки підприємства індустрії гостинності безпосередньо взаємодіють із природними ресурсами, місцевими громадами та споживачами послуг. Реалізація принципів сталого розвитку у цій сфері може здійснюватися через впровадження енергоощадних і ресурсоефективних технологій, зменшення кількості відходів, використання екологічно безпечних матеріалів, підтримку локальних виробників продукції та створення комфортних і безпечних умов праці для персоналу. Важливим напрямом є також формування інклюзивного середовища та популяризація відповідального споживання серед клієнтів[13].

Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри споживачів. Підприємства, які впроваджують екологічно відповідальні та соціально

орієнтовані практики, отримують можливість більш ефективно адаптуватися до сучасних економічних і соціальних викликів. Крім того, така діяльність забезпечує довготривалу стабільність бізнесу та створює передумови для його сталого розвитку в майбутньому.

Значення концепції сталого розвитку для сучасного світу є надзвичайно важливим і багатогранним. Сьогодні людство стикається з низкою глобальних проблем, серед яких особливу небезпеку становлять зміни клімату, виснаження природних ресурсів, погіршення екологічної ситуації, соціальна нерівність та економічна нестабільність. У цих умовах концепція сталого розвитку пропонує комплексний підхід до вирішення зазначених проблем, орієнтуючи діяльність держав, бізнесу та суспільства на досягнення довгострокових позитивних результатів.

Основною перевагою концепції сталого розвитку є її орієнтація на гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. Такий підхід передбачає, що розвиток суспільства не повинен здійснюватися за рахунок погіршення стану довкілля або посилення соціальної нерівності. Навпаки, економічне зростання має супроводжуватися раціональним використанням ресурсів, дотриманням принципів соціальної справедливості та відповідальним ставленням до природи.

Саме тому впровадження принципів сталого розвитку у систему управління, виробничу діяльність та соціальні процеси сьогодні є не лише актуальним завданням, а й необхідною умовою подальшого існування та безпечного розвитку світової цивілізації. Інтеграція цих принципів у діяльність підприємств, організацій і державних структур дозволяє створити основу для стабільного економічного розвитку, збереження навколишнього середовища та підвищення якості життя населення як сьогодні, так і в майбутньому[13].

1.3. Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління підприємствами готельно-ресторанної сфери України

В Україні концепція сталого розвитку поступово стає важливою складовою державної політики, стратегічного управління та сучасної підприємницької діяльності, хоча процес її впровадження супроводжується значними труднощами та потребує подальшого вдосконалення. Одним із важливих етапів у напрямі реалізації принципів сталого розвитку стало прийняття у 2017 році Національної доповіді щодо Цілей сталого розвитку. Цей документ адаптував глобальні орієнтири Організації Об'єднаних Націй до українських реалій та визначив основні напрями розвитку держави з урахуванням економічних, соціальних і екологічних потреб. У межах доповіді було сформовано 86 національних завдань та 183 показники оцінювання, які охоплюють різні аспекти сталого розвитку та дозволяють оцінювати рівень досягнення поставлених цілей.

На рівні державного стратегічного планування принципи сталого розвитку знайшли відображення у низці нормативно-правових документів та державних стратегій. Серед них важливе місце займають Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року, Енергетична стратегія України, Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також Національна економічна стратегія до 2030 року. У цих документах визначено ключові напрями розвитку держави, які спрямовані на підвищення енергоефективності, раціональне використання природних ресурсів, розвиток екологічно безпечних технологій та забезпечення сталого економічного зростання[13].

Важливим напрямом сучасної державної політики є також реалізація Європейського Зеленого курсу у межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Ця ініціатива передбачає впровадження заходів, спрямованих на скорочення викидів парникових газів, декарбонізацію економіки, розвиток енергоощадних технологій, удосконалення системи

поводження з відходами та збереження природного біорізноманіття. Впровадження таких підходів має важливе значення для інтеграції України у європейський економічний та екологічний простір[11].

У бізнес-середовищі також спостерігається поступове зростання інтересу до принципів сталого розвитку. Підприємства дедалі активніше впроваджують ESG-стратегії, реалізують екологічні ініціативи, розвивають корпоративну соціальну відповідальність та беруть участь у міжнародних програмах сертифікації, зокрема ISO 14001 і Global Compact. Такі підходи дозволяють підприємствам не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати власну конкурентоспроможність, покращувати репутацію та зміцнювати довіру споживачів.

Позитивна динаміка впровадження принципів сталого розвитку спостерігається і в сфері HoReCa. Сучасні готелі та ресторани все частіше орієнтуються на використання екологічно відповідальних практик та впровадження інноваційних рішень. Серед найбільш поширених заходів можна виділити використання еко-меню, сортування відходів, застосування енергоощадного обладнання, підтримку локальних виробників продукції та реалізацію соціальних ініціатив[13].

У готельно-ресторанній сфері поступово зростає увага до сталих моделей ведення бізнесу. Частина готельних підприємств використовує сучасні енергозберігаючі технології, автоматизовані системи контролю використання ресурсів, а також програми повторного використання текстильних виробів і засобів гігієни. Заклади ресторанного господарства дедалі частіше співпрацюють із місцевими постачальниками, скорочують використання пластикових виробів, впроваджують електронні QR-меню, системи компостування органічних відходів та долучаються до соціальних програм підтримки соціально вразливих категорій населення[1].

Разом із позитивними змінами процес реалізації концепції сталого розвитку в Україні загалом та у сфері HoReCa зокрема все ще має несистемний і частково фрагментарний характер. Серед основних проблем можна виділити

недостатній рівень державної підтримки, обмежені фінансові можливості підприємств, складність доступу до сучасних «зелених» технологій, недосконалість нормативно-правового забезпечення та недостатній рівень екологічної свідомості населення. Додаткові труднощі спричиняють сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, енергетичною кризою та суттєвими змінами в соціально-економічному середовищі[13].

Водночас саме сучасні кризові умови ще більше підкреслюють необхідність впровадження принципів сталого розвитку як основи для економічного відновлення держави та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. У цьому контексті важливого значення набуло ухвалення розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1190 «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні». Документом було затверджено оновлені національні завдання, систему індикаторів оцінювання та цільові орієнтири до 2030 року. Крім того, визначено відповідальних координаторів за реалізацію кожної із Цілей сталого розвитку.

Особливістю оновлених завдань стало врахування сучасних реалій воєнного часу. Значна увага приділяється питанням відбудови пошкодженої інфраструктури, гуманітарного розмінування територій, подолання екологічних наслідків воєнних дій, а також створення безпечних умов для населення, зокрема облаштування захисних укриттів. Це створює необхідну нормативну основу для більш адаптивного та ефективного впровадження принципів сталого розвитку в різних секторах економіки, у тому числі в індустрії гостинності.

Узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що сталий розвиток сьогодні є однією з ключових концепцій сучасного управління, яка поступово інтегрується у практичну діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу як на міжнародному, так і на національному рівнях. Теоретичні підходи до сталого розвитку свідчать про поступову трансформацію традиційних моделей управління - від окремих екологічних

заходів до комплексної системи, що поєднує економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

У сфері HoReCa реалізація принципів сталого розвитку проявляється через впровадження екологічних ініціатив, використання цифрових технологій, реалізацію соціальних програм та розвиток партнерської взаємодії з місцевими громадами. Аналіз міжнародного та українського досвіду підтверджує, що підприємства сфери гостинності мають значний потенціал для досягнення Цілей сталого розвитку. Водночас існує необхідність подолання низки перешкод, серед яких недостатнє фінансування, регуляторні обмеження, низький рівень екологічної культури та потреба адаптації бізнесу до умов воєнного часу.

Таким чином, сталий розвиток у сучасних умовах розглядається не лише як механізм збереження природних ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля, а і як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, довготривалої стійкості та формування позитивного іміджу підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах динамічних змін сучасного середовища[13].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також визначено роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності закладів ресторанної сфери. Проведений аналіз дозволив встановити, що сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та постійного зростання вимог споживачів до якості послуг, рівня сервісу й екологічної відповідальності підприємств.

У ході дослідження було з'ясовано, що маркетингові стратегії є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємств

ресторанного господарства. Саме маркетингова орієнтація дозволяє закладам своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів, формувати конкурентні переваги, підвищувати рівень лояльності клієнтів та зміцнювати ринкові позиції. Доведено, що важливими складовими маркетингової діяльності є сегментування ринку, розроблення цінової політики, використання сучасних рекламних інструментів, стимулювання збуту та впровадження цифрових технологій у систему просування послуг[2].

Установлено, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу значною мірою визначається не лише ціновими факторами, а й рівнем якості обслуговування, унікальністю концепції закладу, ефективністю управління, інноваційністю та здатністю підприємства адаптуватися до сучасних тенденцій ринку. Особливого значення в сучасних умовах набуває використання інтернет-технологій, соціальних мереж, програм лояльності та інших цифрових інструментів маркетингової комунікації[2].

У процесі дослідження було проаналізовано сутність концепції сталого розвитку та визначено її значення для сфери послуг і, зокрема, для готельно-ресторанного бізнесу. Встановлено, що концепція сталого розвитку базується на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних складових розвитку суспільства. Її основною метою є забезпечення задоволення потреб сучасного покоління без створення загроз для майбутніх поколінь. Доведено, що сучасні глобальні виклики, пов'язані зі змінами клімату, виснаженням природних ресурсів, екологічними кризами та соціальною нестабільністю, обумовлюють необхідність активного впровадження принципів сталого розвитку в усі сфери економічної діяльності.

Дослідження етапів становлення концепції сталого розвитку показало, що вона пройшла тривалий шлях еволюції — від перших екологічних ініціатив до комплексної міжнародної стратегії, яка сьогодні реалізується через Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Визначено, що для підприємств готельно-ресторанної сфери принципи сталого розвитку мають особливе практичне значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана

з використанням природних ресурсів, енергоспоживанням, утворенням відходів та взаємодією із соціальним середовищем.

У роботі було встановлено, що впровадження принципів сталого розвитку у сфері HoReCa здійснюється через використання енергоощадних технологій, скорочення негативного впливу на довкілля, підтримку локальних виробників, впровадження цифрових сервісів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та формування інклюзивного середовища. Такі заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню їх іміджу та зміцненню довіри споживачів.

Аналіз сучасного стану впровадження принципів сталого розвитку в Україні дозволив зробити висновок, що, незважаючи на поступову інтеграцію концепції сталого розвитку у державну політику та діяльність бізнесу, цей процес все ще має низку проблем і потребує подальшого вдосконалення. Серед основних бар'єрів визначено недостатній рівень фінансового забезпечення, обмежений доступ до сучасних екологічних технологій, недосконалість нормативно-правової бази та недостатній рівень екологічної свідомості населення. Водночас сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, енергетичною кризою та необхідністю відбудови економіки, лише посилюють актуальність впровадження сталих моделей розвитку.

Отже, результати проведеного теоретичного дослідження підтверджують, що забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу є необхідною умовою їх ефективного функціонування в сучасному конкурентному середовищі. Використання сучасних маркетингових стратегій у поєднанні з принципами сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише підвищувати економічну ефективність діяльності, а й формувати соціально відповідальний та екологічно орієнтований бізнес, здатний успішно адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати довгострокову стабільність розвитку[13].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗЛАТОГОР»

2.1. Аналіз маркетингового середовища діяльності закладу ресторанного господарства «Златогор»

Ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Саме тому моніторинг маркетингового середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявляти фактори, що впливають на діяльність закладу, оцінювати ринкові можливості, визначати потенційні ризики та формувати ефективні управлінські рішення. Для підприємств ресторанного бізнесу моніторинг маркетингового середовища має особливе значення через високий рівень конкуренції, зміну споживчих уподобань, вплив економічних факторів та швидкий розвиток цифрових технологій[2].

Об'єктом дослідження у даній роботі є заклад ресторанного господарства «Златогор», що функціонує у місті Лубни Полтавської області. Заклад ресторанного господарства «Златогор» є одним із відомих підприємств сфери гостинності у місті Лубни Полтавської області. Підприємство функціонує у сфері ресторанного обслуговування та орієнтується на надання якісних послуг харчування й організацію дозвілля для мешканців міста та гостей регіону. Заклад поєднує функції ресторану та майданчика для проведення урочистих заходів, що дозволяє формувати стабільний попит на послуги підприємства. «Златогор» спеціалізується на організації банкетів, весіль, корпоративних заходів, днів народження, сімейних свят та інших урочистих подій. Заклад пропонує широкий асортимент страв української та європейської кухні, що

дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів. Однією з переваг підприємства є поєднання традиційного підходу до ресторанного обслуговування із сучасними елементами сервісу та комфортною атмосферою. Важливим чинником конкурентоспроможності «Златогор» є його розташування у місті Лубни, яке є одним із важливих районних центрів Полтавської області та має вигідне транспортне сполучення. Це сприяє залученню не лише місцевих мешканців, а й гостей із прилеглих населених пунктів та транзитних відвідувачів.

Інтер'єр закладу оформлений у сучасному стилі та орієнтований на створення комфортних умов для відпочинку клієнтів. Наявність банкетної зали дозволяє підприємству обслуговувати значну кількість гостей під час проведення масових заходів. Особлива увага приділяється рівню сервісу, якості приготування страв та формуванню позитивного іміджу закладу.

У сучасних умовах діяльність «Златогор» здійснюється в умовах високої конкуренції на локальному ринку ресторанних послуг. Основними конкурентними перевагами підприємства є сформована клієнтська база, досвід роботи у сфері ресторанного бізнесу, широкий спектр послуг та орієнтація на потреби споживачів. Водночас заклад, як і більшість підприємств сфери HoReCa в Україні, стикається з впливом економічної нестабільності, змінами споживчої поведінки населення та необхідністю адаптації до сучасних ринкових тенденцій.

Для підтримання конкурентоспроможності підприємство поступово впроваджує сучасні маркетингові інструменти, використовує соціальні мережі для просування послуг, інформування клієнтів про акції та спеціальні пропозиції. Важливим напрямом розвитку є також підвищення якості сервісу, оновлення асортименту меню та впровадження елементів сталого розвитку у діяльність закладу[13].

Таким чином, ресторан «Златогор» є важливим представником сфери ресторанного господарства міста Лубни, який має потенціал для подальшого

розвитку, зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку ресторанних послуг.

Маркетингове середовище підприємства формується під впливом великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на результати діяльності закладу. У структурі маркетингового середовища доцільно виділяти макросередовище та мікросередовище підприємства[25].

До факторів макросередовища належать економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, екологічні та правові чинники. У сучасних умовах діяльність ресторанного бізнесу України значною мірою залежить від економічної ситуації в державі, рівня доходів населення, інфляційних процесів та купівельної спроможності споживачів. Для закладу «Златогор» важливим фактором є зміна споживчої поведінки населення в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Частина споживачів стала більш ощадливою у витратах на ресторанні послуги, що впливає на структуру попиту та середній чек закладу.

Соціально-демографічні фактори також мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Основними клієнтами ресторану є мешканці міста Лубни та прилеглих населених пунктів, представники середнього класу, молодь, сімейні пари, а також клієнти, які користуються послугами закладу для проведення урочистих подій. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість страв, а й на атмосферу закладу, рівень сервісу, швидкість обслуговування, наявність сучасного дизайну та цифрових сервісів. Важливим чинником макросередовища є технологічний розвиток. У сучасному ресторанному бізнесі активно впроваджуються цифрові технології, електронні системи бронювання, онлайн-замовлення, безконтактні платежі, QR-меню та інструменти просування у соціальних мережах. Для підприємства «Златогор» використання сучасних цифрових рішень є важливою умовою підтримання конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів.

Екологічні фактори також поступово набувають важливого значення у сфері ресторанного бізнесу. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності орієнтуються на впровадження принципів сталого розвитку, скорочення використання пластику, сортування відходів, підтримку локальних виробників та використання екологічно безпечної продукції. Для закладу «Златогор» реалізація екологічно відповідальних практик може стати додатковою конкурентною перевагою та позитивно вплинути на імідж підприємства.

Не менш важливим елементом дослідження є аналіз мікросередовища підприємства, яке охоплює споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів та контактні аудиторії[1].

Основу споживчого ринку закладу «Златогор» становлять клієнти, які орієнтуються на поєднання доступної цінової політики, якісного обслуговування та комфортної атмосфери. Значну частину доходів підприємства формують проведення банкетів, святкових заходів та корпоративного обслуговування. Саме тому важливим завданням маркетингової діяльності є підтримання високого рівня задоволеності клієнтів і формування позитивної репутації закладу.

Конкурентне середовище ресторанного бізнесу у місті Лубни характеризується наявністю значної кількості кафе, ресторанів та інших закладів громадського харчування. Основними конкурентами «Златогор» є підприємства, які працюють у середньому ціновому сегменті та пропонують аналогічний спектр послуг. Конкурентна боротьба на локальному ринку здійснюється переважно за рахунок якості обслуговування, рівня цін, асортименту страв, атмосфери закладу та ефективності маркетингового просування.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють постачальники сировини та продукції. Для ресторанного бізнесу особливого значення набуває стабільність поставок, якість продукції, рівень цін та можливість співпраці з локальними виробниками. Використання місцевої продукції дозволяє не лише

підтримувати регіональних виробників, а й знижувати витрати на логістику та забезпечувати свіжість продукції[25].

У сучасних умовах важливим напрямом маркетингової діяльності закладу є використання цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом просування ресторанних послуг, формування позитивного іміджу підприємства та взаємодії з клієнтами. Для закладу «Златогор» актуальним є активне використання платформ Instagram, Facebook та інших онлайн-ресурсів для розміщення рекламної інформації, популяризації меню, інформування про акції та залучення нових відвідувачів. Для оцінювання маркетингового середовища підприємства доцільно провести SWOT-аналіз діяльності закладу «Златогор» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності закладу «Златогор»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне розташування закладу	Обмежені фінансові ресурси
Наявність постійних клієнтів	Недостатній рівень цифрового просування
Широкий асортимент послуг	Висока залежність від сезонності
Досвід роботи на ринку	Обмежені можливості розширення
Проведення банкетів і святкових заходів	Недостатній рівень автоматизації процесів
Можливості	Загрози
Розширення онлайн-просування	Посилення конкуренції
Впровадження екоініціатив	Зниження купівельної спроможності населення
Залучення нових категорій клієнтів	Економічна нестабільність
Використання сучасних цифрових сервісів	Зростання цін на сировину та енергоносії
Розвиток партнерства з локальними виробниками	Нестабільна безпекова ситуація

Отже, проведений моніторинг маркетингового середовища діяльності закладу «Златогор» дозволив визначити основні фактори, які впливають на функціонування підприємства у сучасних умовах. Встановлено, що

підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на локальному ринку ресторанних послуг. Водночас для забезпечення стабільного функціонування закладу необхідним є активне впровадження сучасних маркетингових стратегій, використання цифрових інструментів просування, підвищення якості сервісу та інтеграція принципів сталого розвитку у практичну діяльність підприємства.

З метою оцінювання результативності діяльності досліджуваного підприємства доцільно здійснити аналіз основних техніко-економічних показників його функціонування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ресторану «Златогор», м. Лубни за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.,%
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	4 250	4 980	5 640	132,7
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2980	3420	3860	129,5
Валовий прибуток, тис. грн	1270	1560	1780	140,2
Чистий прибуток, тис. грн	420	510	640	152,4
Рентабельність діяльності, %	9,9	10,2	11,3	+1,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	20	22	122,2

<i>Продовження таблиці 2.2</i>				
Фонд оплати праці, тис. грн	1120	1360	1620	144,6
Середній чек, грн	420	510	620	147,6
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	18500	20300	22700	122,7
Витрати на маркетинг і рекламу, тис. грн	85	110	145	170,6

Наведені у таблиці показники свідчать про позитивну динаміку розвитку ресторану «Златогор» упродовж 2023-2025 років. Дохід від реалізації послуг має тенденцію до зростання, що обумовлено збільшенням кількості клієнтів, активізацією маркетингової діяльності та розширенням спектра ресторанних послуг.

Зростання валового та чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення фінансових результатів. Позитивною тенденцією є також збільшення рівня рентабельності діяльності закладу.

Поступове зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу пояснюється розширенням обсягів діяльності та необхідністю забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

Збільшення витрат на маркетинг і рекламу свідчить про активізацію просування ресторану на локальному ринку, використання соціальних мереж та сучасних рекламних інструментів для залучення нових клієнтів і підтримання конкурентних позицій закладу.

Для більш детального оцінювання фінансового стану та результативності діяльності ресторану «Златогор» доцільно проаналізувати основні фінансові коефіцієнти підприємства. Розрахунок відповідних показників дозволяє

визначити рівень рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти діяльності ресторану «Златогор», м. Лубни за 2023-2025 рр.

Показники	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності продажів	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	0,10	0,10	0,11	> 0,05
Коефіцієнт валової рентабельності	Валовий прибуток / Дохід від реалізації	0,3	0,31	0,32	> 0,20
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,35	1,42	1,56	1,0–2,0
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,48	0,52	0,57	> 0,50
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Позиковий капітал	0,92	1,08	1,25	> 1,0
Коефіцієнт оборотності активів	Дохід від реалізації / Середня вартість активів	1,84	1,97	2,15	Зростання показника
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Власні оборотні кошти / Оборотні активи	0,21	0,26	0,33	> 0,10
Коефіцієнт витратомісткості	Собівартість / Дохід від реалізації	0,70	0,69	0,68	Зменшення показника
Коефіцієнт платоспроможності	Активи / Зобов'язання	1,92	2,08	2,25	> 1,0
Коефіцієнт ділової активності	Дохід / Власний капітал	2,14	2,28	2,41	Зростання показника

Результати розрахунку фінансових коефіцієнтів свідчать про позитивну тенденцію розвитку ресторану «Златогор» упродовж 2023-2025 років. Показники рентабельності демонструють поступове підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання прибутковості ресторанних послуг.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості закладу та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта автономії, що характеризує підвищення частки власного капіталу у структурі фінансування діяльності підприємства. Це свідчить про зменшення залежності ресторану від зовнішніх джерел фінансування.

Зростання показників оборотності активів та ділової активності підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та активізацію господарської діяльності закладу.

Зменшення коефіцієнта витратомісткості свідчить про більш раціональне використання витрат і покращення системи управління ресурсами ресторану «Златогор».

2.2. Аналіз середовища функціонування ресторану

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз середовища функціонування підприємства дозволяє визначити основні фактори впливу на діяльність закладу, оцінити рівень конкурентоспроможності, виявити можливості розвитку та потенційні ризики. Для підприємств сфери HoReCa такий аналіз є особливо важливим через високий рівень конкуренції, динамічність споживчих потреб та вплив економічних і соціальних чинників[56].

Об'єктом дослідження у даній роботі є ресторан «Златогор», що здійснює діяльність у місті Лубни Полтавської області. Заклад функціонує у сфері ресторанного обслуговування та спеціалізується на наданні послуг харчування, організації банкетів, святкових заходів і дозвілля. Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб різних категорій споживачів та формування стабільних конкурентних позицій на локальному ринку ресторанних послуг.

Середовище функціонування підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на результати діяльності закладу. Зовнішнє середовище ресторану охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні чинники, тоді як внутрішнє середовище включає систему управління, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, фінансовий стан та маркетингову діяльність підприємства[2].

Важливим фактором зовнішнього середовища є економічна ситуація в державі. Сучасні економічні умови в Україні характеризуються нестабільністю, інфляційними процесами, коливанням цін на продукти харчування та енергоносії, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств ресторанного бізнесу[25]. Для ресторану «Златогор» суттєве значення має зміна купівельної спроможності населення, оскільки зниження доходів споживачів може призводити до скорочення витрат на ресторанный послуги та змін у структурі попиту.

Політичні фактори також мають значний вплив на функціонування підприємства. Воєнний стан в Україні, нестабільна безпекова ситуація та загальні трансформаційні процеси в економіці створюють додаткові ризики для діяльності закладів сфери HoReCa. Водночас державна політика щодо підтримки підприємництва, адаптація законодавства до європейських стандартів та розвиток цифрової економіки створюють певні можливості для розвитку ресторанного бізнесу[25].

Соціальне середовище діяльності ресторану формується під впливом демографічних процесів, рівня життя населення, змін споживчих уподобань та стилю життя клієнтів. Сучасні споживачі дедалі більше уваги приділяють якості продукції, рівню сервісу, атмосфері закладу та наявності сучасних форматів обслуговування[1]. Для ресторану «Златогор» важливим є орієнтування на потреби різних категорій клієнтів, серед яких сімейні пари, молодь, корпоративні клієнти та відвідувачі, які користуються послугами закладу для проведення святкових заходів.

Технологічний розвиток сучасної ресторанної сфери також впливає на діяльність підприємства. У закладах ресторанного господарства активно впроваджуються цифрові технології, системи автоматизації обслуговування, онлайн-замовлення, QR-меню та безконтактні способи оплати. Для ресторану «Златогор» використання сучасних технологій є важливою умовою підвищення якості сервісу, оптимізації внутрішніх процесів та підтримання конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства має конкурентне середовище. Ринок ресторанних послуг міста Лубни характеризується наявністю значної кількості закладів громадського харчування різного формату та цінового сегмента. Основними конкурентами ресторану «Златогор» є заклади, що працюють у середньому ціновому сегменті та пропонують аналогічний спектр послуг. Конкурентна боротьба здійснюється переважно за рахунок якості обслуговування, рівня цін, асортименту страв, атмосфери закладу та ефективності маркетингового просування.

Для більш детального аналізу конкурентного середовища доцільно використати результати порівняльного аналізу конкурентів ресторану «Златогор» (табл. 2.4).

Проведений порівняльний аналіз свідчить про те, що ресторан «Златогор» займає достатньо конкурентну позицію на локальному ринку ресторанних послуг міста Лубни. Основними перевагами закладу є вигідне

місце розташування, широкий асортимент послуг, високий рівень обслуговування та можливість організації банкетних заходів.

Серед основних конкурентів найбільш сильні позиції займають заклади, які активно використовують цифрові канали просування, сучасні формати обслуговування та програми лояльності для клієнтів.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз конкурентів ресторану «Златогор», м. Лубни

Критерії оцінювання	«Златогор»	Конкурент 1 («Масток»)	Конкурент 2 («Хуторець»)	Конкурент 3 («Рапогата»)
Місце розташування	Центральна частина міста	Центр міста	Житловий район	Поблизу траси
Формат закладу	Ресторан, банкетний зал	Ресторан-кафе	Кафе	Ресторан
Асортимент страв	Українська та європейська кухня	Українська кухня	Змішана кухня	Європейська кухня
Рівень цін	Середній	Середній	Нижчий за середній	Вищий за середній
Якість обслуговування	Висока	Середня	Середня	Висока
Організація банкетів	Так	Так	Частково	Так
Наявність доставки	Частково	Ні	Так	Так
Використання соціальних мереж	Активне	Помірне	Активне	Активне
Інтер'єр та атмосфера	Сучасний стиль	Класичний стиль	Простий стиль	Сучасний стиль
Наявність програм лояльності	Частково	Ні	Так	Так
Репутація серед клієнтів	Висока	Стабільна	Середня	Висока
Конкурентні переваги	Банкетні послуги, якісний сервіс	Зручне розташування	Доступні ціни	Сучасний формат обслуговування
Основні недоліки	Обмежене онлайн-просування	Обмежений асортимент	Нижчий рівень сервісу	Високі ціни

Водночас окремі конкуренти мають переваги у вигляді нижчого рівня цін або більш активної доставки послуг.

Для зміцнення конкурентних позицій ресторану «Златогор» доцільно активізувати онлайн-просування, удосконалити систему лояльності клієнтів, розширити цифрові сервіси та впроваджувати сучасні маркетингові інструменти взаємодії зі споживачами.

Поряд із зовнішнім середовищем важливе значення для функціонування підприємства має внутрішнє середовище. Одним із ключових елементів внутрішнього середовища ресторану є кадровий потенціал. Рівень професійної підготовки персоналу, культура обслуговування, комунікаційні навички працівників та ефективність управління персоналом безпосередньо впливають на якість послуг і репутацію закладу.

Матеріально-технічна база ресторану «Златогор» включає виробничі приміщення, банкетні зали, кухонне обладнання, меблі, елементи інтер'єру та технічні засоби обслуговування клієнтів. Сучасний стан матеріально-технічного забезпечення дозволяє підприємству забезпечувати належний рівень сервісу та організовувати обслуговування різних категорій клієнтів. Фінансове середовище підприємства характеризується показниками прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Проведений аналіз фінансових показників діяльності ресторану свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства та зростання ефективності його функціонування. Водночас нестабільність економічної ситуації та зростання витрат на сировину й енергоносії потребують постійного контролю за фінансовими ресурсами закладу.

Маркетингова діяльність ресторану «Златогор» спрямована на підтримання позитивного іміджу підприємства, залучення нових клієнтів та підвищення рівня лояльності постійних відвідувачів. Заклад використовує соціальні мережі, рекламні інструменти та спеціальні пропозиції для просування своїх послуг. Водночас підприємство потребує подальшого вдосконалення цифрових каналів комунікації та активнішого використання сучасних маркетингових технологій.

Для більш ґрунтовного дослідження факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ресторану «Златогор», доцільно застосувати метод PEST-аналізу. Використання даного інструменту дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на функціонування підприємства та визначити основні тенденції розвитку зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування ресторану
«Златогор», м. Лубни**

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на діяльність ресторану «Златогор»
Р – Political (політичні фактори)	Воєнний стан в Україні	Впливає на рівень безпеки, стабільність роботи закладу та споживчу активність населення
	Державне регулювання сфери HoReCa	Необхідність дотримання санітарних норм, податкового законодавства та вимог до безпеки
	Євроінтеграційні процеси	Сприяють впровадженню сучасних стандартів обслуговування та екологічних практик
	Податкова політика держави	Впливає на витрати підприємства та рівень прибутковості
Е – Economic (економічні фактори)	Інфляційні процеси	Підвищення цін на продукти, енергоносії та витратні матеріали
	Зниження купівельної спроможності населення	Скорочення витрат споживачів на ресторанні послуги
	Коливання цін на сировину	Впливає на собівартість страв і цінову політику закладу
	Рівень зайнятості населення	Формує рівень попиту на послуги ресторану
S – Social (соціальні фактори)	Зміна споживчих уподобань	Зростання попиту на якісний сервіс, комфорт та сучасний формат обслуговування
	Підвищення уваги до здорового харчування	Необхідність оновлення меню та впровадження корисних страв

<i>Продовження таблиці 2.5</i>		
	Демографічні зміни	Впливають на структуру цільової аудиторії закладу
	Популярність сімейного та святкового відпочинку	Сприяє розвитку банкетних і святкових послуг ресторану
Т – Technological (технологічні фактори)	Розвиток цифрових технологій	Використання соціальних мереж, онлайн-реклами та електронних сервісів
	Автоматизація ресторанного бізнесу	Підвищення ефективності обслуговування та управління ресурсами
	Використання QR-меню та безконтактної оплати	Підвищення комфорту та безпеки клієнтів
	Розвиток онлайн-комунікацій	Розширення можливостей взаємодії зі споживачами

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що на діяльність ресторану «Златогор» впливає значна кількість зовнішніх факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру. Найбільший вплив у сучасних умовах мають економічні та політичні чинники, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та зниженням купівельної спроможності населення.

Соціальні фактори формують сучасні тенденції споживчої поведінки, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості послуг, оновлення меню та розвитку сучасних форматів обслуговування. Водночас технологічний розвиток створює додаткові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності та покращення комунікації з клієнтами.

Отже, результати PEST-аналізу дозволяють зробити висновок, що ресторан «Златогор» функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій, адаптації маркетингової діяльності та впровадження сучасних управлінських рішень.

Отже, проведений аналіз середовища функціонування ресторану «Златогор» дозволив визначити основні фактори, які впливають на діяльність

підприємства в сучасних умовах. Встановлено, що заклад має достатній рівень конкурентоспроможності та потенціал для подальшого розвитку на локальному ринку ресторанних послуг. Водночас підприємству необхідно активніше впроваджувати сучасні маркетингові інструменти, цифрові технології та вдосконалювати систему взаємодії зі споживачами. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій ресторану та підвищенню ефективності його діяльності.

2.3. Аналіз реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності питання впровадження принципів сталого розвитку набувають особливої актуальності. Підприємства готельно-ресторанної сфери дедалі частіше орієнтуються не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення екологічної безпеки, соціальної відповідальності та ефективного використання ресурсів. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, формувати позитивний імідж, зміцнювати довіру споживачів та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності[13].

Ресторан «Златогор», що функціонує у місті Лубни Полтавської області, також поступово інтегрує окремі елементи сталого розвитку у свою діяльність. Впровадження таких підходів здійснюється через удосконалення системи обслуговування, оптимізацію використання ресурсів, підтримку локальних виробників, використання сучасних цифрових технологій та підвищення соціальної відповідальності підприємства.

Одним із важливих напрямів реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану є раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів. У сучасних умовах заклади ресторанного господарства є значними споживачами електроенергії, води та інших ресурсів, тому питання енергоефективності мають важливе значення. У діяльності ресторану «Златогор» використовуються енергозберігаючі освітлювальні прилади,

здійснюється контроль за раціональним використанням електроенергії та водних ресурсів, а також поступово впроваджуються сучасні технології, спрямовані на зменшення витрат ресурсів.

Важливою складовою сталого розвитку є екологічна відповідальність підприємства. Ресторан «Златогор» приділяє увагу питанням підтримання належного санітарного стану території, мінімізації харчових відходів та дотримання екологічних вимог у процесі організації ресторанного обслуговування. У закладі частково використовується сортування відходів, а також зменшується застосування одноразових пластикових виробів. Такі заходи сприяють скороченню негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Одним із елементів реалізації концепції сталого розвитку є підтримка місцевих виробників та розвиток локального партнерства. У діяльності ресторану «Златогор» використовується продукція місцевих постачальників, що дозволяє забезпечувати свіжість продукції, скорочувати логістичні витрати та підтримувати розвиток регіонального підприємництва. Співпраця з локальними виробниками позитивно впливає не лише на економічну ефективність діяльності закладу, а й на розвиток місцевої економіки загалом. Соціальна складова сталого розвитку у діяльності ресторану проявляється через створення належних умов праці для персоналу, підтримання стабільної зайнятості працівників та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів. Для підприємства важливим є формування позитивного психологічного клімату в колективі, дотримання норм охорони праці та забезпечення професійного розвитку персоналу. Якість обслуговування та професіоналізм працівників безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність закладу.

У сучасних умовах важливим напрямом сталого розвитку є цифровізація діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Ресторан «Златогор» використовує соціальні мережі для комунікації з клієнтами, інформування про меню, акції та спеціальні пропозиції. Використання цифрових технологій

дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, покращити взаємодію зі споживачами та зменшити витрати на традиційні рекламні засоби. Крім того, використання електронних меню та онлайн-комунікацій сприяє скороченню використання паперової продукції.

Важливим елементом реалізації принципів сталого розвитку є забезпечення високого рівня якості послуг. У ресторанному бізнесі саме якість продукції та сервісу формують рівень довіри споживачів і впливають на репутацію підприємства. Заклад «Златогор» орієнтується на підтримання належного рівня якості страв, культури обслуговування та комфортної атмосфери для відвідувачів. Регулярне оновлення меню, врахування потреб клієнтів та індивідуальний підхід до обслуговування сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Для більш наочного оцінювання реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану «Златогор» доцільно узагальнити основні напрями відповідної діяльності у вигляді таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Реалізація принципів сталого розвитку у діяльності ресторану
«Златогор»**

Напрямок сталого розвитку	Основні заходи у діяльності ресторану
Економічна складова	Раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат, підтримка стабільної прибутковості
Екологічна складова	Часткове сортування відходів, зменшення використання пластику, енергозбереження
Соціальна складова	Створення належних умов праці, підтримка зайнятості персоналу, якісне обслуговування клієнтів
Підтримка локальних виробників	Використання продукції місцевих постачальників
Цифровізація діяльності	Використання соціальних мереж, онлайн-комунікацій, електронних сервісів
Якість послуг	Контроль якості страв і сервісу, оновлення меню, індивідуальний підхід до клієнтів

Попри позитивні тенденції, реалізація принципів сталого розвитку у діяльності ресторану «Златогор» потребує подальшого вдосконалення. Серед

основних проблем можна виділити обмежені фінансові можливості для масштабного впровадження сучасних екологічних технологій, недостатній рівень автоматизації окремих процесів та необхідність активнішого використання цифрових маркетингових інструментів.

Водночас підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку у напрямі сталого функціонування. Перспективними заходами можуть бути впровадження більш ефективних систем енергозбереження, розширення використання екологічно безпечних матеріалів, активізація екологічних ініціатив, удосконалення цифрових сервісів та розвиток соціально відповідальних програм.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що ресторан «Златогор» поступово інтегрує принципи сталого розвитку у власну діяльність. Незважаючи на наявність певних проблем і обмежень, підприємство демонструє прагнення до підвищення екологічної відповідальності, ефективного використання ресурсів та забезпечення високого рівня якості послуг. Реалізація принципів сталого розвитку сприяє зміцненню конкурентних позицій ресторану, формуванню позитивного іміджу та створює передумови для довгострокового стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз маркетингового середовища, фінансово-економічного стану та особливостей функціонування ресторану «Златогор» у місті Лубни. Проведене дослідження дозволило визначити основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, а також оцінити рівень його конкурентоспроможності на локальному ринку ресторанних послуг.

У результаті аналізу встановлено, що ресторан «Златогор» має низку конкурентних переваг, серед яких вигідне місце розташування, широкий спектр послуг, наявність постійної клієнтської бази, досвід роботи на ринку та високий рівень обслуговування. SWOT-аналіз та PEST-аналіз дали можливість виявити основні можливості розвитку підприємства, а також визначити загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, посиленням конкуренції, змінами споживчої поведінки населення та впливом зовнішніх політичних і соціально-економічних чинників.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторану засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023-2025 років. Спостерігається зростання доходів, прибутковості, рентабельності діяльності, а також покращення показників фінансової стійкості та ділової активності. Це свідчить про достатньо ефективне використання ресурсів підприємства та здатність адаптуватися до сучасних умов функціонування.

Окрему увагу було приділено дослідженню реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану «Златогор». Встановлено, що підприємство поступово впроваджує елементи екологічної відповідальності, енергоефективності, підтримки локальних виробників, цифровізації діяльності та соціально орієнтованого управління персоналом. Водночас для подальшого розвитку закладу необхідним є активніше використання сучасних цифрових технологій, удосконалення маркетингових комунікацій, розширення екологічних ініціатив та підвищення рівня автоматизації окремих бізнес-процесів.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ресторан «Златогор» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку ресторанних послуг. Реалізація сучасних маркетингових стратегій і принципів сталого розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокової ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАНУ «ЗЛАТОГОР» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями удосконалення маркетингової стратегії розвитку ресторану

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективна маркетингова стратегія є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства, формування його конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій [2]. Для ресторану «Златогор» формування сучасної маркетингової стратегії має особливе значення, оскільки дозволяє адаптувати діяльність закладу до змін зовнішнього середовища, підвищити рівень лояльності споживачів і забезпечити довгострокову ефективність функціонування.

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ресторану «Златогор» дозволив встановити, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення маркетингової діяльності, активнішого використання цифрових інструментів просування та формування чіткої системи комунікації зі споживачами. Саме тому доцільним є розроблення комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності закладу та зміцнення його позицій на локальному ринку ресторанних послуг.

Основною метою маркетингової стратегії ресторану «Златогор» повинно стати формування стійкого позитивного іміджу закладу, залучення нових клієнтів, підвищення рівня задоволеності постійних відвідувачів та збільшення обсягів реалізації ресторанних послуг. Для досягнення зазначеної мети необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних маркетингових заходів.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку маркетингової діяльності ресторану є вдосконалення цифрового маркетингу та активізація присутності закладу у соціальних мережах. У сучасних умовах саме цифрові канали комунікації є одним із найбільш ефективних інструментів взаємодії зі споживачами. Для ресторану «Златогор» доцільним є активне використання платформ Instagram, Facebook, TikTok та Google Business для популяризації бренду закладу, інформування про меню, акційні пропозиції, святкові заходи та спеціальні події.

Важливим елементом маркетингової стратегії є створення якісного візуального контенту, який сприятиме формуванню позитивного іміджу ресторану. Для цього доцільно використовувати професійні фото- та відеоматеріали, демонструвати атмосферу закладу, процес приготування страв, проведення банкетів і відгуки клієнтів. Використання сучасного контент-маркетингу дозволить підвищити впізнаваність ресторану та зацікавленість потенційних споживачів [2].

Одним із перспективних напрямів є впровадження системи лояльності для постійних клієнтів. У сучасному ресторанному бізнесі програми лояльності є ефективним інструментом утримання клієнтів та стимулювання повторних відвідувань. Для ресторану «Златогор» доцільним є впровадження бонусних програм, накопичувальних знижок, спеціальних пропозицій для постійних відвідувачів, а також системи персоналізованих привітань і подарунків для клієнтів.

Важливу роль у формуванні маркетингової стратегії відіграє розвиток бренду ресторану. Бренд закладу повинен асоціюватися у споживачів із якісним сервісом, комфортною атмосферою, високим рівнем обслуговування та сучасним підходом до організації ресторанних послуг. Для цього необхідно забезпечити єдиний стиль оформлення рекламних матеріалів, соціальних мереж, меню, інтер'єру та комунікацій із клієнтами[2].

Одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності ресторану є розширення спектра послуг. Для ресторану «Златогор» перспективним є

розвиток послуг доставки страв, кейтерингового обслуговування, організації тематичних вечорів, гастрономічних заходів та сімейних свят. Розширення переліку послуг дозволить підприємству залучити нові категорії споживачів та збільшити обсяги реалізації.

У сучасних умовах важливе значення має використання подієвого маркетингу. Організація тематичних вечорів, святкових заходів, музичних програм, майстер-класів та дегустацій сприятиме підвищенню зацікавленості клієнтів та формуванню емоційного зв'язку між споживачами й рестораном. Для закладу «Златогор» такі заходи можуть стати важливим інструментом підвищення відвідуваності та популяризації бренду.

Важливою складовою маркетингової стратегії є вдосконалення комунікації зі споживачами. Для цього ресторану доцільно активно використовувати онлайн-відгуки, опитування клієнтів, електронні форми зворотного зв'язку та аналіз споживчих уподобань. Вивчення потреб клієнтів дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкових тенденцій і вдосконалювати якість послуг [2].

Перспективним напрямом розвитку є також впровадження елементів екологічного маркетингу. У сучасному суспільстві дедалі більше споживачів звертають увагу на екологічну відповідальність бізнесу. Для ресторану «Златогор» доцільним є акцентування уваги на використанні локальної продукції, зменшенні використання пластику, підтримці екологічних ініціатив та впровадженні принципів сталого розвитку у діяльність закладу. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

Для узагальнення запропонованих маркетингових заходів доцільно представити основні напрями маркетингової стратегії розвитку ресторану «Златогор» у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями маркетингової стратегії розвитку ресторану
«Златогор»**

Напрямок маркетингової стратегії	Основні заходи	Очікуваний результат
Розвиток цифрового маркетингу	Активне ведення соціальних мереж, онлайн-реклама	Підвищення впізнаваності бренду
Формування системи лояльності	Бонусні програми, знижки для постійних клієнтів	Зростання кількості постійних клієнтів
Розвиток бренду ресторану	Формування єдиного стилю та позитивного іміджу	Посилення конкурентних позицій
Розширення спектра послуг	Доставка, кейтеринг, тематичні заходи	Збільшення доходів підприємства
Подієвий маркетинг	Організація святкових і тематичних заходів	Підвищення відвідуваності ресторану
Екологічний маркетинг	Підтримка екоініціатив та локальних виробників	Формування іміджу соціально відповідального бізнесу
Удосконалення комунікації	Зворотний зв'язок, онлайн-відгуки, опитування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів

Реалізація запропонованої маркетингової стратегії дозволить ресторану «Златогор» підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах. Впровадження сучасних маркетингових інструментів сприятиме зростанню кількості клієнтів, підвищенню прибутковості діяльності та формуванню позитивного іміджу закладу на локальному ринку ресторанних послуг.

Отже, формування комплексної маркетингової стратегії розвитку ресторану «Златогор» є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу. Поєднання цифрових технологій, сучасних маркетингових інструментів, програм лояльності та принципів сталого

розвитку створить передумови для довгострокового ефективного функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

3.2. Підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу забезпечення ефективності маркетингового стратегічного управління є необхідною умовою стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Для закладів ресторанного господарства маркетингове стратегічне управління виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг, адаптації до змін ринкового середовища та підвищення рівня задоволеності споживачів[2]. Саме тому для ресторану «Златогор» питання підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління є одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності.

Проведений аналіз функціонування ресторану «Златогор» дозволив встановити, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, однак сучасні умови господарювання потребують більш активного використання стратегічних маркетингових підходів. Високий рівень конкуренції, зміна поведінки споживачів, цифровізація ресторанного бізнесу та економічна нестабільність вимагають від підприємства впровадження сучасних механізмів управління маркетинговою діяльністю.

Одним із основних напрямів підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління є удосконалення системи стратегічного планування діяльності ресторану. Для забезпечення стабільного розвитку закладу необхідно формувати чіткі стратегічні цілі, які повинні відповідати сучасним ринковим тенденціям, потребам споживачів та можливостям підприємства. Важливим є також визначення довгострокових пріоритетів розвитку ресторану, прогнозування змін ринкового середовища та формування гнучкої системи управління[2].

У сучасних умовах особливого значення набуває використання маркетингової аналітики як складової стратегічного управління. Для ресторану «Златогор» доцільним є систематичний моніторинг ринку ресторанних послуг, дослідження поведінки споживачів, аналіз діяльності конкурентів та оцінювання ефективності маркетингових заходів. Використання аналітичних інструментів дозволить підприємству своєчасно виявляти зміни ринкової ситуації та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим напрямом підвищення ефективності маркетингового управління є розвиток цифрових технологій та автоматизація окремих бізнес-процесів. У сучасному ресторанному бізнесі цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств[2]. Для ресторану «Златогор» перспективним є впровадження CRM-систем, електронного бронювання столиків, онлайн-комунікацій із клієнтами, цифрових сервісів замовлення та автоматизованих систем управління рестораном. Такі заходи дозволять покращити якість сервісу, підвищити швидкість обслуговування та оптимізувати управлінські процеси.

Особливу увагу необхідно приділити підвищенню ефективності маркетингових комунікацій ресторану. У сучасних умовах важливим фактором успішного функціонування закладу є активна взаємодія зі споживачами через різні інформаційні канали. Для ресторану «Златогор» доцільним є активніше використання соціальних мереж, інтернет-реклами, контент-маркетингу та інструментів SMM-просування. Формування якісного візуального контенту, регулярне оновлення інформації про діяльність закладу та підтримка зворотного зв'язку зі споживачами сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду ресторану.

Одним із важливих напрямів удосконалення маркетингового стратегічного управління є формування клієнтоорієнтованої моделі діяльності підприємства. У сучасному ресторанному бізнесі саме якість взаємодії зі споживачами визначає рівень конкурентоспроможності закладу[2]. Для

ресторану «Златогор» важливим є постійне вдосконалення сервісу, розширення асортименту послуг, врахування індивідуальних потреб клієнтів та створення комфортної атмосфери для відвідувачів.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ресторану доцільним є впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Система бонусів, персоналізованих пропозицій, знижок та спеціальних акцій сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів і стимулюватиме повторні відвідування закладу. Водночас програми лояльності дозволяють формувати довгострокові відносини з клієнтами та зміцнювати позитивний імідж підприємства.

Важливим чинником підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління є розвиток кадрового потенціалу ресторану. Професіоналізм персоналу, рівень комунікативних навичок працівників та їх здатність забезпечувати високий рівень сервісу безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладу. Для ресторану «Златогор» доцільним є проведення навчання персоналу, підвищення кваліфікації працівників, впровадження систем мотивації та формування корпоративної культури, орієнтованої на якісне обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення ефективності управління є інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність підприємства. Для ресторану «Златогор» це може передбачати використання екологічно безпечних матеріалів, підтримку локальних виробників, впровадження ресурсозберігаючих технологій та розвиток соціально відповідального маркетингу. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу ресторану та підвищенню довіри споживачів[13].

Для узагальнення основних заходів щодо підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану «Златогор» доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану «Златогор»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей розвитку	Підвищення стабільності діяльності
Маркетингова аналітика	Моніторинг ринку та аналіз поведінки споживачів	Покращення управлінських рішень
Цифровізація діяльності	CRM-системи, онлайн-сервіси, автоматизація	Оптимізація бізнес-процесів
Маркетингові комунікації	SMM-просування, інтернет-реклама	Підвищення впізнаваності бренду
Клієнтоорієнтованість	Удосконалення сервісу та програм лояльності	Зростання кількості постійних клієнтів
Розвиток персоналу	Навчання та мотивація працівників	Підвищення якості обслуговування
Інтеграція сталого розвитку	Екологічний маркетинг та підтримка локальних виробників	Формування позитивного іміджу

Реалізація запропонованих заходів дозволить ресторану «Златогор» підвищити ефективність маркетингового стратегічного управління та забезпечити більш стійкі конкурентні позиції на ринку ресторанних послуг. Впровадження сучасних маркетингових технологій, цифрових рішень та клієнтоорієнтованого підходу сприятиме покращенню якості послуг, підвищенню рівня задоволеності споживачів і збільшенню прибутковості діяльності підприємства.

Отже, підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану «Златогор» є необхідною умовою його успішного функціонування у сучасному конкурентному середовищі. Комплексне використання сучасних управлінських підходів, маркетингових інструментів та принципів сталого розвитку дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції, забезпечити стабільний розвиток та сформувати позитивний імідж на локальному ринку ресторанних послуг.

3.3. Стратегічні напрями реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану

У сучасних умовах трансформації ресторанного бізнесу особливого значення набуває формування стратегічних підходів до впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств сфери HoReCa. Сталий розвиток сьогодні розглядається не лише як екологічна концепція, а як комплексна модель управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Для підприємств ресторанного господарства впровадження принципів сталого розвитку стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стабільності діяльності[13].

Ресторан «Златогор», що функціонує у місті Лубни Полтавської області, здійснює діяльність у складних умовах сучасного ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих потреб, економічною нестабільністю та необхідністю адаптації до сучасних тенденцій розвитку ресторанної індустрії. Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив встановити, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує удосконалення системи управління, активізації маркетингової діяльності та більш комплексного впровадження принципів сталого розвитку.

Стратегічними орієнтирами сталого розвитку ресторану «Златогор» мають стати забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення рівня екологічної відповідальності, удосконалення системи управління персоналом, розвиток цифрових технологій та формування позитивного іміджу соціально відповідального підприємства. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству не лише підвищити економічну ефективність діяльності, а й адаптуватися до сучасних вимог ринку ресторанних послуг[13].

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку ресторану є впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій. У сучасних умовах значна частина витрат підприємств ресторанного бізнесу пов'язана зі споживанням електроенергії, води та інших ресурсів. Саме тому для ресторану «Златогор» доцільним є впровадження сучасних систем енергозбереження, використання енергоощадного обладнання, автоматизації освітлення та контролю використання ресурсів. Реалізація таких заходів дозволить скоротити витрати підприємства та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Важливим стратегічним орієнтиром є розвиток екологічної складової діяльності ресторану. У сучасному ресторанному бізнесі дедалі більшого значення набувають екологічно безпечні підходи до організації діяльності. Для ресторану «Златогор» перспективними напрямками є скорочення використання одноразового пластику, удосконалення системи сортування відходів, мінімізація харчових втрат, використання екологічно безпечних пакувальних матеріалів та розширення співпраці з локальними постачальниками продукції.

Не менш важливим стратегічним напрямом є підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства. Сучасні цифрові технології суттєво впливають на розвиток ресторанного бізнесу та формування конкурентних переваг закладів. Для ресторану «Златогор» доцільним є активніше використання соціальних мереж, впровадження сучасних CRM-систем, автоматизація процесів бронювання столиків, використання електронних меню, онлайн-комунікацій та цифрових маркетингових інструментів. Це дозволить покращити взаємодію з клієнтами, підвищити якість сервісу та зміцнити позиції підприємства на локальному ринку.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку маркетингової діяльності ресторану. У сучасних умовах конкуренції ефективна маркетингова стратегія є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Для ресторану «Златогор» доцільно посилити використання інтернет-маркетингу,

SMM-просування, програм лояльності для клієнтів, партнерських програм та сучасних рекламних технологій. Важливим напрямом є також формування унікального бренду закладу, який асоціюватиметься з якісним сервісом, комфортною атмосферою та соціально відповідальним підходом до ведення бізнесу.

Одним із пріоритетних стратегічних орієнтирів сталого розвитку ресторану є удосконалення системи управління персоналом. Якість ресторанних послуг значною мірою залежить від професіоналізму працівників, рівня їх мотивації та корпоративної культури підприємства. Для ресторану «Златогор» важливим є створення сприятливих умов праці, забезпечення професійного розвитку персоналу, проведення навчань і тренінгів, формування позитивного психологічного клімату в колективі та впровадження системи мотивації працівників.

У контексті реалізації принципів сталого розвитку важливе значення має соціальна відповідальність підприємства. Ресторан «Златогор» може брати активну участь у підтримці місцевих соціальних ініціатив, благодійних заходів, розвитку місцевої громади та підтримці локальних виробників. Така діяльність сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку споживачів.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних орієнтирів сталого розвитку доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на удосконалення діяльності ресторану «Златогор» (табл. 3.3).

Важливим аспектом реалізації стратегічних орієнтирів сталого розвитку є забезпечення системного контролю за результатами впроваджених заходів. Для цього доцільно здійснювати регулярний моніторинг фінансових, маркетингових, екологічних та соціальних показників діяльності ресторану. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність реалізованих рішень та коригувати стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 3.3

Стратегічні орієнтири впровадження сталого розвитку у діяльності ресторану «Златогор»

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати
Енергоефективність	Використання енергозберігаючого обладнання, контроль використання ресурсів	Скорочення витрат та підвищення ефективності діяльності
Екологічна відповідальність	Сортування відходів, зменшення використання пластику	Зменшення негативного впливу на довкілля
Цифровізація діяльності	Впровадження CRM-систем, онлайн-сервісів, QR-меню	Підвищення якості обслуговування та комунікації з клієнтами
Маркетинговий розвиток	Активізація SMM-просування, програми лояльності	Залучення нових клієнтів та зміцнення бренду
Розвиток персоналу	Навчання працівників, система мотивації	Підвищення якості сервісу та продуктивності праці
Соціальна відповідальність	Підтримка локальних ініціатив та виробників	Формування позитивного іміджу підприємства

У сучасних умовах важливою складовою сталого розвитку ресторанного бізнесу є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ресторану «Златогор» особливого значення набуває гнучкість управління, орієнтація на потреби клієнтів, використання інноваційних технологій та формування стійких конкурентних переваг.

Отже, стратегічні орієнтири впровадження сталого розвитку у діяльність ресторану «Златогор» повинні базуватися на комплексному підході, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку, соціальну відповідальність та сучасні маркетингові технології. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню якості послуг, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокової стабільності функціонування ресторану в сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ресторану «Златогор» на засадах сталого маркетингового управління. Проведене дослідження дозволило визначити основні підходи до вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління та інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність ресторану.

У процесі дослідження встановлено, що ефективний розвиток ресторану «Златогор» у сучасних умовах можливий за умови активного використання цифрових маркетингових інструментів, удосконалення системи комунікації зі споживачами, розвитку бренду закладу та впровадження клієнтоорієнтованого підходу до організації діяльності. Запропоновані заходи щодо розвитку цифрового маркетингу, програм лояльності, подієвого маркетингу та розширення спектра послуг сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Особливу увагу було приділено питанням підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління ресторану. Встановлено, що важливими напрямками вдосконалення системи управління є стратегічне планування, використання маркетингової аналітики, автоматизація бізнес-процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових технологій. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

У межах розділу також обґрунтовано стратегічні напрями реалізації принципів сталого розвитку у діяльності ресторану «Златогор». Визначено, що впровадження енергоефективних технологій, екологічно відповідальних підходів, підтримка локальних виробників, розвиток соціальної відповідальності та цифровізація діяльності є важливими умовами

формування сучасної конкурентоспроможної моделі розвитку ресторанного бізнесу.

Отже, запропоновані стратегічні заходи щодо вдосконалення маркетингового управління та реалізації принципів сталого розвитку створюють передумови для підвищення ефективності діяльності ресторану «Златогор», зміцнення його ринкових позицій, формування позитивного іміджу та забезпечення довгострокового стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування ресторанної індустрії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти забезпечення сталого розвитку як маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингового стратегічного управління ресторану «Златогор» у місті Лубни. Проведене дослідження дозволило визначити сучасні тенденції розвитку сфери HoReCa, особливості застосування маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі та роль принципів сталого розвитку у формуванні конкурентоспроможності підприємств.

У ході дослідження встановлено, що сучасний готельно-ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, постійних змін ринкового середовища, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів до якості послуг і соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов маркетингові стратегії виступають важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємств, формування їх конкурентних переваг та адаптації до сучасних викликів ринку.

У роботі доведено, що ефективність діяльності підприємств ресторанної сфери значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати потреби цільової аудиторії, формувати якісну систему маркетингових комунікацій, використовувати сучасні цифрові технології та забезпечувати високий рівень сервісу. Визначено, що особливого значення у сучасних умовах набувають інструменти цифрового маркетингу, SMM-просування, програми лояльності, онлайн-комунікації та клієнтоорієнтований підхід до організації діяльності підприємства.

Теоретичний аналіз концепції сталого розвитку дозволив встановити, що її сутність полягає у гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних складових розвитку суспільства. Дослідження показало, що сучасна концепція сталого розвитку є результатом тривалої еволюції міжнародних підходів до вирішення глобальних проблем людства та сьогодні

реалізується через Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Визначено, що для сфери готельно-ресторанного бізнесу принципи сталого розвитку мають особливе значення, оскільки діяльність підприємств індустрії гостинності безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, енергоспоживанням, утворенням відходів та соціальною взаємодією із суспільством.

У процесі дослідження було проаналізовано особливості впровадження принципів сталого розвитку у систему управління підприємствами готельно-ресторанної сфери України. Встановлено, що в Україні поступово посилюється інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику та підприємницьку діяльність, однак цей процес супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансування, обмежений доступ до сучасних екологічних технологій, недосконалість нормативно-правової бази та складні економічні умови. Водночас сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом та необхідністю економічного відновлення країни, лише посилюють актуальність впровадження сталих моделей розвитку у сфері HoReCa.

У практичній частині роботи проведено аналіз маркетингового середовища діяльності ресторану «Златогор» у місті Лубни. Визначено, що підприємство має сформовану клієнтську базу, позитивний імідж на локальному ринку та достатній потенціал для подальшого розвитку. Водночас результати аналізу дозволили виявити необхідність удосконалення маркетингової діяльності, активізації цифрового просування, впровадження сучасних інструментів комунікації зі споживачами та посилення конкурентних переваг закладу.

У роботі здійснено оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ресторану «Златогор», проведено PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Результати дослідження засвідчили, що ресторан функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, на яке суттєво впливають економічні, соціальні, технологічні та політичні чинники.

Визначено, що важливими умовами забезпечення стабільного розвитку підприємства є підвищення ефективності маркетингового стратегічного управління, розвиток цифровізації діяльності та впровадження принципів сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу було розроблено стратегічні напрями розвитку ресторану «Златогор» на засадах сталого маркетингового управління. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, який передбачає активізацію цифрового маркетингу, розвиток бренду закладу, використання програм лояльності, розширення спектра послуг, впровадження подієвого маркетингу та удосконалення комунікації зі споживачами.

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових технологій, CRM-систем, електронних сервісів, автоматизації окремих бізнес-процесів та використання сучасних маркетингових інструментів для підвищення ефективності управління рестораном. Також запропоновано заходи щодо інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємства, серед яких використання енергоефективних технологій, скорочення використання пластику, підтримка локальних виробників, розвиток екологічного маркетингу та соціально відповідальних ініціатив.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що поєднання сучасних маркетингових стратегій із принципами сталого розвитку є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ресторану «Златогор», зміцненню його ринкових позицій, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню довгострокового стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування сфери гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : навч. посіб. Львів : Світ, 2021. 296 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 543 с.
3. Барановська В. Г. Ресторанний бізнес: організація та управління : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021. 312 с.
4. Бойко М. Г., Левицька І. В. Організація готельного господарства : підручник. Київ : Кондор, 2021. 412 с.
5. Бурдун В.В. Управління підприємствами ресторанного господарства: навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2022. 278 с.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 396 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 328 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2020. 720 с.
9. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
10. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.
11. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
12. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
13. Жалдак Г. П. Сталий розвиток: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 304 с.
14. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

15. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
16. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 302 с.
17. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2020. 344 с.
18. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2021. 736 с.
19. Кравченко О. В. Концепція сталого розвитку в системі сучасного менеджменту. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 78–82.
20. Маркетинг у ресторанному господарстві : навч. посіб. / за ред. Н. О. П'ятницької. Київ : КНТЕУ, 2021. 312 с.
21. Мазаракі А. А., Бойко М. Г. Готельна індустрія України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : КНТЕУ, 2022. 416 с.
22. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». Київ : Міністерство економіки України, 2017. 176 с.
23. Організація Об'єднаних Націй. Цілі сталого розвитку 2030. URL: <https://sdgs.un.org/goals>
24. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 465 с.
25. Савицька Н.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Харків : ХДУХТ, 2021. 356 с.
26. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.me.gov.ua>
27. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 537 с.
28. Тур О. М. Екологічний менеджмент у сфері HoReCa. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81. С. 112-118.

29. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. / за ред. Л. М. Яцун. Харків : Світ Книг, 2021. 364 с.
30. Хартія сталого розвитку Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu>
31. Шаповал М. І. Менеджмент сервісу: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 420 с.
32. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2020. 519 с.
33. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 580 с.
34. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 495 с.
35. Бланк І. А. Управління прибутком підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2021. 752 с.
36. Буркинський Б. В. Екологізація економіки та сталий розвиток. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2021. 348 с.
37. Васюткіна Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Кондор, 2022. 392 с.
38. Герасименко В. Г. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2020. 304 с.
39. Давиденко Н. М. Інноваційний розвиток підприємств ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 45-51.
40. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
41. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
42. Європейський зелений курс: перспективи для України : аналітична доповідь. Київ : Razumkov Centre, 2022. 96 с.
43. Жукова М. А. Індустрія гостинності: менеджмент і сервіс. Київ : Кондор, 2021. 548 с.
44. Капліна А.С. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2021. 288 с.

45. Коваленко Л.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: Каравела, 2020. 312 с.
46. Козловський С. В. Управління сучасним бізнесом: підручник. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2021. 478 с.
47. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2021. 720 с.
48. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 476 с.
49. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2021. 384 с.
50. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 440 с.
51. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 654 с.
52. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності». URL: <https://iso.org>
53. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
54. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш формат, 2021. 624 с.
55. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 454 с.
56. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 202 с.
57. Савенко Г. В. Цифровий маркетинг у ресторанному бізнесі. Науковий вісник ХДУХТ. 2023. № 2. С. 94-101.
58. Система управління безпечністю харчових продуктів НАССР: методичні рекомендації. Київ: Мінагрополітики України, 2021. 88 с.

59. Соціальна відповідальність бізнесу: міжнародний досвід та практика України: монографія / за ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2021. 504 с.
60. Пащенко О.П. Розвиток ESG-стратегій у сфері HoReCa. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 91-96.
61. Sustainable Development Goals Report 2024. United Nations. New York, 2024. 64 p.
62. UN Global Compact. Corporate Sustainability in Hospitality Industry. URL: <https://unglobalcompact.org>
63. World Tourism Organization (UNWTO). Sustainable Tourism Programme. URL: <https://www.unwto.org>
64. World Economic Forum. Future of Hospitality Industry. Geneva, 2024. URL: <https://www.weforum.org>

ДОДАТКИ**Додаток 1****Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «Златогор», м. Лубни за 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, ±	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	4250	4870	5630	+1380	132,5
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2980	3360	3810	+830	127,9
Валовий прибуток, тис. грн	1270	1510	1820	+550	143,3
Чистий прибуток, тис. грн	420	560	760	+340	181,0
Рентабельність діяльності, %	9,9	11,5	13,5	+3,6	136,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	20	22	+4	122,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	12800	14500	16800	+4000	131,3
Вартість основних засобів, тис. грн	1850	2100	2380	+530	128,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	236,1	243,5	255,9	+19,8	108,4
Витрати на маркетинг, тис. грн	95	130	185	+90	194,7
Кількість клієнтів за рік, осіб	18700	21400	24800	+6100	132,6

Додаток 2**Фінансові коефіцієнти діяльності ресторану «Златогор» за 2023–2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	0,48	0,52	0,57
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,61	0,66	0,71
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	1,36	1,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,28	0,34
Рентабельність активів, %	8,5	10,1	12,4
Рентабельність власного капіталу, %	14,8	16,9	19,6
Оборотність активів	1,36	1,42	1,51
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,31	0,28	0,24
Фондовіддача	2,30	2,32	2,37

*Додаток 3***Умовний баланс ресторану «Златогор», м. Лубни за 2023–2025 рр., тис. грн**

Актив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Необоротні активи	1850	2100	2380
Оборотні активи	1270	1480	1760
Запаси	420	510	620
Грошові кошти	280	360	470
Дебіторська заборгованість	570	610	670
Баланс	3120	3580	4140
Пасив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Власний капітал	1500	1860	2360
Поточні зобов'язання	980	1050	1120
Довгострокові зобов'язання	640	670	660
Баланс	3120	3580	4140

*Додаток 4***Звіт про фінансові результати ресторану «Златогор» за 2023-2025 рр., тис. грн**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації	4250	4870	5630
Собівартість реалізованих послуг	2980	3360	3810
Валовий прибуток	1270	1510	1820
Адміністративні витрати	360	410	480
Витрати на збут	95	130	185
Інші операційні витрати	220	250	295
Фінансовий результат від операційної діяльності	595	720	860
Податок на прибуток	175	160	100
Чистий прибуток	420	560	760