

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління ціновою політикою підприємства ресторанного бізнесу
в умовах війни (на прикладі ресторану «Хінкальня»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРЗс-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Мазурик Х.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Андрушків Б.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Зяйлик М.Ф.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Мазурик Христині Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ціновою політикою підприємства ресторанного
бізнесу в умовах війни (на прикладі ресторану «Хінкальня»)

Керівник роботи д.е.н., професор Андрушків Богдан Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2025 № 47-190

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової
діяльності ресторану «Хінкальня»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити)

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Основи охорони праці, безпека життєдіяльності
Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості
15 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			

7. Дата видачі завдання 07.03.2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.03.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	01.06.2025	
5	Висновки	05.06.2025	
6	Бібліографія	05.06.2025	
7	Анотації, вступ, зміст	05.06.2025	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2025	

Студент _____ Мазурик Х.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ Андрушків Б.М.

АНОТАЦІЯ

Мазурик Х.А. Управління ціновою політикою підприємства ресторанного бізнесу в умовах війни (на прикладі ресторану «Хінкальня»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 77 сторінок, 4 рисунки, 14 таблиць, 41 літературне джерело.

Предмет дослідження – процеси формування, адаптації та реалізації цінової політики в закладі ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність підприємства ресторанного бізнесу – ресторану «Хінкальня».

Метою роботи є розробка практично орієнтованих заходів щодо вдосконалення цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний, графічний.

У роботі досліджено теоретичні засади управління ціновою політикою в ресторанному бізнесі: розглянуто економічну сутність, функції, роль цінової політики в закладах ресторанного господарства та фактори, що її визначають в умовах війни; проведено аналіз кадрового потенціалу, доходів та витрат досліджуваного підприємства, представлено діагностику цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнного часу та конкурентного середовища ведення бізнесу; запропоновано шляхи вдосконалення цінової політики ресторану в умовах війни, представлено до впровадження операційну модель трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня» в сучасних умовах.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ресторану «Хінкальня».

Ключові слова: воєнний час, операційна модель, ресторан, стратегія, цінова політика.

ANNOTATION

Mazuryk K.A. Managing the Pricing Policy of a Restaurant Business Enterprise During Wartime ("Khinkalnya" Restaurant as a case of study)

Bachelor's thesis: 77 pages, 4 figures, 14 tables, 41 references.

Subject of the study – the processes of formation, adaptation, and implementation of pricing policy in a restaurant-business establishment under conditions of a wartime economy.

Object of the study – the economic activity of a restaurant-business enterprise, namely the “Khinkalnya” restaurant.

The aim of the work is to develop practically oriented measures to improve the pricing policy of the “Khinkalnya” restaurant under wartime economic conditions.

Research methods – observation, comparison, classification, analysis and synthesis, tabular, and graphical methods.

In this study, the theoretical foundations of pricing-policy management in the restaurant business are examined: the economic essence, functions, and role of pricing policy in food-service establishments, as well as the factors determining it during wartime; an analysis of the human-resource potential, revenues, and expenses of the enterprise under study is conducted; a diagnostic assessment of the “Khinkalnya” restaurant’s pricing policy in the context of wartime and a competitive business environment is presented; ways to enhance the restaurant’s pricing policy under war conditions are proposed; and an operational model for transforming the “Khinkalnya” restaurant’s pricing policy in current conditions is introduced.

The results of the study are recommended for implementation in the operations of the enterprise under investigation – the “Khinkalnya” restaurant.

Keywords: wartime, operational model, restaurant, strategy, pricing policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	9
1.1. Економічна сутність, функції та роль цінової політики в закладах ресторанного господарства.....	9
1.2. Фактори, що визначають цінову політику ресторанного бізнесу в умовах війни.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ» У МІСТІ ТЕРНОПОЛІ.....	22
2.1. Загальна характеристика ресторану як об'єкта дослідження	22
2.2. Діагностика цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнного часу.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	42
3.1. Обґрунтування напрямів адаптації цінової політики ресторану «Хінкальня» до кризових умов.....	42
3.2. Операційна модель трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки.....	50
РОЗДІЛ 4. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	
4.1. Служба охорони праці у ресторані «Хінкальня».....	64
4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях закладу ресторанного господарства «Хінкальня» та вимоги щодо техніки безпеки.....	66
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Сфера ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни зазнала суттєвих трансформацій, що зумовлює потребу в адаптації управлінських моделей до нових макроекономічних, соціальних і безпекових реалій. Одним із ключових інструментів, який безпосередньо впливає на виживання та конкурентоспроможність закладу, є цінова політика. Саме вона визначає здатність ресторану зберігати прибутковість за умов зростання собівартості, скорочення платоспроможного попиту, зміни споживчих уподобань і часових обмежень ведення діяльності. Проблема оптимізації цінової політики набуває особливої актуальності у франчайзингових форматах, де поєднуються централізовані бренд-стандарты з необхідністю локальної адаптації.

Попри наявність значного масиву досліджень із тематики ціноутворення в сфері ресторанного бізнесу (Євтушенко Н.О., Нечитайло Б. С. [5]; Коваленко О.В., Булана О.В. [8]; Шепель Т.В., Живець А.М. [24]), більшість із них зосереджені на теоретичних аспектах або довоєнних умовах функціонування. Окремі автори підкреслюють важливість калькуляційного підходу, споживчої еластичності або диференціації цін (Кулик А. М., Бриндзя З. Ф. [9]), однак не враховують глибину сучасних викликів. Водночас останні публікації, що з'явилися в умовах повномасштабного вторгнення, акцентують на потребі переосмислення класичних моделей ціноутворення у зв'язку з інфляційним тиском, девальвацією, зростанням логістичних витрат та дією факторів безпеки (Веселовська Т. Є.[1], Рябенка М. [18]). Зокрема, актуалізується потреба в адаптації моделей управління ціною до обмежень, пов'язаних із комендантською годиною, змінами поведінки споживачів і трансформацією вартості гастрономічного досвіду.

Таким чином, вивчення процесу трансформації цінової політики на прикладі конкретного закладу – ресторану «Хінкальня» у місті Тернопіль – є не лише логічним продовженням наукової дискусії, але й практично орієнтованим завданням у сфері адаптаційного менеджменту готельно-ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка практично орієнтованих заходів щодо вдосконалення цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки для підвищення його прибутковості, стійкості та конкурентоспроможності на локальному ринку.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність, функції та роль цінової політики в ресторанному бізнесі;
- охарактеризувати внутрішні та зовнішні фактори, що визначають цінову політику в умовах воєнного стану;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Хінкальня» та проаналізувати динаміку його прибутковості;
- провести порівняльний аналіз асортименту та цінової стратегії з основними конкурентами на ринку м. Тернопіль;
- сформулювати SWOT-аналіз поточної моделі ціноутворення ресторану;
- розробити стратегічні та операційні напрями трансформації цінової політики з урахуванням кризових обмежень та споживчої чутливості.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ресторану «Хінкальня» як франчайзингової одиниці мережі у сегменті громадського харчування в місті Тернополі.

Предметом дослідження виступають процеси формування, адаптації та реалізації цінової політики в закладі ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки, з урахуванням соціально-економічних чинників, поведінкових патернів споживачів і конкурентного середовища.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані у ній методичні підходи, аналітичні моделі та стратегічні рекомендації можуть бути використані адміністрацією ресторану «Хінкальня» для оптимізації цінової політики, підвищення маржинальності, ефективного сегментування пропозицій та адаптації до кризових умов функціонування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність, функції та роль цінової політики в закладах ресторанного господарства

Цінова політика в ресторанному господарстві відіграє комплексну роль, поєднуючи функції економічного управління, стратегічного позиціонування та емоційної комунікації з гостем. У специфіці цієї галузі ціна виконує подвійну місію: з одного боку, вона забезпечує компенсацію виробничих витрат і формування прибутку, з іншого – виступає символом цінності гастрономічного досвіду. У межах класичної маркетингової моделі «4Р» за Філіпом Котлером ціна (price) трактується не лише як інструмент реалізації товару, а й як ключовий маркер, що задає споживчі очікування щодо якості обслуговування, рівня сервісу та статусності закладу [31].

Сучасна інтерпретація ціни у ресторанному бізнесі набуває нового змісту в контексті концепції економіки вражень (experience economy), запропонованої Дж. Гілмором та Б. Пайном [39]. Згідно з цією парадигмою, ціна репрезентує не стільки оплату за товар або послугу, скільки за «сценарій переживань», у якому гість отримує унікальний досвід, що включає емоційне задоволення, автентичність, соціальний статус і культурну ідентифікацію. Саме тому в умовах воєнної нестабільності та соціальної вразливості, коли зростають витрати на логістику, енергоносії та безпеку, цінова політика має враховувати нематеріальні чинники – зокрема, атмосферу, довіру, локальну ідентичність і підтримку спільноти.

З економічної точки зору, цінова політика ресторану – це система управлінських рішень щодо встановлення, диференціації та адаптації цін. Її функціональний спектр охоплює:

- фінансову функцію, яка спрямована на забезпечення цільового рівня прибутковості;
- стратегічну функцію, що визначає позиціонування закладу на ринку (преміум, масовий, нішевий сегмент);
- регулюючу функцію, яка дозволяє балансувати попит між позиціями меню;
- комунікаційну функцію, завдяки якій формується у споживача уявлення про рівень сервісу, якість інгредієнтів та унікальність пропозиції.

У науковому дискурсі формування цін у ресторанному бізнесі розглядається через призму як класичних економічних теорій, так і новітніх міждисциплінарних підходів. Класичні моделі, зокрема теорія граничної корисності, ціноутворення на основі витрат або еластичності попиту, забезпечують базову раціональність у встановленні цін. Водночас, сучасні підходи – пов'язані з поведінковою економікою, нейромаркетингом, сервіс-дизайном – розширюють аналітичну рамку, дозволяючи враховувати інтуїтивні реакції гостей, ефекти якісного ціноутворення, сприйняття справедливості ціни та вплив контекстуального середовища.

Вибір методів ціноутворення в закладах ресторанного господарства базується на поєднанні економічної доцільності, споживчої логіки та маркетингових стратегій. Найпоширенішими підходами є:

- Калькуляційний метод – встановлення ціни через додавання фіксованої націнки до собівартості. Метод простий в реалізації, однак недостатньо враховує сприйняття цінності та конкурентне середовище.
- Метод орієнтації на попит – передбачає адаптацію цін до еластичності попиту. Дозволяє максимізувати дохід при збереженні обсягу реалізації, але потребує високої точності у вимірюванні чутливості споживача.
- Метод орієнтації на конкуренцію – базується на порівнянні з цінами аналогічних закладів. Актуальний у висококонкурентних сегментах, однак не завжди відображає реальну якість і цінність послуги.

- Індексне ціноутворення – динамічне оновлення цін відповідно до інфляційних або галузевих індексів (наприклад, індексу споживчих цін або вартості продуктового кошика), особливо корисне у період інфляції.
- Модифіковані підходи (CVP-аналіз, диференційоване ціноутворення) – інтегрують фінансове прогнозування, маржинальність та ринкову сегментацію для досягнення цільових прибутків.

Таким чином, сучасне ціноутворення в ресторанному господарстві є багаторівневою системою, що потребує поєднання витратного аналізу, споживчої поведінки, конкурентних індикаторів і цифрової аналітики.

Відтак, цінова політика в ресторанному господарстві є не лише інструментом покриття витрат і отримання прибутку, а й засобом стратегічного управління нематеріальними активами, репутацією і довірою гостей. У мінливих умовах ринку, зокрема в період воєнної нестабільності, її значення істотно зростає, вимагаючи від управлінців високого рівня аналітичної гнучкості та креативності. У табл. 1.1 далі подано систематизовану типологію підходів до ціноутворення із зазначенням їхньої релевантності для закладів ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.1

Основні теорії ціноутворення в ресторанному господарстві

Теорія	Провідні дослідники / джерело	Критична оцінка для ресторанів
1	2	3
Витратне ціноутворення (Cost-plus)	Касавана М., Сміт К. [32]	Простий контроль собівартості; ігнорує сприйняту цінність та еластичність попиту – ризик втрати клієнтів у період інфляції.
Меню-інжиніринг (BCG-матриця)	Касавана М., Сміт К. подальший розвиток концепції – Павесіч Д. [36]	Ранжує позиції за маржею й обігом; потребує детального обліку витрат, трудомістка для малих закладів.
Value-based pricing (цінність для гостя)	Нейгл Т.Т., Мюллер Г. [38]	Дозволяє отримувати преміальну маржу, але вимагає якісного вимірювання сприйнятої цінності та сегментації.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Психологічне ціноутворення	Монро К.Б. [37]	Використовує ефекти 99-ending, якорі та дизайн меню; може підвищити конверсію, але за надмірного застосування знижує довіру гостей.
Динамічне ціноутворення / Revenue Management	Каймс Ш.Е. [35]	Варіює ціни за попитом і часом доби; підвищує доходність на 3–6 п.п., але потребує цифрових платформ і делікатної комунікації.
Value-bundling (комбо-пропозиції)	Аналітичні інструменти для управління доходами в ресторанному бізнесі [27]	«Комбо» підвищує середній чек і знижує чутливість до цін окремих позицій; потребує перехресного субсидування маржі.

Продовжуючи розкриття змісту економічної сутності, функцій та ролі цінової політики в закладах ресторанного господарства, варто звернутися до аналітичного внеску українських науковців, які адаптували класичні підходи до сучасного контексту вітчизняної економіки з урахуванням трансформаційного, кризового та воєнного середовищ.

Згідно з дослідженням Т.В. Шепель та А.М. Живець, цінова політика у ресторанному бізнесі України є не лише інструментом забезпечення фінансової результативності, але й ключовим фактором стратегічного позиціонування в умовах зростаючої ролі індустрії гостинності у національній економіці [24, с. 94]. Вони наголошують, що ціна в закладах харчування виступає фінансовим, комунікаційним та конкурентним механізмом, який транслює споживачеві уявлення про якість, атмосферу, унікальність гастрономічного досвіду та імідж підприємства.

Розширення наукового розуміння процесів ціноутворення у сферу готельно-ресторанного та кейтерингового обслуговування (HoReCa) подає М.О. Рябенка, яка обґрунтовує необхідність комплексного інформаційного забезпечення формування цінової політики. Вона підкреслює, що застосування сучасних інформаційних технологій (аналітичні системи, динамічне ціноутворення, CRM-аналітика) дає змогу оперативно реагувати на зміни

внутрішнього і зовнішнього середовища, адаптуючи ціни до поведінкових патернів споживачів, коливань витрат і макроекономічних шоків [18]. Важливим аспектом є впровадження сценарного моделювання – песимістичного, базового і оптимістичного – як інструменту прогнозової стійкості цінової стратегії.

Н.О. Євтушенко та Б.С. Нечитайло пропонують системну типологізацію факторів ціноутворення – зовнішніх (економічна ситуація, попит, конкуренція, державне регулювання) та внутрішніх (витрати, імідж, маркетингова стратегія, рівень сервісу) [5, с. 19]. Особливої уваги заслуговує їхній підхід до адаптації цінової політики під висококонкурентне середовище, що відповідає реаліям ресторанного бізнесу в умовах інфляції та платоспроможної депресії населення.

У дослідженні Коваленко О.В. та Булани О.В. акцентовано на важливості цільового підходу до формування цінової політики – максимізація прибутку, стабілізація ринку, розвиток лояльності, зниження цінової еластичності попиту. Автори наголошують, що ефективна цінова політика – це не лише регулятор доходу, але й фактор конкурентоспроможності, що повинен базуватися на чіткому розрахунку собівартості, стратегічному аналізі конкурентного оточення та гнучких маркетингових комбінаціях [8, с. 90].

Окрему методологічну цінність становить робота А.М. Кулика та З.Ф. Бриндзі, де запропонована модель інтеграції управління витратами та ціноутворення як єдиної управлінської підсистеми [9, с. 37]. Автори стверджують, що в умовах високої варіативності собівартості й ринкових цін, особливо у сфері послуг, цінова політика має розглядатися через призму ефективного управління активами та зобов'язаннями, виявлення економічних резервів і оптимізації споживчої цінності.

Узагальнюючи, варто підкреслити, що вітчизняна наукова думка щодо цінової політики в ресторанному господарстві еволюціонувала від калькуляційного підходу до концепцій цінової еластичності, поведінкової адаптації та цифрового ціноутворення. Це свідчить про поступове перетворення ціни з індикатора витрат у стратегічний інструмент диференціації, управління попитом та побудови довгострокової конкурентної переваги.

На основі проаналізованих підходів українських та зарубіжних вчених до розуміння сутності цінової політики у сфері ресторанного бізнесу можемо зробити висновок про те, що цінова політика у сфері ресторанного господарства – це система стратегічних та тактичних управлінських рішень, спрямованих на формування, адаптацію та комунікацію цінової пропозиції з урахуванням витрат, споживчої цінності, ринкового середовища та інституційно-економічних обмежень, з метою досягнення цільових фінансових і конкурентних результатів.

Окрім цього, узагальнимо основні функції та ролі цінової політики в закладах ресторанного господарства у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції та роль цінової політики в ресторанному господарстві

Функція	Сутність	Роль у ресторанному господарстві
1	2	3
Фіскальна (прибуткова)	Забезпечення фінансової результативності за рахунок покриття витрат і досягнення цільової маржі	Оптимізація рентабельності, формування цінової стабільності, планування витрат
Стратегічна	Формування ринкового позиціонування закладу через рівень цін, категорію меню, тип обслуговування	Вплив на сегментацію клієнтів, відповідність очікуванням цільової аудиторії, створення ринкового образу
Регулююча	Управління структурою попиту через варіативність цін, акційні механізми, підходи засновані на часовій диференціації	Балансування навантаження кухні, оптимізація запасів і розподіл продажів по часових слотах
Комунікаційна	Формування уявлень про якість, сервіс, атмосферу, унікальність гастрономічної пропозиції	Трансляція статусності, підсилення лояльності гостей, закріплення іміджу закладу через цінові сигнали
Адаптивна (антикризова)	Реакція на зміну макросередовища (інфляція, війна, дефіцити) шляхом індексації та цінових компромісів	Забезпечення гнучкості в умовах криз, підтримка платоспроможного попиту, стабілізація виторгів
Поведінкова	Застосування когнітивних ефектів (ефект якоря) для впливу на споживче сприйняття	Підвищення середнього чека, перенесення попиту на рентабельні позиції, зміна споживчої логіки

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Соціальна / інклюзивна	Охоплення сегментів із низькою купівельною спроможністю через спеціальні пропозиції та ціни	Розширення соціального охоплення, посилення репутації, підтримка сталого попиту серед вразливих груп
Цінова диференціація	Варіативність цін залежно від сегменту, часу, формату обслуговування	Можливість охоплення різних ринкових ніш, мінімізація втрат через знижки, зростання повторних візитів
Аналітико-управлінська	Застосування ціни як інструменту моніторингу попиту, еластичності, сезонності	Удосконалення цінової стратегії, прогнозування обсягів продажів, формування сценарних моделей

Джерело: Систематизовано авторкою на основі [2; 6; 17; 18]

Таким чином, цінова політика в ресторанному господарстві виступає не лише механізмом ціноутворення як такого, а інтегральним інструментом управління, що поєднує фінансові, маркетингові, поведінкові та комунікаційні складові. Її багатофункціональність зумовлює необхідність міждисциплінарного підходу до формування цінової стратегії, яка враховує не лише витрати та цілі прибутковості, а й рівень сервісу, сприйняття цінності, поведінкову логіку гостей і зовнішні економічні умови.

Систематизоване представлення функціональних і ролевих аспектів цінової політики дозволяє структурувати управлінські рішення на стратегічному та операційному рівнях. У сучасних умовах, зокрема в період воєнної нестабільності, важливим вектором стає не стільки жорстке ціноутворення, скільки гнучка, адаптивна та поведінково зорієнтована цінова політика, здатна забезпечити стійкість бізнесу, лояльність клієнтів і конкурентну перевагу на висококонкурентному ринку ресторанного бізнесу.

1.2. Фактори, що визначають цінову політику ресторанного бізнесу в умовах війни

Воєнний стан радикально зміщує детермінанти ціни – від класичної моделі «витрати → націнка» до багатовимірної адаптивної структури, у якій кожен ціновий елемент відображає не лише витрати, а й ризики, часові обмеження, поведінкові очікування та символічну цінність. У цих умовах постає потреба в переосмисленні традиційного підходу до ціноутворення з урахуванням концепцій ризику, поведінкової економіки, revenue-менеджменту та економіки вражень.

За даними досліджень С. Кавалло (проект Billion Prices, NBER), якщо змінні витрати у ресторані перевищують 50 % структури собівартості, коефіцієнт передавання витрат наближається до одиниці. Тобто кожне зростання витрат на 1 % майже повністю відображається у підвищенні споживчої ціни [28]. В умовах війни тиск на витрати зростає через подорожчання енергоносіїв, страхових платежів, логістики та охорони, що зумовлює необхідність перегляду традиційного підходу «собівартість + націнка» й доповнення його компенсаторними механізмами – як-от премії за ризик, меню-інжинірингом чи гнучкою пакетною структурою цін.

Згідно з класичною теорією асиметрії інформації Дж. Стігліца та М.Ротшильда, у контрактах за умов невизначеності вартість включає надбавку на ризик [40]. У ресторанному бізнесі це трансформується у «страхову надбавку» – до базової ціни додається резерв на випадок перебоїв у постачанні, мобілізації працівників, аварій чи блекаутів. Така премія виконує роль фінансового буфера, підвищує стійкість бізнесу та знижує імовірність неплатоспроможності у кризових сценаріях.

Експериментальні дослідження Д. Канемана і Р. Талера засвідчують, що споживачі визнають підвищення цін справедливим, якщо воно зумовлене зовнішнім шоком і частина прибутку спрямовується на суспільне благо [33]. За результатами опитування Deloitte (2023), понад 35 % українців готові погодитися

на надбавку 2–5 %, якщо ресторан публічно підтримує ЗСУ або локальні громади [30]. Отже, «надбавка справедливості» перетворюється на маркер соціальної відповідальності, підвищує довіру клієнтів і знижує ризик репутаційних втрат у період цінових змін.

У межах концепції управління доходами (revenue management), запропонованої Ш. Каймс, варіативність цін залежно від часу дозволяє компенсувати втрати прайм-тайму та стимулювати відвідування у непікові години [35]. Встановлено, що еластичність попиту в непікові періоди на 30–50 % нижча, тому оптимальним є зниження цін вдень і підвищення у вечірній час, особливо в умовах дії комендантської години. Такий підхід дозволяє інтегрувати премію за ризик у гнучку тарифну сітку без прямого підвищення базових цін.

Згідно з концепцією Б. Пайна та Дж. Гілмора, в умовах постіндустріального суспільства споживач платить не лише за товар чи послугу, а за унікальний досвід [39]. У період війни це набуває нового змісту: ресторан стає місцем емоційної безпеки, культурної стабільності та підтримки локального бізнесу. Якщо заклад здатен створити атмосферу автентичності, спокою, згуртованості – він зберігає можливість утримувати вищу ціну навіть за умов падіння загальної купівельної спроможності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ціноутворення в умовах війни базується на синергії п'яти теоретичних блоків: витратного тиску, страхових надбавок, поведінкової справедливості, тимчасової еластичності попиту та емоційної цінності досвіду. Така архітектура ціни потребує глибокого аналітичного моделювання, крос-функціонального мислення й підвищеної чутливості до контексту. У подальшому розділі буде здійснено систематизацію зовнішніх і внутрішніх факторів, що детермінують цінову політику в ресторанному господарстві в умовах воєнного стану.

У сучасному науковому дискурсі прийнято виокремлювати внутрішні та зовнішні чинники, що формують цінову політику закладів ресторанного господарства. До внутрішніх відносяться: структура собівартості, рівень цільового прибутку, формат меню, якість сервісу, кадровий потенціал,

маркетингова стратегія й стадія життєвого циклу підприємства. Зовнішні ж включають ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції, інфляційні та девальваційні процеси, правове регулювання, загальну макроекономічну ситуацію, платоспроможність клієнтів, а також вплив кризових подій, зокрема війни.

В умовах повномасштабного вторгнення в Україну ці фактори набули нової структури, інтенсивності та взаємозв'язків, які істотно трансформували класичні підходи до ціноутворення. Традиційна модель «собівартість + націнка» більше не є достатньою для забезпечення стабільності прибутку та утримання лояльності клієнтів. Як показано у дослідженнях Т.С. Веселовської та інших авторів [1; 3; 6; 17], війна виступає інституційним шоком, що радикально вплинув на динаміку попиту, логістичну сталість, кадрову спроможність, енергетичну безпеку й психологічний стан споживачів.

У зв'язку з цим виникає потреба в інтегрованій системі класифікації факторів, що визначають цінову політику у кризових умовах. Така типологія дозволяє пов'язати кожен чинник із відповідною логікою цінового реагування – як у частині витрат, так і в частині очікувань, сприйняття, та стратегії. На основі опрацювання сучасної емпірики й міждисциплінарних підходів, доцільним є структурування ключових факторів у чотири категорії:

1. Економічні фактори формують загальні рамки прибутковості: інфляційні процеси диктують необхідність постійної індексації цін, зниження доходів обмежує платоспроможність клієнтів, а рівень конкуренції вимагає коригувань, аби зберегти позиції на ринку.

2. Операційні фактори відображають внутрішні витрати бізнесу: збої в логістиці, дефіцит персоналу, подорожчання енергоносіїв і комунальних послуг збільшують собівартість страв і змушують змінювати націнки.

3. Соціальні та поведінкові фактори ґрунтуються на зміні споживацьких пріоритетів і психологічному стані: національна солідарність підсилює готовність платити «за ідею», психологічний стрес зміщує попит на бюджетні

або комфортні страви, а внутрішня міграція формує нерівномірний регіональний попит.

4. Регуляторні та зовнішні впливи охоплюють державне регулювання цін, валютну нестабільність і світові тренди вартості інгредієнтів, що безпосередньо корелюють із вартістю імпортованих складників меню.

Узагальнену характеристику кожної категорії та її впливу на ціноутворення подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Фактори, що визначають цінову політику ресторанного бізнесу
в умовах війни**

Категорія	Фактор	Суть	Вплив на ціну
1	2	3	4
Економічні	Валютна ситуація	Коливання курсу гривні до валют	Збільшує вартість імпортованих інгредієнтів, що потребує корекції цін меню
	Інфляція	Зростання загальних цін в економіці	Підвищує необхідність індексації меню та коригування націнок для збереження маржі
	Зниження доходів населення	Скорочення платоспроможності клієнтів	Знижує ціновий діапазон, стимулює перехід до бюджетних позицій і акцій
	Ринкова конкуренція	Посилення боротьби за клієнта	Вимагає конкурентоспроможних цінових технік (акції, комплекси, знижки)
Операційні	Логістичні збої	Затримки та подорожчання поставок	Збільшує собівартість інгредієнтів, веде до підвищення цін або адаптації меню
	Дефіцит персоналу	Мобілізація, міграція працівників	Підвищує витрати на залучення й утримання кадрів, що відображається у підвищенні цін
	Комунальні послуги і енергоносії	Зростання тарифів на воду, електроенергію, газ	Збільшує операційні витрати, що компенсуються вищою націнкою

Продовження таблиці 1.3

Соціальні та поведінкові	Психологічний вплив стресу	Зміна харчових уподобань, бажання швидкого заспокоєння	Зростає попит на комфортні та дешеві страви, ресторани вводять «ментальні» комплекти за низькими цінами
	Національна солідарність	Підтримка локального бізнесу як соціальний акт	Дозволяє вводити premium-позиції з емоційним антуражем, реалізувати fairness-premium
	Переміщення населення (ВПО)	Міграція клієнтів у безпечні регіони	Регіональні відмінності у платоспроможності: в одних областях ціни можуть бути вищими, в інших – знижувальними
Регуляторні та зовнішні	Державна політика і регулювання	Ліміти цін, податкові та ліцензійні зміни	Обмежує свободу ціноутворення або стимулює через субсидії/пільги
	Міжнародні ціни на продовольство	Зростання або зниження цін на світових ринках зерна, олії, м'яса	Перекладається у коливання закупівельних цін, вимагає автоматизованого моніторингу і швидких коригувань

Джерело: Систематизовано авторкою на основі [3; 7; 14; 18]

Проведене структурування чинників, що визначають цінову політику в умовах війни, засвідчує складну взаємодію між економічною доцільністю, операційними обмеженнями, соціальними очікуваннями та зовнішніми регуляторними викликами. Ціноутворення перестає бути лише актом математичного розрахунку – воно трансформується у стратегічний інструмент управління кризовою стійкістю підприємства, його іміджем та довірою цільової аудиторії.

Як бачимо із даних таблиці 1.3 оцінка кожного фактора у цій системі є критично важливою для формування адаптивної цінової політики. Лише поєднання витратного аналізу з урахуванням психології споживача, часової еластичності попиту, сценарних ризиків та етичної легітимності дає змогу створити цінову модель, яка буде не тільки економічно виправданою, а й соціально прийнятною. Успішні ресторани в умовах війни демонструють саме таку багатфакторну адаптацію: від перегляду меню до введення окремих

тарифів для вразливих груп, від впровадження справедливих надбавок до цінового стимулювання в позапікові години.

Розуміння й систематичне врахування зазначених факторів дозволяє не лише виживати у складних умовах, а й вибудовувати цінову стратегію нового покоління – стратегію, що інтегрує оперативну гнучкість, соціальну відповідальність і поведінкову глибину. Саме така стратегія може стати основою для збереження прибутковості, конкурентних переваг і стійкого попиту навіть у турбулентних умовах воєнної економіки.

Таким чином, факторний підхід до формування цінової політики не лише забезпечує тактичне реагування на виклики сьогодення, але й створює передумови для стратегічної трансформації ресторанного бізнесу – з орієнтацією на довіру, локальну інтегрованість і стійке управління ризиками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «ХІНКАЛЬНЯ» У МІСТІ ТЕРНОПОЛІ

2.1. Загальна характеристика ресторану «Хінкальня» як об'єкта дослідження

Об'єктом дослідження цінової політики в умовах війни обрано ресторан «Хінкальня» у місті Тернопіль – структурну одиницю національної франчайзингової мережі, що функціонує під егідою ТОВ «Хінкальня» (код ЄДРПОУ: 37046894) [20]. Юридична адреса головного офісу компанії зареєстрована у місті Києві, що засвідчує централізований характер брендового управління. Натомість тернопільський ресторан має організаційно-операційну автономію, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до регіонального споживчого середовища та локальних ринкових умов.

Ресторан розташований у центрі Тернополя – на перехресті вулиці Сагайдачного та бульвару Шевченка, що є важливим пішохідним і туристичним вузлом. Така локація формує стабільний потік потенційних відвідувачів і визначає логістичну доступність для основного споживчого сегменту. Екстер'єр та інтер'єр закладу ресторанного господарства представлено на рис. 2.1. та 2.2. Спеціалізація закладу – приготування й реалізація страв традиційної грузинської кухні, включно з хінкалі, хачапурі, м'ясними стравами, супами, випічкою та сезонними пропозиціями. Цей асортимент відповідає концепції тематичної кухні як інструменту позиціонування, що відповідає підходу фокусної диференціації згідно відомої моделі стратегічного набору М. Портера [15].

Інтер'єр ресторану оформлений згідно з концепцією етнічної автентичності: поєднання білої цегли, дерев'яного оздоблення, текстилю з орнаментами та інтер'єрного освітлення формує візуально-комфортний простір, який відповідає парадигмі економіки вражень (згідно з концепцією Б. Пайна і Дж. Гілмора [39]). Така просторово-дизайнерська модель сприяє не лише підвищенню споживчої

залученості, а й легітимації цінових рішень через символічну цінність атмосфери (див. рис. 2.2).



Рис. 2.1. Екстер'єр закладу ресторанного типу – «Хінкальня»



Рис. 2.2. Інтер'єр закладу ресторанного типу – «Хінкальня»

Окрім основної діяльності, ресторан пропонує формат бізнес-ланчів у будні, організацію подій (дні народження, корпоративи до 50 осіб), а також реалізує страви з доставкою [23]. Така мультиканальна стратегія обслуговування відповідає сучасним вимогам до клієнтоорієнтованості в умовах воєнного часу та зміни споживчих патернів. Варто зазначити, що згідно з теорією змішаного сервісу, комбінування фізичного й дистанційного обслуговування підвищує еластичність попиту та дозволяє адаптувати цінову політику залежно від каналу реалізації.

У публічному цифровому просторі заклад активно підтримує комунікацію з клієнтами через соціальні мережі – зокрема, Instagram [22] і Facebook [21]. У профілях ресторану регулярно публікуються візуальні матеріали, оголошення про акції, події, фото з гостей, інформація про майстер-класи та новинки меню. Ресторан декларує такі ціннісні орієнтири, як підтримка локальної спільноти, безкоштовні зали для святкувань, гастрономічна якість та доброзичливий сервіс. Високий рівень клієнтської активності у соціальних мережах та позитивні оцінки (рейтинг 4.7 з 5 на Top20.ua на основі понад 470 відгуків) свідчать про сталу лояльність споживачів – один із ключових чинників стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Таким чином, ресторан «Хінкальня» у Тернополі – це репрезентативний приклад підприємства сфери громадського харчування, яке поєднує централізовану стандартизацію бренду з локальним адаптаційним менеджментом. Його діяльність надає підґрунтя для дослідження цінової політики в умовах ризикогенних факторів, зокрема інфляції, воєнного стану, зниження купівельної спроможності та логістичної нестабільності, з акцентом на стратегічну, поведінкову й емоційну складову ціни.

Проаналізуємо чисельність персоналу досліджуваного закладу, його склад, структуру та динаміку за останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз зміни чисельності персоналу ресторану «Хінкальня»
упродовж 2022-2024 рр.**

Категорія персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	к-сть, чол.	%	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Всього	17	100	17	100	16	100	0	-1	0,00	-5,88
1. Основний обслуговуючий персонал	15	88,24	15	88,24	15	93,75	0	0	0,00	0,00
2. Допоміжний персонал	2	11,76	2	11,76	1	6,25	0	-1	0,00	-50,00

На основі даних з таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу ресторану «Хінкальня» упродовж трьох останніх років майже не змінюється. Так, наприклад у 2023 р., порівняно з 2022 р., кількість персоналу залишилась незмінною, а у 2024 р., порівняно з 2023 р., зменшилась лише на 1 особу.

Звернемо також увагу на оцінку фінансової стійкості та економічної ефективності мережевих закладів ресторанного господарства, яка набуває особливої ваги в умовах системних викликів – інфляційного тиску, коливань споживчого попиту та зростання операційних витрат, спричинених війною. У цьому контексті ТОВ «Хінкальня» – національна ресторанна мережа, що працює за франчайзинговою моделлю, – становить індикативний приклад адаптації сервісного бізнесу до кризових умов. Фінансові показники компанії є базою для розрахунку прибутковості, платоспроможності та потенціалу масштабування, що, своєю чергою, формують допустимі межі цінової політики на рівні як мережі загалом, так і окремих її підрозділів.

Нижче в таблиці 2.2 представлено динаміку ключових фінансових індикаторів ТОВ «Хінкальня» за період 2020–2024 років, що дозволяє здійснити комплексну діагностику фінансового стану підприємства в ретроспективі.

Таблиця 2.2

Ключові фінансові показники ТОВ «Хінкальня» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023р від 2022р. (+/-)	Відхилення 2024р від 2023р. (+/-)
Дохід, грн.	1 038 800	1 458 400	1 407 200	+419 600	–51 200
Чистий прибуток, грн.	–37 000	–82 900	–57 800	–45 900	+25 100
Активи, грн.	871 100	825 400	804 300	–45 700	–21 100
Зобов’язання, грн.	2 630 300	2 667 500	2 704 200	+37 200	+36 700

Джерело: Складено авторкою за даними Опендатабот [20]

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що у період з 2022 по 2023 рік підприємство демонструвало зростання доходу на 419600 грн., що свідчить про позитивну динаміку виручки. Проте вже у 2024 році дохід дещо зменшився на 51200 грн., що вказує на нестабільність ринку та зниження обсягів реалізації продукції/послуг на ньому.

Чистий прибуток упродовж усіх трьох років залишався від’ємним, тобто підприємство працювало зі збитками. У 2023 році збитки поглибились на 45900 грн. порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році ситуація частково покращилась – збитки зменшилися на 25100 грн. Це може свідчити про початок відновлення або оптимізацію витрат досліджуваного підприємства.

Активи підприємства поступово зменшувались: у 2023 році – на 45700 грн., у 2024 році – ще на 21100 грн., що може свідчити про скорочення майнової бази або продаж частини активів з метою покриття збитків чи зобов’язань.

Зобов’язання ресторану постійно зростали: у 2023 році – на 37200 грн., у 2024 – ще на 36700 грн., що може вказувати на посилення боргового навантаження та зростання фінансових ризиків.

Загалом, варто відмітити, що фінансовий аналіз ТОВ «Хінкальня» за 2022–2024 роки демонструє складну динаміку, що відображає структурні трансформації

у функціонуванні мережевого ресторанного бізнесу в умовах системної воєнної кризи. Дохідна крива компанії засвідчує загалом позитивну тенденцію впродовж 2022–2023 років, коли виторг зріс із 1 038 млн грн до 1 458 млн грн, що може бути інтерпретовано як результат реактивного розширення присутності на локальних ринках, зміни споживчої поведінки або посилення ролі закладів громадського харчування в адаптаційній інфраструктурі міст. Однак у 2024 році дохід знизився до 1 407 млн грн, що є індикатором імовірного охолодження споживчого попиту внаслідок девальваційного тиску, падіння реальних доходів населення та зростання операційних витрат.

Попри певну стабілізацію виторгу, рівень прибутковості компанії перебуває в зоні системних ризиків: з 2022 року вона демонструє негативний фінансовий результат, а саме: чистий збиток –37 тис. грн (2022), –82,9 тис. грн (2023) та –57,8 тис. грн (2024). Така динаміка сигналізує про суттєвий розрив між доходами та витратами, в основі якого, ймовірно, лежать незбалансованість структури витрат, зростання цін на сировину, енергоносії, оплату праці, а також тиск з боку орендних та маркетингових статей. Незважаючи на часткове зменшення збитків у 2024 році, операційна ефективність залишається недостатньою для забезпечення сталого функціонування без зовнішньої підтримки або перегляду бізнес-моделі.

Аналіз динаміки активів і зобов'язань вказує на погіршення фінансової архітектури підприємства. Активи скоротилися з 871, 1 тис. грн (2022) до 804,3 тис. грн (2024), що відображає деградацію ресурсної бази – ймовірно, за рахунок виснаження обігових коштів, зниження інвестиційної активності або амортизації без оновлення основних фондів. Водночас зобов'язання стабільно зростають: від 2630,3 млн. грн у 2022 році до 2 704 млн. грн у 2024 році, що створює критичне боргове навантаження. Коефіцієнт зобов'язань до активів перевищує 3,3:1 – рівень, який у фінансовому аналізі розцінюється як індикатор потенційної неплатоспроможності в разі збереження існуючих умов.

У таких умовах критично важливим стає перегляд цінової політики. Високе боргове навантаження, поєднане з негативною прибутковістю, вимагає впровадження стратегій підвищення маржинальності, зокрема через

перегрупування асортименту на користь високорентабельних позицій, динамічне ціноутворення, формування цінових пакетів та адаптацію пропозицій до різних сегментів платоспроможності. Важливу роль відіграють також поведінкові механізми – сприйняття справедливої ціни, готовність платити за досвід, цінова чутливість – що мають бути враховані при формуванні тарифної сітки та маркетингових акцій.

Отже, фінансова діагностика ТОВ «Хінкальня» виявляє наявність системного структурного дефіциту, що не може бути усунений винятково шляхом лінійного зростання доходів. Вихід з такої ситуації потребує застосування багаторівневої антикризової цінової стратегії, що поєднує внутрішню оптимізацію витрат, зовнішню адаптацію до ринку та інтеграцію збройно-воєнного ризик-фактору в економічну логіку функціонування ресторанного бізнесу. Саме тому дослідження мережі «Хінкальня» є релевантним зразком для оцінки ефективності цінової політики як засобу виживання та стратегічної трансформації в умовах високої турбулентності.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Хінкальня» засвідчила, що ключовим викликом для функціонування мережі є не лише зменшення маржинальності, а й структурна незбалансованість між ресурсною базою та обсягами зобов'язань. В умовах, коли органічне зростання доходів обмежене сукупним скороченням купівельної спроможності, демографічним спадом і макроекономічною дестабілізацією, саме ефективна цінова політика стає провідним інструментом адаптації та стабілізації. Проте така політика не може базуватися лише на калькуляційних принципах – вона повинна бути стратегічно чутливою до дії багатьох екзогенних та ендегенних чинників. З огляду на це, подальший аналіз спрямовано на систематизацію основних факторів, що впливають на прибутковість ресторанного бізнесу в Україні у 2020–2024 роках, із фокусом на економічні, операційні, соціально-поведінкові та регуляторні компоненти, які визначають межі ефективного ціноутворення у надзвичайних умовах.

Першочергово, до таких факторів належать інфляція, валютний курс, реальний дохід населення (через середню зарплату), макроекономічна динаміка

ВВП, чисельність населення, а також зміни в структурі споживання та поведінкових моделях у зв’язку з війною (табл. 2.2; рис. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чистого прибутку ТОВ «Хінкальня» та основних
макроекономічних показників України у 2020-2024 роках**

Роки	Чистий прибуток ТОВ "Хінкальня", дол США	ВВП, млрд дол США	Середня заробітна плата, дол США	Інфляція, %	Курс гривні до долара США
2020	3026,98	156,6	383,58	5,00	26,96
2021	5414,83	199,8	476,20	10,00	27,29
2022	-1144,01	162,0	413,58	26,60	32,34
2023	-2266,89	178,9	391,26	5,10	36,57
2024	-1439,53	189,8	435,51	12,00	40,15

Джерело: Побудовано авторкою за даними [10; 20]

У 2020–2021 роках спостерігався поступовий ріст чистого прибутку (з 3 026,98 до 5 414,83 дол. США), що супроводжувався помірним рівнем інфляції (5–10 %) та стабільним валютним курсом. Водночас темпи зростання середньої зарплати та ВВП свідчили про позитивне економічне середовище, яке сприяло зростанню купівельної спроможності та активності споживання у сфері послуг.

Різке зниження фінансових результатів у 2022 році (-1 144,01 дол. США) відбулося на тлі одночасного погіршення макроекономічної ситуації: ВВП впав до 162,0 млрд дол., чисельність населення скоротилася з 41,17 до 33 млн осіб, а інфляція сягнула 26,6 %. Водночас курс гривні зміцнів до 32,34 грн/дол., що додатково ускладнило імпорту логістику й витрати на імпортні інгредієнти. Зростання собівартості продукції в умовах високої інфляції не супроводжувалося адекватною індексацією цін, що зумовило зменшення рентабельності.

У 2023 році ситуація ускладнилася: прибутковість компанії знизилася до – 2 266,89 дол. США, незважаючи на часткове відновлення ВВП (178,9 млрд дол.) та зниження інфляції до 5,1 %. Водночас падіння чисельності населення до 31 млн осіб означало звуження внутрішнього ринку (рис. 2.1), а зростання середньої зарплати не перекрило втрату загального попиту. Такі умови, поєднані з продовженням логістичних проблем та нестабільністю, створили виклик для

балансування витрат і доходів. Курс гривні (36,57 грн/дол.) відображає валютний ризик, що додатково ускладнив фінансове планування.

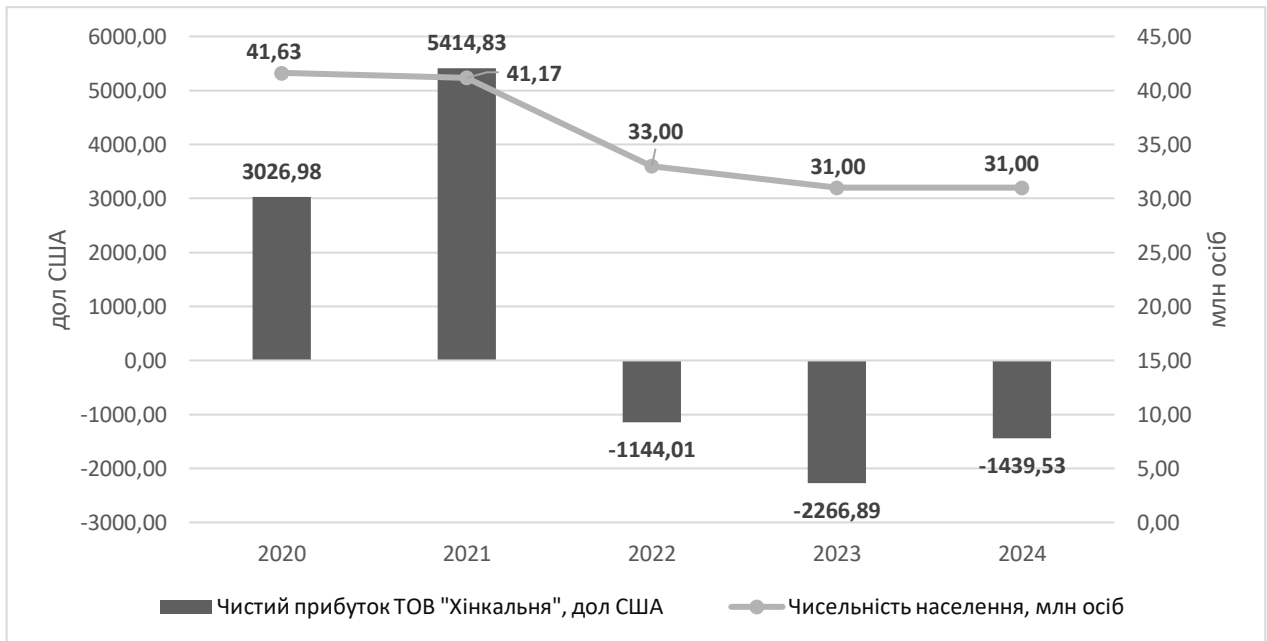


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Хінкальня» та чисельності населення України

Джерело: Побудовано авторкою за даними [10; 20]

У 2024 році зафіксовано деяке покращення фінансової ситуації (прибуток -1 439,53 дол.), що, ймовірно, пояснюється адаптацією мережі до нових умов, оптимізацією витрат і корекцією цінової політики. Показники ВВП (189,8 млрд дол.) та середньої зарплати (435,51 дол.) дещо зросли, але інфляційний тиск знову посилюється (12 %), а курс національної валюти послабився до 40,15 грн/дол., що свідчить про продовження волатильності.

Важливу роль у зміні параметрів прибутковості відіграє соціально-демографічний фактор. Протягом 2020–2024 років чисельність населення України скоротилася орієнтовно на 25 %, що суттєво звузило внутрішній споживчий ринок, зокрема в сегменті громадського харчування. Це явище особливо відчутне у великих містах і транзитних центрах, де до початку повномасштабної війни значну частку клієнтського трафіку формували трудові мігранти та туристи. Зменшення кількості потенційних споживачів у поєднанні з падінням реальних доходів населення створює хронічний дефіцит попиту, що

унеможливиює зростання обсягів реалізації навіть за умови стабільної цінової політики. За таких умов підприємства змушені компенсувати втрати через підвищення маржинальності, оптимізацію витрат та скорочення продуктового асортименту, що вимагає більшої точності в оцінці цінової еластичності та поведінкових змін споживачів.

Таким чином, аналіз показує, що динаміка прибутковості ТОВ «Хінкальня» є результатом дії комплексу макроекономічних, операційних і поведінкових чинників. Для формування адекватної цінової політики підприємству необхідно брати до уваги не лише інфляційні тренди й валютні коливання, а й структурну трансформацію платоспроможного попиту, зміни споживчої поведінки, інституційну підтримку й рівень ризиків.

Окрему групу факторів становлять регулятивні обмеження, що формуються на рівні державної та муніципальної політики безпеки. Одним із таких чинників є впровадження комендантської години, що суттєво звужує часовий горизонт комерційної діяльності ресторанів, особливо у вечірні години, які зазвичай формують до 60 % виручки в сегменті повільного обслуговування. За наявних обмежень більшість закладів змушені скорочувати години роботи або повністю змінювати графіки, що веде до зниження обігу, зростання частки фіксованих витрат у структурі собівартості та погіршення оборотності капіталу.

Крім того, адаптація до регулятивного тиску передбачає переорієнтацію на інші бізнес-моделі – зокрема, послуги доставки, take-away або ранні бізнес-ланчі. Проте такі формати не завжди є достатніми для компенсації втрати вечірнього попиту, особливо в умовах скорочення чисельності платоспроможної аудиторії. Відтак, державна політика безпеки, хоч і необхідна в умовах війни, є вагомим зовнішнім фактором, який має бути врахований у розрахунках цінової стратегії, сценарному моделюванні попиту та прогнозуванні фінансових результатів.

2.2. Діагностика цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнного часу

Ресторан «Хінкальня» у місті Тернопіль функціонує як частина національної франчайзингової мережі, яка спеціалізується на пропозиції страв грузинської кухні з акцентом на автентичність, атмосферність і впізнаваний формат подачі. У локальному ринковому середовищі він займає позицію «брендового моноформатного закладу», який поєднує стандартизований підхід до меню, ціноутворення й обслуговування з регіонально адаптованими маркетинговими практиками. В межах міста Тернополя «Хінкальня» позиціонує себе у середньому ціновому сегменті, орієнтуючись як на відвідувачів із стабільним доходом, так і на клієнтів, які шукають гастрономічний досвід «на щодень», зокрема під час обідів або вечірнього дозвілля.

Основними прямими конкурентами «Хінкальні» в локальному просторі виступають ресторани «Грузинська кухня» [4] та «Шинок» [23]. Перший є прикладом закладу з аналогічним кулінарним профілем, однак більш наближеним до традиційного формату громадського харчування з елементами локальної інтерпретації грузинської кухні, широким вибором перших страв і розширеним блоком бюджетних пропозицій. Заклад «Шинок» натомість репрезентує напрям української та євроетнічної кухні, але конкурує з «Хінкальнею» в межах цінового діапазону, а також за увагу клієнтів у сегменті вечірнього відвідування, корпоративів і сімейного дозвілля.

У зв'язку з цим аналіз цінової політики «Хінкальні» в умовах воєнного часу має будуватися з урахуванням як внутрішньої структури меню, цінових змін у динаміці (зокрема у порівнянні з довоєнним періодом), так і конкурентного позиціонування. Важливо оцінити, наскільки стратегія ціноутворення дозволяє закладу залишатися привабливим для цільової аудиторії, зберігаючи фінансову стійкість у контексті турбулентного середовища, скорочення платоспроможного попиту та обмеження часу роботи через регуляторні фактори.

У межах діагностики цінової політики ресторану «Хінкальня» доцільно здійснити порівняльний аналіз асортиментної структури меню з двома найближчими конкурентами в місті Тернопіль – бар-рестораном «Грузинська кухня» та рестораном-корчмою «Шинок». Такий підхід дозволяє оцінити не лише позиціонування закладів за ціновими параметрами (що буде предметом подальшого розгляду), а й структуру пропозиції, рівень продуктової диференціації, акценти на ключові групи страв, наявність унікальних позицій та спеціалізованих меню (зокрема, дитячого, сетів, фірмових страв тощо). Розширена таблична матриця включає 13 параметрів, що відображають комплексне уявлення про продуктову політику кожного закладу, забезпечуючи тим самим основу для подальшої оцінки конкурентоспроможності цінових рішень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика меню трьох ресторанів-конкурентів на ринку м. Тернопіль

Параметр	Ресторан «Хінкальня» (мережева демо- кратична кухня)	Бар-ресторан «Грузинська кухня» (незалежний демокра- тичний формат)	Ресторан-корчма «Шинок» (преміальний сучасний folk)
1	2	3	4
Кількість позицій (без напоїв)	Близько 140	Близько 90	Близько 120
Структура меню (% у межах загального обсягу)	Хінкалі / хачапурі – 28% Гарячі м'ясні – 22% Закуси / салати – 18% Перші страви / гарніри – 12% Мангал-страви / сети – 10% Десерти / дитяче меню – 10%	Гарячі грузинські – 55% Закуси «на вагу» – 25% Гарніри та фритюр – 20%	Українська кухня – 40% Мангал / тандир – 35% Хачапурі / піца – 10% Десерти, банкетні сети – 15%

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Асортимент хінкалі	15+ SKU (класичні, сирні, з м'ясом, смажені, лагідні, з вишнею тощо) Доступна варіативність: лагідні, смажені, з начинками	3–4 види, класичні позиції Фіксовані набори (5 шт) Менше варіативності	2–3 позиції (Аджарі, Кубдарі) Ставка на печі й візуальну подачу
Асортимент хачапурі	16+ SKU, включаючи Лазурі, по-аджарськи, по-мегрельськи, 4 сири, з телятиною, імператорські тощо	До 5 SKU (бринза, кубдарі, по-аджарськи) Традиційне подання, без креативних форм	3 SKU – з дров'яної печі (Аджарі, Кубдарі, Мегрулі) Орієнтація на автентичність та ефектність подачі
Гарячі м'ясні страви	20+ SKU, включаючи чашушулі, чанахи, оджахурі, м'ясо по-грузинськи, курча баже Страви з мангалу / тандиру: 10+ SKU (шашлик, люля, ковбаски)	10–12 SKU, включаючи шашлики, чахохбілі, лобіо, гостре м'ясо, долма Менше мангального акценту, більше класики	15+ SKU, переважно з тандиру / грилю Оджахурі, чкмерулі, чахохбілі, рулети, медальйони Ставка на м'ясну презентацію
Закуси	Переважно порційні: рулетики з баклажанів, пхалі, сало, соління, асорті Подача: на тацях або в таралетках	Великий вибір закусок «на вагу» (до 25 SKU) Сир, слива, квашені овочі, баклажани Формат: гнучкий набірний	Креативні дошки (пивна, антипаст, сирна), паштети, сало, квашені овочі Формат закусок – під алкоголь, для компаній
Салати	10–12 SKU, переважно тематичні: «Цезар-Швілі», «Сазапхуло», «Ідумалі», з фетою, з тунцем	10+ SKU: овочеві, літні, по-грузинськи, з куркою, з телятиною Майже всі – вітамінні, з горіховими чи олійними заправками	10–12 SKU, мікс з українських, авторських і класичних салатів Преміальні інгредієнти: ростбіф, пармезан, лосось
Перші страви	6–7 SKU: харчо, чіхіртма, курячий бульйон, грибний крем-суп, шурпа Комбінації з хінкалі	3–4 SKU: харчо, чіхіртма, суп дня Класична рецептура	5–6 SKU: борщ, бограч, бульйон, юшка Формат – ситно та традиційно

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Гарніри та фритюр	Картопля, овочі на мангалі, крокети Меню для дітей: «бебі-сет», картопля + шашлик / люля	Картопля фрі, молода, пюре, гарнір дня Сильний фокус на гарнірах у сезон	Крокети, печериці, овочі гриль, картопля смажена для Лесі Подача – як доповнення до м'яса
Дитяче меню	Так, 5+ позицій: «бебі-хачапурі», «люля+картопля», сирники	Відсутнє як окреме меню	Відсутнє як сегмент, є лише адаптовані страви
Сети та комбіновані позиції	Сет «Джигіт», мангал-таці, великі тарілки (до 2 кг)	Сімейні сети з хінкалі, шашлику Ланч-набори	Барбекю, «гриль XL», банкетні сети, святкові дошки
Десерти	Сирник, пахлава, чізкейк – 5+ SKU ¹ Орієнтація на допродаж	3–4 SKU: налисники, сирники, морозиво Базові позиції	5–6 SKU: чізкейк, сирники з ягодами, десертні дошки
Унікальні особливості	Найбільший вибір хачапурі на ринку Тернополя Легідні хінкалі Дитяче меню Акцент на брендові сети	Гнучкі порції «на вагу» Антиціновий буфер: комплексні обіди Маринади за класичними рецептами	Відкрита кухня (дрова, тандир) Поєднання української, європейської й кавказької кухонь Розширений бар і коктейльна карта

Джерело: Побудовано авторкою за даними веб-сторінок ресторанів [4; 21; 23]

Порівняльний аналіз асортиментної структури меню трьох досліджуваних закладів – «Хінкальня», «Грузинська кухня» та «Шинок» – виявляє суттєві відмінності у стратегічному підході до формування пропозиції. Мережева «Хінкальня» демонструє найширше меню (понад 140 позицій без напоїв), що охоплює всі ключові категорії страв, з особливою концентрацією на хінкалі, хачапурі, гарячих м'ясних стравах та сетах. Такий обсяг асортименту дозволяє задовольнити широкий спектр споживчих уподобань, водночас створюючи ризики для складської логістики, контролю food-cost і операційної ефективності.

¹ SKU (Stock Keeping Unit) — це унікальний ідентифікатор кожної окремої позиції в меню або на складі, що враховує її найменування, рецептуру, вагу, упаковку тощо. У ресторанному бізнесі під окремим SKU розуміється кожна страва або напій, які мають індивідуальний код або облік у програмі автоматизації (наприклад, «Хінкалі з м'ясом», «Хінкалі з сиром», «Хінкалі смажені» — це три різні SKU).

Сильною стороною є чітке позиціонування через фірмові пропозиції («Сет Джигіт», «Асорті хінкалей»), а також сегментування за типом споживача – наявність дитячого меню, десертних позицій та страв для компаній.

У свою чергу, бар-ресторан «Грузинська кухня» працює у форматі демократичної локальної концепції з глибоким фокусом на гарячі традиційні страви, закуски «на вагу» й сезонні продукти. Його меню структурно лаконічніше (≈ 90 позицій), однак вигідно вирізняється раціоналізованим food-костом, гнучкістю чеків завдяки системі вагових порцій та наявністю комплексного обіду за фіксованою ціною – що забезпечує заповнення денної години попиту. Водночас у закладі відсутнє дитяче меню, десертна карта мінімальна, що може обмежувати середній чек у вечірній час.

«Шинок» займає преміальну нішу з фольклорною естетикою й гастрономічним шоу – з відкритим тандиром, печами на дровах і потужною коктейльною картою. Його меню збалансоване за рахунок поєднання сучасної української кухні, мангального сегменту та європейсько-грузинських інтерпретацій. Наявність банкетних позицій, барного меню, авторських салатів і сетів забезпечує розширену пропозицію для подій і корпоративного попиту, однак значна частина SKU потребує високих витрат на логістику, персонал і енергозабезпечення, що безпосередньо позначається на формуванні цінових надбавок.

На основі виявлених особливостей асортиментної політики кожного закладу можна переходити до аналізу цінових пропозицій: оцінити базові індекси, побудувати структуру цінових «якорів», визначити еластичність цін у межах основних категорій меню, а також співвіднести цінову політику з форматом, аудиторією та рівнем сервісу кожного ресторану, про це свідать дані проведеного аналізу у таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5

**Порівняльний аналіз цінової політики ресторанів у Тернополі
(2020–2025 рр.), грн**

Група страв	№	Категорія / страва	«Хінкальня» 2020	«Хінкальня» 2025	Δ 20→25, %	«Грузинська кухня» 2025	Індекс цін конкурента до «Хінкальня» 2025	«Шинок» 2025	Індекс цін конкурента до «Шинок» 2025
Хачапурі-кластер	1	Хачапурі по-аджарськи (450 г)	138	172	+24,6%	—	—	219	79%
	2	Хачапурі «Кубдарі» (450 г)	128	175	+36,7%	115	152%	229	76%
	3	Хачапурі «Чотири сири» (350 г)	165	246	+49,1%	—	—	—	—
Хінкалі	4	Хінкалі з м'ясом / 1 шт (150 г)	22	26,7	+21,4%	30	89%	—	—
	5	Хінкалі з сиром / 1 шт	22	26,7	+21,4%	30	89%	—	—
	6	Асорті 8 шт	152	213	+40,1%	—	—	—	—
Перші страви	7	Харчо (300 г)	91	120,5	+32,4%	115	105%	129	93%
	8	Чіхіртма / курячий бульйон	92	100,5	+9,2%	78	129%	94	107%
Салати та закуски	9	Салат «Тбілісі» (200 г)	101	150,5	+48,9%	79	191%	149	101%
	10	Рулетки з баклажанів (200 г)	112	153,5	+37,1%	119	129%	119	129%
	11	Долма (220 г)	138	202	+46,4%	≈99	204%	249	81%
Мангал / гриль	12	Шашлик курячий (250 г)	118	163,5	+38,6%	155	106%	94	174%
	13	Шашлик свинина (250 г)	124	173,5	+39,9%	175	99%	99	175%
	14	Люля-кебаб (150 г)	138	182	+31,9%	152	120%	229	79%
	15	Велика тарілка мангалу (1,8 кг)	710	954	+34,4%	—	—	999	96%
Страви з пательні / кеці	16	Оджахурі з м'ясом (300 г)	142	190,5	+34,1%	199	96%	199	96%
	17	Печериці в кеці (200 г)	112	160,5	+43,3%	51	315%	189	85%
Напої	18	Лимонад грузинський 0,5 л	58	81	+39,7%	70	116%	73	111%
	19	Вино грузинське 100 мл	68	90	+32,4%	—	—	—	—

Джерело: Побудовано авторкою за даними веб-сторінок ресторанів [4; 21; 23]

Як свідчать дані таблиці 2.5, темпи зростання цін у ресторані «Хінкальня» у 2020–2025 роках демонструють стійку динаміку, що в окремих категоріях (особливо хачапурі та гарячі закуски) перевищує 40-50%, суттєво випереджаючи офіційні показники споживчої інфляції у сфері харчування.

Така ескалація цін є обґрунтованою з огляду на поєднання кількох чинників: девальваційний тренд на валютному ринку, зростання енергоносіїв, порушення логістичних ланцюгів [11], а також воєнні ризики, які транслуються у необхідність включення додаткових надбавок до собівартості – передусім у сегментах, що містять м'ясні, сирні або імпортні компоненти. Пропорційність зростання цін до ризикованості категорії вказує на раціональну логіку цінової політики в умовах надзвичайної економічної ситуації.

Порівняння міжконкурентного рівня цін свідчить про те, що «Хінкальня» зберігає нижчий або паритетний рівень вартості щодо «Грузинської кухні», і водночас істотно поступається «Шинку», який оперує у вищому ціновому сегменті з фокусом на преміальність. Водночас у низці ключових позицій, таких як люля-кебаб, великі сети або долма, індекс порівняльної ціни (PI) перевищує 100 %, що потенційно сигналізує про завищення ціни у «Хінкальні» або її спробу зміцнити преміальний імідж у межах окремих товарних груп. Такий розрив у позиціонуванні вимагає уважного контролю за споживчим сприйняттям цін і їх відповідності очікуваній якості.

Асортиментна структура «Хінкальні» орієнтована на багатопозиційний вибір із домінуванням брендоутворювальних категорій – насамперед хінкалі у понад десяти варіаціях, широкий спектр хачапурі, а також набори з мангалу. Саме ці позиції формують ядро продажів у вечірній час і є носіями підвищеної рентабельності. Конкуренти натомість демонструють інші стратегічні пріоритети: «Грузинська кухня» робить ставку на гнучке меню «на вагу» та денні пропозиції з фіксованою ціною, а «Шинок» – на емоційно насичене позиціонування з акцентом на дров'яні печі, авторські подачі та доповнення у вигляді барного асортименту. У результаті типологія цінових стратегій цих трьох закладів виявляється чітко розмежованою.

Ресторан «Хінкальня» реалізує стратегію «value-for-money», поєднуючи помірний ціновий рівень із тематичною диференціацією та розширеним меню, орієнтованим на широку аудиторію. Незважаючи на відсутність бізнес-ланчів як засобу залучення денної клієнтури, наявність дитячих позицій та гнучкість у сетах частково компенсує цю прогалину. Формат «Грузинської кухні» наближається до дискаунт-стратегії – меню з простих інгредієнтів, вагові порції, денне меню та низький середній чек забезпечують стабільний потік у бюджетному сегменті. Натомість «Шинок» виразно дотримується преміум-стратегії, де висока ціна підтримується автентичним досвідом, емоційною візуальністю подачі, крафтовим наповненням карти напоїв і спрямованістю на подієвий попит – корпоративи, туристи, тощо. Така трикутна модель ринку забезпечує «Хінкальні» нішу між економ і преміум-сегментами, однак вимагає постійної ревізії відповідності ціни до цінності з урахуванням волатильного середовища.

У межах проведеного вище аналізу цінової політики ресторану «Хінкальня» встановлено, що поточна цінова політика даного закладу має як сильні сторони – зокрема, широку диференціацію асортименту, конкурентний рівень цін у базових категоріях (хінкалі, хачапурі), брендову впізнаваність, так і низку обмежень: зростання food-cost, надлишкова SKU-структура, відсутність цінових «якорів» у денний час, імовірна переоцінка окремих позицій. Це вимагає ретельного перегляду стратегічного балансу між обсягом продажів, середнім чеком і валовою маржею, з урахуванням споживчої чутливості до ціни, поведінкових зрушень та регуляторного середовища.

На цьому етапі доцільно здійснити також SWOT-аналіз цінової політики ресторану «Хінкальня», опираючись на результати проведеного дослідження у табл.2.4 та 2.5 з метою виявлення стратегічних напрямів трансформації (табл. 2.6). Такий аналіз дозволить консолідувати внутрішні і зовнішні фактори, які визначають граничні умови, потенціал і обмеження для подальшої адаптації ціноутворення в умовах системної кризи.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз цінової політики ресторану «Хінкальня»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний національний бренд із мережею підтримки та централізованим позиціонуванням	Надмірна кількість позицій у меню (понад 140) ускладнює складську логістику та підвищує food-cost
Широка продуктова матриця з асортиментними «якорями» (хінкалі, хачапурі, мангал-сети, дитяче меню)	Відсутність бізнес-ланчів обмежує притік відвідувачів у денні години, знижує ефективність використання потужностей
Середній рівень цін у межах міського ринку, що відповідає позиціонуванню «ціна за цінність»	Часткова переоцінка окремих преміальних позицій (люля, долма, великі сети) знижує цінову конкурентоспроможність
Активна комунікація в соціальних мережах, позитивний цифровий рейтинг, сталий клієнтський фідбек	Нестабільна прибутковість у 2022–2024 роках, що ускладнює фінансове планування
Гнучкі форми подачі (смажені, лагідні, мікси, варіативні порції), що відповідають поведінковій диференціації	Високе боргове навантаження материнської компанії обмежує простір для локальних інвестицій і гнучких цінових рішень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Оптимізація асортименту за критерієм маржинальності з одночасним зниженням операційного навантаження	Зниження чисельності населення та міграція, що обмежують внутрішній попит у сегменті готельно-ресторанного та кейтерингового обслуговування
Впровадження динамічного ціноутворення: гнучкі ціни залежно від часу доби, сезонності, каналу реалізації	Інфляція, девальвація гривні та зростання енергетичних і логістичних витрат, що підвищують собівартість
Розширення дитячих і сімейних форматів як інструментів формування лояльності та середнього чека	Впровадження комендантської години та обмеження часу роботи, що скорочують вечірній дохід
Запуск програм лояльності, персоналізованих пропозицій для підвищення частоти відвідувань	Посилення конкуренції з боку локальних форматів із простішим меню, нижчим food-cost і гнучкішою структурою цін
Переорієнтація частини продажів на формат «take-away» і доставку з окремими тарифами	Зміна споживчої поведінки, зростання чутливості до ціни, зниження толерантності до преміальних націнок

Джерело: Систематизовано авторкою на основі власних досліджень

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу цінової політики ресторану «Хінкальня» можна зробити наступні висновки:

1. Ресторан «Хінкальня» має низку сильних сторін, які створюють конкурентну перевагу на ринку: впізнаваний бренд, широкий асортимент з позиційними «якорами» (хінкалі, хачапурі), збалансована цінова політика на рівні середнього сегмента, а також активна цифрова присутність. Гнучкість у формі подачі страв дозволяє адаптуватися до різних споживчих уподобань, що посилює лояльність клієнтів.

2. Водночас у досліджуваного закладу присутні й слабкі сторони, що ускладнюють ефективне управління рестораном, зокрема: надлишкова кількість позицій у меню підвищує логістичні витрати та food-cost, відсутність бізнес-ланчів обмежує можливості денного заробітку, а переоцінка деяких преміальних страв знижує цінову конкурентоспроможність. Фінансова нестабільність і боргове навантаження материнської компанії обмежують можливості для інвестицій у розвиток та адаптацію цінової стратегії.

3. Серед потенційних можливостей варто виділити наступні – оптимізація асортименту з урахуванням маржинальності, впровадження динамічного ціноутворення, розвиток сімейного та дитячого сегментів, запуск програм лояльності, а також акцент на «take-away» і доставку з адаптованими тарифами. Це може не лише зменшити навантаження на операційну модель, а й підвищити дохідність.

4. Проте й загрози залишаються значними для досліджуваного закладу, зокрема: скорочення внутрішнього попиту через демографічні та економічні фактори, інфляція, зростання собівартості, обмеження режиму роботи, а також тиск з боку більш гнучких локальних конкурентів.

Загалом, ресторану «Хінкальня» доцільно сконцентруватися на ціновій адаптивності, перегляді асортименту, активації денного попиту та цифрових інструментів утримання клієнтів. Це дозволить підвищити маржинальність, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у нестабільному ринковому середовищі ведення бізнесу в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Обґрунтування напрямів адаптації цінової політики ресторану «Хінкальня» до кризових умов

У контексті виявлених структурних та операційних дисбалансів, адаптація цінової політики ресторану «Хінкальня» до кризових умов є не просто заходом збереження конкурентоспроможності, а критично важливою передумовою забезпечення фінансової стійкості й довгострокової життєздатності бізнесу. Воєнна економіка зумовлює зниження передбачуваності попиту, коливання витрат на сировину, енергоносії та логістику, що істотно звужує діапазон рентабельного ціноутворення. На відміну від довоєнного періоду, коли рівень маржинальності дозволяв покривати ризики за рахунок масштабу продажів, сучасні умови вимагають трансформації цінової політики у напрямі гнучкості, сценарності та поведінкової чутливості. До того ж, запровадження комендантської години як форс-мажорного обмеження значно знижує прибутковість вечірніх слотів, що традиційно формували основну частину виручки, і змушує підприємства активізувати пошук альтернативних джерел доходу.

З огляду на це, цінова стратегія має переходити від статичної калькуляційної моделі до адаптивно-кризового підходу, в якому враховуються не лише показники food-cost і націнки, але й показники поведінкової еластичності, часової прибутковості та міжканальної рентабельності. Зростання вартості ресурсів при одночасному зниженні платоспроможності споживачів загострює дилему «ціна—якість—цінність», у межах якої ключовим завданням стає підвищення суб'єктивного сприйняття вигоди для кожного сегмента цільової аудиторії. Тому доцільно формувати не просто вигідну ціну, а ціннісну пропозицію, що апелює до емоцій, звичок, очікувань і довіри гостей. Такий підхід дозволяє посилити

лояльність, навіть за умов неминучого зростання цін, шляхом акцентування на брендових продуктах, сезонних або обмежених пропозиціях, а також індивідуалізованих умовах обслуговування.

Представлена у розділі 2 матриця SWOT-аналізу окреслює не лише сильні та слабкі сторони поточної цінової політики ресторану «Хінкальня», а й демонструє її потенціал до стратегічної трансформації через зони зростання. До внутрішніх переваг належать широке та деталізоване меню з глибокою продуктовою варіативністю, закріпленість за впізнаваним брендом у середньому ціновому сегменті, а також високий рівень диференціації ключових позицій (хінкалі, хачапурі, мангал-сети), які сформували стабільну клієнтську базу та чітко ідентифікований імідж на локальному ринку. Таке позиціонування створює унікальну можливість для утримання конкурентної ніші між форматом «доступної етнічної гастрономії» і сегментом тематичних преміальних ресторанів, за умов подальшого удосконалення структури пропозиції та перегляду часово-цінових стратегій.

Водночас стратегічна вразливість ресторану «Хінкальня» полягає у надмірній ускладненості асортиментної структури: меню включає понад 140 позицій (без урахування напоїв), що істотно ускладнює управління запасами, підвищує ймовірність перевищення нормативного рівня списань та знижує ефективність контролю food-cost. Велика номенклатура вимагає зберігання широкої лінійки інгредієнтів, часто з коротким терміном придатності, що за умов інфляції та логістичних перебоїв збільшує ризики втрати прибутку. До того ж, розширене меню потребує додаткових трудових ресурсів, складніших технологічних карт, вищого рівня підготовки персоналу та збільшує час приготування в пікові періоди, що негативно впливає на оборотність столів і задоволеність гостей.

Ще одним критичним недоліком є відсутність цінових пропозицій, адаптованих до денного періоду доби (особливо з 12:00 до 15:00), що призводить до утворення «мертвого вікна» у графіку продажів. Така лакуна не лише зменшує загальну виручку, а й знижує рентабельність постійних витрат, оскільки

виробничі потужності та обслуговуючий персонал залишаються недозавантаженими. У той час як конкуренти, як-от бар-ресторан «Грузинська кухня», активно експлуатують цей часовий сегмент через бізнес-ланчі та вагові порції за фіксованими цінами, «Хінкальня» втрачає потенційний денний трафік клієнтів, які формують повторювану базу й забезпечують стабільність грошових потоків. Досвід європейських HoReCa-практик також підтверджує ефективність таргетованих ланч-пропозицій як способу покращення заповненості у непікові години.

Ситуація додатково ускладнюється чинниками зовнішнього середовища: скорочений графік роботи через регуляторні обмеження (зокрема комендантську годину), зниження чисельності населення, енергетичні перебої та зростання цін на сировину. В умовах обмеженого інвестиційного ресурсу, характерного для франчайзингової одиниці, ресторан має мінімальні можливості для швидкої операційної перебудови у напрямі *delivery-first*, темпового обслуговування або мультиформатної бізнес-моделі. Такий стан справ вимагає не тільки внутрішньої оптимізації меню та логістики, а й побудови гнучкої, поведінково адаптованої моделі ціноутворення, що здатна компенсувати обмеження за рахунок інтелектуального управління попитом і таргетованих цінових стимулів.

На основі цих висновків доцільно побудувати карту стратегічних рішень, яка дозволяє трансформувати поточну цінову політику у напрямі більшої адаптивності, гнучкості та ризикостійкості (табл. 3.1).

Представлена стратегічна карта рішень дозволяє не лише ідентифікувати пріоритетні вектори адаптації цінової політики ресторану «Хінкальня» до кризових умов, але й формує концептуальну основу для побудови операційного плану трансформації моделі цінового управління. Її аналітична цінність полягає у тому, що кожен напрямок передбачає чітке поєднання сильних і слабких сторін з можливостями або загрозами, що відкриває простір для структурованого ухвалення управлінських рішень.

Таблиця 3.1

**Карта стратегічних рішень для адаптації цінової політики ресторану
«Хінкальня» в умовах кризових викликів**

Тип стратегії	Стратегічне поєднання	Рекомендовані рішення
SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Брендова впізнаваність × Зростання інтересу до локальної кухні	– Запровадити сезонні акції на фірмові позиції (хінкалі, хачапурі) з географічним маркуванням («Імеретинські», «Тушинські»); – Вивести на ринок нові асортименти на основі популярних SKU (наприклад, хінкалі «4 сири»).
	Широкий асортимент × Підвищена споживча чутливість до ціни	– Розробити меню-«піраміду» з чіткою ціновою градацією (бюджетні, середні, преміальні пропозиції); – Впровадити цінові бандли на вечірні години та свята.
WO (усунення слабкостей шляхом використання можливостей)	Відсутність денного меню × Стабільний попит у бюджетному сегменті	– Створити систему бізнес-ланчів з високою оборотністю продукту; – Використати залишкові ресурси (інгредієнти з low-turnover) у денних пропозиціях.
	Надлишкове меню × Підвищення попиту на швидке обслуговування	– Скоротити SKU на 15–20% через аналіз ABC/XYZ; – Оптимізувати асортимент під delivery-формат з фокусом на margin-driven позиції.
ST (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	Сильне брендування × Комендантська година	– Перенести акцент з вечірніх годин на ранні пропозиції («сніданок + кава»), або створити концепт «раннього вечора» (знижки до 18:30); – Активізувати take-away із знижкою для самовивозу.
	Високий обсяг дитячих позицій × Демографічне скорочення	– Тестувати об'єднані «сімейні страви» та ігрові доповнення для залучення родин у денні години; – Створити «сімейний сет вихідного дня».
1	2	3

WT (мінімізація слабкостей і протидія загрозам)	Відсутність ланч-оферів × Скорочення виручки	– Переорієнтувати частину кухні на фіксовані порції з низьким food-cost та швидким приготуванням; – Впровадити «меню дня» з динамічним складом.
	Надмірна складність меню × Логістичні ризики й дефіцити	– Уніфікувати інгредієнти між стравами; зменшити «довгі» технологічні карти; – Перейти до «карток сезонної адаптації» меню відповідно до доступності постачання.

Джерело: Систематизовано авторкою на основі власних досліджень

Представлена стратегічна карта рішень дає можливість перенесення акцентів з вечірніх на денні продажі, скорочення SKU та впровадження сімейних форматів дозволяє оптимізувати ресурсну базу, підвищити обіговість товарних запасів і розвантажити виробничі лінії у години пік.

У формуванні операційного плану критично важливо поєднати стратегічні рішення з реалістичними параметрами внутрішнього функціонування. План має враховувати як зовнішні ризики – інфляцію, валютну нестабільність, регулятивні обмеження на час роботи, зниження чисельності населення – так і внутрішню логіку прибутковості, яка охоплює оптимальну маржинальну структуру асортименту, контроль food-cost на рівні 28–32 %, співвідношення змінних і постійних витрат, а також графік максимальної віддачі з точки зору конверсії у виручку в різні години доби. За умови ефективного балансування цих факторів можливо досягти зростання середнього чека навіть при скороченні потоку клієнтів, а також підвищити стабільність грошових потоків.

Конкретизація цього підходу передбачає системну деталізацію інструментів адаптивного ціноутворення, що включає розробку цінових бандлів (комплексних пропозицій із зниженою загальною вартістю), впровадження гнучких тарифів залежно від часу доби, способу замовлення (зал/доставка) чи географічного району, а також застосування елементів поведінкової економіки – таких як «ефект якоря», психологічне округлення цін, когнітивне підкріплення

через маркування «хит продажів» чи «рекомендації шефа». Це дозволяє не лише адаптувати ціну до споживчої сприйнятливості, а й управляти попитом у межах певних часових чи продуктових ніш.

Крім того, вкрай важливо розробити сценарії зміни меню з урахуванням сезонних обмежень у постачанні, коливань цін на сировину та зміни уподобань цільової аудиторії. Оптимальним підходом є використання принципів «карт сезонної адаптації» та «динамічного меню», що забезпечує більшу маневреність у формуванні пропозиції без потреби радикального оновлення технологічних карт. Доцільним є поділ реалізації змін на часові горизонти: короткострокові (1–3 місяці) включають впровадження ланч-оферів, знижок на takeaway та перегрупування позицій меню; середньострокові (4–8 місяців) – оновлення CRM-систем, впровадження електронних меню та логіки персоналізованих пропозицій на основі історії замовлень; довгострокові (9–12+ місяців) – повноцінна реструктуризація асортиментної матриці, оновлення дизайну меню, зміна підходів до калькуляції та технології приготування страв.

Система контролю ефективності має базуватися на чітко сформульованих ключових показниках результативності (KPI), які дозволяють здійснювати не лише постфактум-оцінювання, а й проактивне управління процесом. До таких індикаторів належать: рентабельність за SKU, питома вага high-margin позицій у загальній виручці, середній чек за часовими слотами, конверсія промоакцій, коефіцієнт повторного замовлення, оборотність запасів, коефіцієнт відмов та швидкість обслуговування. Інтеграція цих даних у аналітичну панель (dashboard), підключену до POS-системи, дозволить здійснювати щотижневу валідацію ефективності нових цінових рішень.

В основі підходу до адаптації цінової політики ресторанного бізнесу в умовах війни доцільно враховувати принципи адаптивного стратегічного планування, що передбачає відмову від жорстких, фіксованих рішень на користь сценарного мислення, варіативних моделей і регулярної переоцінки дій залежно від змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє створювати не лінійні, а гнучкі системи управління цінами, здатні швидко адаптуватися до факторів

попиту, регуляторних змін, логістичних ризиків і поведінкових зрушень споживачів. У сфері ресторанного господарства це означає відхід від традиційної моделі «собівартість + націнка» на користь гібридних стратегій, що комбінують цінову дискримінацію, інструменти behavioral pricing і revenue management [6].

Додатково, важливу евристичну основу становить концепція антикрихкості, запропонована Насімом Талебом [41]. На відміну від традиційної ідеї стійкості (resilience), антикрихкість передбачає не лише здатність системи протистояти шоку, а й її зростання під його впливом. Для ресторанного бізнесу це означає не тільки збереження операційної ефективності в умовах війни, а й активне використання кризових ситуацій для структурного оновлення: редизайну меню, цифровізації аналітики, перегляду ринкової ніші або розширення каналів реалізації. Таке мислення дозволяє інституціоналізувати ризик як джерело трансформаційної переваги, а не лише як загрозу.

У прикладному вимірі принцип антикрихкості та адаптивного планування реалізується через впровадження цінової моделі, здатної еволюціонувати залежно від сценаріїв попиту, географії доставки, структури витрат і реакції конкурентів. Це передбачає поєднання коротко- і середньострокових механізмів (наприклад, меню дня, денні бандли, гнучкі націнки за каналами реалізації) з довгостроковими інституційними змінами – від переходу до digital-first моделі контролю до розвитку клієнтської аналітики для персоналізованого ціноутворення [41]. Таким чином, у парадигмі антикрихкої адаптації ціна виступає не фіксованим параметром, а динамічним інструментом стратегічної взаємодії між закладом і невизначеним середовищем.

Таким чином, адаптація цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки вимагає поєднання кількох рівнів управлінських рішень – стратегічного, операційного та поведінково-комунікаційного. На стратегічному рівні важливо забезпечити баланс між стабільністю цінових рішень і їх адаптивністю до шоківих змін середовища, з урахуванням ризиків зниження попиту, волатильності витрат і нестабільності валютного ринку. Застосування сценарного планування з різними варіантами розвитку подій (базовий,

песимістичний, оптимістичний) дозволяє готувати заздалегідь механізми цінової корекції без втрати операційного контролю. На операційному рівні необхідно впроваджувати інструменти динамічного ціноутворення, оптимізації асортименту, зонування меню за рентабельністю, а також скорочення витрат через уніфікацію інгредієнтів і технологічних карт. У фокусі мають бути не лише ціни, а й структура попиту, логістичні навантаження, часові слоти продажів та взаємозв'язок між обсягами реалізації й маржею.

На поведінково-комунікаційному рівні адаптація передбачає зміщення акценту зі сприйняття ціни як виключно грошової категорії до формування у клієнта ціннісного враження, яке поєднує якість продукту, естетику подачі, швидкість обслуговування, атмосферу, історію бренду та рівень персонального залучення. Роль цінової політики в цьому контексті полягає не лише в оптимальному встановленні тарифів, а й у створенні суб'єктивної відчутності вигоди, що стає критичним чинником у сегменті з високою ціновою чутливістю. Ефективна цінова комунікація, акцент на «цінності для грошей» (value-for-money), використання маркувань типу «хіт продажів», «сімейна порція» чи «пропозиція тижня» значно посилюють здатність ресторану управляти очікуваннями клієнтів і забезпечують підтримку продажів навіть у ситуації поступового зростання цін.

Ключовим у цьому контексті є створення комплексної моделі ціноутворення, яка дозволяє інтегрувати принципи антикрихкості, гнучкого позиціонування та таргетованої взаємодії з окремими сегментами споживачів. Йдеться про перехід від універсальної тарифної сітки до багаторівневої, адаптивної системи цін, яка враховує не лише витратну складову, а й поведінкову економіку, часову динаміку попиту, географію доставки, а також зміну споживчих очікувань. Така модель має бути глибоко сегментованою — за каналами збуту (зал, доставка, самовивіз), часовими слотами (пікові, непікові години), групами клієнтів (сім'ї, офісні працівники, постійні гості), — що дає змогу гнучко варіювати пропозицію і персоналізувати ціноутворення під потреби кожної категорії [41].

Крім того, модель має бути технологічно підтриманою – через цифрові інструменти аналітики (CRM, POS, ABC/XYZ-аналіз, BCG-матриці), що дозволяють у режимі реального часу моніторити рентабельність, оборотність, середній чек і частоту повторних покупок. У поєднанні з оптимізованою продуктовою пропозицією (скороченим меню, сезонною ротацією, margin-driven позиціями) це забезпечує стійкість до зовнішніх шоків і внутрішніх обмежень. У результаті така цінова модель не лише підвищує поточну адаптивність до умов воєнної економіки, а й формує фундамент для довгострокового зростання в поствоєнний період – коли конкуренція загострюватиметься, а цінова політика перетворюватиметься на ключовий інструмент стратегічного управління попитом і лояльністю.

3.2. Операційна модель трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки

У сучасних умовах затяжної воєнної економіки, що характеризується нестабільністю макропоказників, фіскальною напругою, зміною структури споживання та зниженням платоспроможного попиту, ефективна цінова політика стає ключовим елементом підтримки прибутковості й виживання бізнесу. Ресторанний сектор, зокрема сегмент тематичних франчайзингових мереж, опинився перед необхідністю трансформації не лише стратегічних орієнтирів, а й щоденних операційних підходів до управління ціною як інструментом балансування між вартістю, вартісним сприйняттям і реальним попитом. У цьому контексті формування операційної моделі трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня» в місті Тернопіль ґрунтується на поєднанні адаптивних, сегментних і технологічно орієнтованих підходів.

Проведений SWOT-аналіз та складання стратегічної карти рішень показав, що основними вразливостями поточної моделі є надмірна складність меню, відсутність диференціації пропозицій за часовими слотами споживання (зокрема,

провисання у денний період), високе боргове навантаження мережі та обмежена маневреність у політиці формування ціни внаслідок централізованої франшизної моделі. Водночас наявні сильні сторони – впізнаваний бренд, широка варіативність позицій, стабільна клієнтська база та відносно помірна базова ціна – відкривають можливості для формування гнучкої, динамічної моделі цінового управління, орієнтованої на багатоканальне задоволення попиту в умовах невизначеності.

Операційна модель трансформації цінової політики повинна базуватися на семи ключових блоках: 1) структурна оптимізація меню, 2) сегментування цінових пропозицій за часом і каналом, 3) впровадження елементів поведінкової економіки; 4) цифровізація контролю за ефективністю ціни; 5) інтеграція моделі Revenue Management; 6) адаптивне планування виробництва; 7) маркетингова синхронізація ціни й комунікації. Кожен з блоків виконує свою адаптивну функцію і має бути узгоджений із ресурсними можливостями закладу (рис. 3.1).

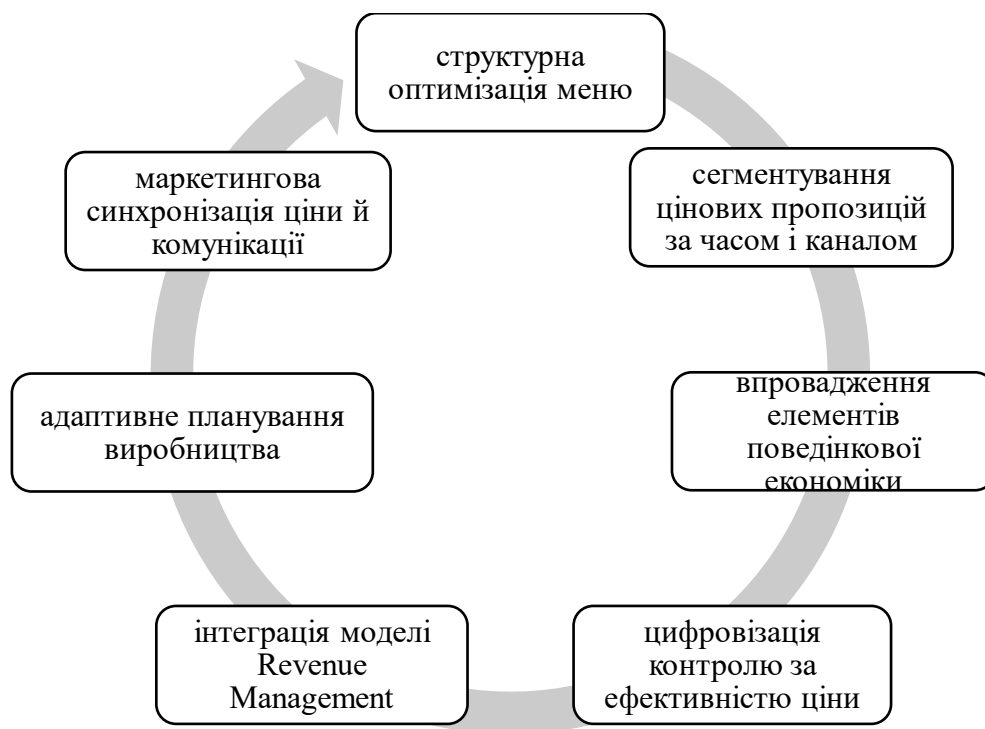


Рис. 3.1. Операційна модель трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня»

Джерело: власна розробка авторки

Розглянемо детальніше кожен елемент запропонованої моделі.

1. Структурна оптимізація меню. Структурна оптимізація меню передбачає цілеспрямовану ревізію товарної матриці з метою виявлення позицій, які не забезпечують достатнього обігу, мають завищений food-cost або створюють надмірне навантаження на логістику й виробничий цикл. У кризових умовах надмірна номенклатура страв ускладнює управління запасами, знижує швидкість обслуговування та спричиняє ризик перевищення допустимого рівня списань. Застосування ABC-аналізу дозволяє класифікувати страви за обсягом виручки від реалізації, тоді як матриця BCG дає змогу оцінити їхню відносну частку в прибутку та темпи зростання попиту [25; 29; 34]. На основі цього аналізу можливо ідентифікувати позиції типу «зірки» (високий обіг і маржа), «дійні корови» (стабільний прибуток), «проблемні діти» (нестабільний обіг) та «мертвий вантаж» (низький попит і маржа), що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо залишення або виведення страв із меню.

Загальна стратегія передбачає зменшення кількості SKU до рівня 100–110 позицій, що дозволяє зберегти асортиментну різноманітність без перевантаження кухні та складу. Пріоритет має надаватися ключовим категоріям: хінкалі, хачапурі, мангал-сети, які формують основну частку прибутку та відповідають очікуванням цільової аудиторії. Водночас доцільно впровадити сезонну ротацію окремих страв, що забезпечить гнучкість у пропозиції без розширення постійного меню. Збалансоване меню підвищує контрольованість витрат, спрощує навчання персоналу, знижує food-cost до цільового рівня (до 30–32 %) та дозволяє більш ефективно адаптуватися до змін у попиті або ланцюгах постачання.

2. Сегментування цінових пропозицій за часом і каналом. Сегментування цінових пропозицій є ключовим інструментом для підвищення еластичності попиту та стабілізації грошових потоків у нестабільних умовах. Одним із пріоритетних заходів виступає впровадження денного меню у часовому слоті 12:00–15:00, яке виконує функцію *антицінового буфера*, покликаного мінімізувати втрати в період найнижчого завантаження закладу. Такі обіди за фіксованою або зниженою ціною мають не лише економічну, а й психологічну дію – формують у клієнтів уявлення про доступність бренду, підвищують

повторюваність відвідувань і сприяють перетоку відвідувачів із бюджетного сегмента. Пропозиція має ґрунтуватися на стратегії обмеженого вибору (2–3 страви) зі стабільним food-cost та швидкою подачею, що знижує навантаження на виробничу лінію в години пік.

Згідно з аналітичним звітом Deloitte, понад 48 % ресторанів у країнах Центрально-Східної Європи інтегрували формат денного меню з обмеженим вибором (2–4 страви), що дозволило підвищити виручку в «мертвих годинах» (12:00–15:00) на 18–25 % за рахунок стабільної маржі, високої оборотності та зниженого food-cost. У контексті повномасштабної війни аналогічні інструменти демонструють ефективність в Україні: зокрема, низка незалежних ресторанів у Києві та Львові зуміли скоротити меню на 20–30 %, зосередившись на найприбутковіших позиціях, що забезпечило зменшення залишків, пришвидшення обслуговування та підвищення частоти відвідувань на 12–15 %.

Крім того, такі підходи оптимізували виробничий цикл та дозволили вивільнити ресурси на delivery-напрямки, які зростають у важкодоступні вечірні години через обмеження комендантської години. Практика свідчить, що саме обмежене денне меню (у форматі 2 перших, 2 других і 2 гарнірів) формує в клієнтів уявлення про доступність бренду, що в умовах зниження купівельної спроможності виступає потужним чинником емоційної лояльності.

Таким чином, сегментування за часовими слотами та створення фіксованих цінових рішень із лаконічним переліком страв має не лише економічний, але й поведінковий ефект, знижуючи бар'єр першого замовлення і підвищуючи загальний життєвий цикл клієнта (customer lifetime value) для мережевого ресторанного бізнесу.

Паралельно з денними пропозиціями доцільно реалізувати формат сімейних наборів на вихідні, який поєднує стратегії збільшення середнього чека й емоційної доданої цінності. Наприклад, *сети хінкалей* або *мангал-таць*, доповнені напоєм або десертом у подарунок, можуть не лише стимулювати споживання, а й закріпити бренд у свідомості клієнтів як зручний вибір для дозвілля. Додатковий вектор адаптації – гнучке ціноутворення у сегменті доставки, зокрема через

варіативні тарифи залежно від обсягу замовлення, географічної зони або періоду доби. Такий підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність у сегменті онлайн-продажів, мінімізуючи втрати, спричинені комендантською годиною, та перетворюючи обмеження у точку росту за рахунок перерозподілу попиту.

3. Впровадження елементів поведінкової економіки. Інтеграція поведінкових механізмів у модель ціноутворення дає змогу компенсувати цінову чутливість споживачів і зберігати привабливість пропозицій навіть у разі неминучого зростання вартості. Насамперед доцільно використовувати ефект якоря – техніку, за якої в меню спочатку демонструється позиція з вищою ціною, що формує у споживача психологічну точку відліку, порівняно з якою наступні страви видаються більш доступними. Доповненням до цієї стратегії є психологічне ціноутворення, яке передбачає встановлення вартості на рівні 173,50 грн замість 175 грн – такий прийом активує евристики сприйняття й підсилює враження від «вигідної ціни».

Окрім того, важливо формувати продукти з високою суб'єктивною цінністю – наприклад, брендovanі *сімейні сети з історією*, які супроводжуються креативними назвами, сюжетами або елементами візуальної подачі. Це дозволяє не лише раціоналізувати вищу ціну, а й залучити споживача емоційно. Водночас варто впровадити маркування “хітів продажів”, “новинок” чи “рекомендацій шефа”, які виконують роль когнітивних підказок і підвищують конверсію обраних позицій. Таке поведінкове посилення не тільки вирівнює попит у рамках меню, але й сприяє формуванню довгострокової лояльності до ключових продуктів ресторану.

4. Цифровізація контролю за ефективністю ціни. Запровадження цифрової системи моніторингу цінової ефективності є критично важливим інструментом для забезпечення адаптивності управлінських рішень у високоволатильному середовищі воєнної економіки [2; 16]. Така система має ґрунтуватися на ключових показниках ефективності (KPI), що відображають фінансову та поведінкову результативність цінової політики. До обов'язкових індикаторів належать: частка високорентабельних позицій у структурі виторгу, динаміка середнього чека,

рентабельність за товарними категоріями, коефіцієнт повернення клієнтів, а також частка повторних замовлень у каналі доставки. Сукупно ці показники дозволяють не лише оцінити ефективність поточних цінових рішень, а й ідентифікувати вузькі місця у продуктивній та комунікаційній стратегіях.

Для досягнення максимальної оперативності й прозорості аналізу рекомендовано впровадити аналітичні панелі (dashboard) на базі цифрових систем обліку й CRM, що забезпечують динамічне оновлення даних у реальному часі. Це дозволяє менеджменту відслідковувати критичні відхилення, приймати рішення щодо перегляду цін, оптимізації меню, запуску акцій або виведення неефективних позицій з виробництва без затримки. Така цифрова трансформація дозволяє перейти від реактивної до проактивної моделі управління цінами, що є ключовим фактором стійкості у воєнно-економічних умовах.

5. Інтеграція моделі Revenue Management. У контексті воєнної економіки, коли попит на ресторанні послуги нестабільний, а ресурсна база обмежена, застосування моделі управління доходами (revenue management, RM) стає ключовим інструментом адаптації цінової політики до мінливого зовнішнього середовища. Модель RM базується на принципах динамічного ціноутворення, при якому ціна не є сталою величиною, а адаптується залежно від прогнозованого попиту, сезонності, типу клієнта, каналу замовлення та інших поведінкових і контекстних змінних. Цей підхід широко застосовується в авіації, готельному бізнесі та індустрії подій, але останніми роками він демонструє високу ефективність і у сфері ресторанного господарства, особливо в мережевих закладах із стандартизованою операційною моделлю.

Запровадження RM у ресторан «Хінкальня» передбачає формування гнучкої системи тарифікації, яка дозволяє коригувати ціни в залежності від часу доби, дня тижня, типу замовлення (on-site / take-away / delivery), історії замовлень клієнта, рівня завантаженості залу, погодних умов тощо. Наприклад, аналітика CRM-системи може виявити, що у будні дні з 15:00 до 18:00 обсяг замовлень знижується на 30 % порівняно з іншими слотами. У цьому випадку система автоматично запускає механізм інтелектуального зниження ціни або формує спеціальні комбо-

пропозиції, орієнтовані на стимулювання повторних відвідувань. У пікові періоди (п'ятниця–неділя після 18:00), навпаки, RM дозволяє підвищити ціну на високорентабельні позиції (наприклад, сети, мангал-блюда) без втрати попиту, оскільки цінова еластичність у цей період знижується.

Додатково, revenue management дає змогу диференціювати ціни за геолокацією доставки (ближче – дешевше), швидкістю очікування (преміальні терміни – дорожче), а також індексом лояльності клієнта. Наприклад, новим клієнтам пропонуватиметься знижка на перше замовлення, а постійним – система кешбеків або динамічних бонусів, які активуються автоматично залежно від загальної суми попередніх замовлень. Це не лише підвищує конверсію (збільшує кількість замовлень), але й формує систему емоційної прихильності до бренду закладу як до персоналізованого сервісу.

З технічного погляду, реалізація RM-моделі вимагає інтеграції аналітичного модуля в POS- і CRM-системи, що дозволяє збирати, систематизувати та оперативно інтерпретувати дані. Використовуючи алгоритми машинного навчання або прості регресійні моделі, система може будувати сценарії попиту та формувати оптимальні цінові траєкторії для кожного продукту в кожен часовий слот. Результатом є перехід від статичного «меню-фікс» до динамічного меню з елементами персоналізованих оферів, яке оновлюється в залежності від реального попиту та бізнес-цілей.

У підсумку, інтеграція моделі revenue management у практику «Хінкальні» дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління доходами, забезпечити підвищення середнього чека, кращу окупність інгредієнтів, мінімізацію втрат у «мертві години» та максимізацію прибутку при збереженні рівня задоволеності клієнтів. Така стратегія є особливо релевантною в умовах високої нестабільності ринку, коли ключову роль відіграє не лише вартість, а й здатність гнучко її комунікувати та аргументувати споживачеві.

6. Адаптивне планування виробництва. Успішна реалізація динамічного ціноутворення та цінових сценаріїв тісно пов'язана з виробничими процесами, які мають не лише забезпечувати безперервність сервісу, але й адаптуватися до змін

у структурі попиту, формі подачі, обсягах замовлень і каналах реалізації. У цьому контексті особливої ваги набуває впровадження моделі адаптивного планування виробництва, яка передбачає синхронізацію цінової стратегії з поточними можливостями кухні, складських запасів, логістики, персоналу та графіків обслуговування.

Базовим інструментом тут виступає система планування потреб у ресурсах (MRP – material requirements planning), яка ґрунтується на щоденних і тижневих прогнозах попиту, з урахуванням історії продажів, календаря свят, погоди, годинної динаміки чеків і майбутніх промоакцій. Така система дозволяє формувати оптимізовані заявки на сировину, уникати перевиробництва й мінімізувати втрати від списань, що особливо критично в умовах воєнної економіки, коли перебої з постачанням та зростання вартості інгредієнтів суттєво впливають на food-cost. Наприклад, заздалегідь заплановане впровадження ланч-пропозицій або сезонних акцій дає змогу скоригувати план постачання на тиждень, уникнувши перевантаження холодильного обладнання або дефіциту напівфабрикатів.

Окремого значення набуває оптимізація змінності персоналу на кухні, яка має базуватися не на формальній рівномірності, а на реальних пікових навантаженнях. Наприклад, в обідній час у будні дні (12:00–15:00) можна зменшити склад бригади, компенсуючи це напівготовими стравами, тоді як у вечірній слот вихідних днів (18:00–21:00) доцільно залучати додаткову зміну або змінювати структуру завдань між холодним і гарячим цехами. Додатково, адаптивне планування має враховувати взаємозв'язок між введенням нових пропозицій (наприклад, сімейних сетів чи delivery-комбо) та навантаженням на виробничі вузли – як-от гриль, піч, фритюр – що дозволяє уникати «вузьких місць» і підвищувати швидкість обслуговування.

Таким чином, гнучка модель виробничого планування повинна поєднувати компоненти прогнозування, інвентаризації, графіків персоналу, технологічних карт і логістичної підтримки. Впровадження елементів автоматизованого планування – наприклад, через ERP-модулі або розширені можливості CRM-систем – дозволяє не лише зменшити кількість ручних операцій, але й сформувати

аналітичну основу для інтеграції з ціновими моделями та системами revenue management. Це, у свою чергу, трансформує виробництво з реактивного центру витрат у проактивний інструмент стратегічної стійкості й прибутковості.

7. Маркетингова синхронізація ціни й комунікації. У сучасному ресторанному середовищі, особливо в умовах воєнної економіки, цінова політика перестає бути суто бухгалтерським чи економічним інструментом і дедалі більше виконує функцію комунікативного меседжу. Формування та впровадження цінових рішень без належної маркетингової підтримки знижує ефективність навіть найоптимальніших моделей ціноутворення, адже споживач сприймає не стільки саму ціну, скільки пояснення її доцільності, її "історію" та додану емоційну цінність.

У цьому контексті ключовим стає узгодження цінових змін з інструментами зовнішньої та внутрішньої комунікації – рекламними кампаніями, SMM-активністю, email-маркетингом, push-повідомленнями, партнерськими колабораціями та механіками програми лояльності. Наприклад, впровадження нового бізнес-ланчу або обмеженої сезонної пропозиції має супроводжуватися короткими сюжетами у соцмережах про джерело натхнення (локальний продукт, етнічна рецептура, воєнна економія, підтримка фермерів тощо). Підхід «ціна + сенс» дозволяє клієнту емоційно раціоналізувати своє рішення і підвищує конверсію навіть при незначному підвищенні вартості.

Особливо ефективною є комунікаційна практика «цінового фреймінгу», яка змінює сприйняття ціни шляхом її порівняння з альтернативами, додаванням символічної надбудови (наприклад, "ціна включає допомогу переселенцям" або "знижка при повторному візиті протягом 7 днів") чи представленням вигоди в умовних одиницях ("сімейний обід за ціною двох кав"). У такий спосіб ресторан не просто встановлює ціну, а вибудовує смислову рамку навколо неї.

Важливо також, щоб ціна не сприймалась як дисонанс у брендовій комунікації. Наприклад, преміальні позиції мають супроводжуватись відповідним візуальним та текстовим супроводом – професійною зйомкою, деталізацією інгредієнтів, відгуками шефа. Натомість бюджетні пропозиції варто просувати через канали з масовим охопленням (Instagram Reels, TikTok, Telegram),

акцентуючи на простоті, доступності та швидкості. Синхронізована система просування нових цінових ініціатив дозволяє не лише зберегти лояльність існуючих клієнтів, а й активно залучати нову аудиторію з чітко таргетованим ціннісним повідомленням.

Таким чином, маркетингова підтримка ціни – це не вторинний інструмент, а ключовий елемент цілісної моделі цінового управління, що знижує ризик негативного сприйняття змін, посилює поведінкову реакцію на акційні пропозиції й сприяє формуванню стійкої емоційної прив'язаності до бренду навіть у стресових умовах ринку.

Внутрішня логіка прибутковості ресторану охоплює не лише оптимальну маржинальну структуру асортименту та контроль food-cost на рівні 28–32 %, але й систему розподілу фіксованих і змінних витрат у зв'язку з обсягами реалізації, інтенсивністю обслуговування в часових слотах і типом каналу (зал/доставка). Найбільшу операційну ефективність забезпечує баланс між рентабельними кластерами (хінкалі, мангал-сети, хачапурі) та позиціями з високою оборотністю (салати, супи, гарніри), які підвищують середній чек і знижують вплив непередбачених коливань витрат.

Ключову роль відіграє графік максимальної віддачі з точки зору конверсії у виручку, який формується на основі CRM-даних, динаміки чеків у годинному розрізі та сценаріїв споживання: обіди, вечері, свята, замовлення додому. За результатами внутрішнього моніторингу, найвищий середній чек і частота повторних візитів спостерігаються у вечірній час (після 18:00), проте цей період найсильніше вразливий до зовнішніх обмежень (наприклад, комендантської години). Відтак адаптація цінової політики передбачає не просто реакцію на собівартість, а активне моделювання цінової структури під поведінкові шаблони клієнтів та часову доступність закладу.

Така стратегія передбачає побудову інтегральної моделі управління прибутковістю, яка враховує співвідношення між маржею, обігом, часовим навантаженням, витратами та конкурентною динамікою – зокрема, через порівняльний аналіз схожих форматів, еластичність попиту й сценарні обмеження продажів.

Реалізація операційної моделі потребує поетапного підходу з виділенням коротко-, середньо- та довгострокових пріоритетів, узгоджених із фінансовими можливостями та динамікою попиту. Оцінка ефективності кожного блоку має здійснюватися на основі інтегральної моделі ціноутворення, яка поєднує елементи витратного підходу, поведінкових факторів і конкурентного позиціонування. Такий підхід дозволить ресторану «Хінкальня» не лише адаптуватися до кризових умов, а й забезпечити стабільність, управління ризиками й потенціал до зростання у поствоєнний період.

Враховуючи складність середовища, багатофакторність змін і ресурсні обмеження, впровадження операційної моделі трансформації цінової політики вимагає не фрагментарних рішень, а цілісної архітектури управління змінами, яка реалізується через структурований поетапний підхід. Такий підхід забезпечує поступову адаптацію до зовнішніх викликів, мінімізує ризики стратегічних помилок і дозволяє узгодити темп впровадження нововведень із фінансовими можливостями, технічною спроможністю персоналу та гнучкістю операційних процесів. Кожен етап має бути логічно прив'язаний до відповідної фази стійкості, адаптації або зростання в межах життєвого циклу ресторанного бізнесу, що функціонує в умовах високої турбулентності воєнної економіки.

Короткострокові пріоритети (1–3 місяці) зорієнтовані на тактичну стабілізацію грошових потоків і мінімізацію впливу зовнішньої нестабільності на внутрішню ефективність. На цьому етапі ключовим є оперативне виявлення та усунення внутрішніх «вузьких місць» у ціновій пропозиції та виробничій логістиці. Ревізія меню на основі ABC/BCG-аналізу дозволяє вивільнити ресурси, а запуск денного меню – частково компенсувати втрати у часових слотах низького завантаження. Одночасно впроваджуються елементи поведінкової економіки (ефект якоря, психологічне ціноутворення), а також базова аналітика КРІ в межах існуючої CRM-інфраструктури. Ці заходи мають низький поріг входу, швидкий цикл зворотного зв'язку та дають змогу закласти основи для подальшої гнучкості.

Середньострокові пріоритети (3–9 місяців) передбачають перехід від реактивної до стратегічно керованої адаптації. На цьому етапі реалізується

системна сегментація цінових сценаріїв із урахуванням каналів продажу (зал, доставка, самовивіз), поведінкових груп споживачів (будні, свята, вечери), а також побудова динамічної продуктової матриці, де гнучкість меню поєднується з інструментами диференційованих пропозицій (сімейні сети, delivery-комбо, акції вихідного дня). Цифровізація контролю доповнюється створенням аналітичних панелей управління (dashboard), що агрегують показники ефективності в реальному часі. Одночасно впроваджується адаптивне планування виробництва за допомогою MRP-модулів, що забезпечує синхронізацію між прогнозованим попитом і ресурсним забезпеченням.

Довгострокові пріоритети (9–18 місяців) формують платформу для інституціоналізації гнучкої моделі прибутковості. Це етап переходу до проактивного управління доходами через повномасштабне впровадження моделі revenue management, що включає автоматизовану тарифікацію, персоналізовані офери та машинне прогнозування сценаріїв попиту. У цьому контексті критично важливо побудувати інтегральну модель ціноутворення, яка поєднує витратний підхід, поведінкову економіку та конкурентне позиціонування. Маркетингова синхронізація підтримується через інтегровану комунікаційну платформу, що дозволяє запускати адаптивні кампанії на основі даних про споживчу реакцію та перехресні ефекти цінових рішень. Такий підхід забезпечує масштабованість та антифрагільність бізнес-моделі, що є ключовим чинником виживання та зростання в період повоєнної трансформації.

Для забезпечення логічної завершеності операційної моделі трансформації цінової політики та узгодження етапів її реалізації з реальними можливостями ресторану доцільно структурувати пріоритети в розрізі коротко-, середньо- та довгострокової перспективи. У таблиці 3.2 представлено матрицю впровадження, яка деталізує цілі кожного етапу, ключові інструменти реалізації, очікувані результати та потенційні ризики. Такий підхід дозволяє сформувати стратегічну дорожню карту адаптації, яка водночас є інструментом управлінського контролю й базою для оцінки ефективності реалізованих рішень у динаміці.

Таблиця 3.2

**Структурована матриця етапів реалізації операційної моделі
трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня»**

Етап	Ціль	Ключові інструменти	Очікуваний результат	Ключові ризики
Короткостроковий (1–3 місяці)	Тактична стабілізація та оперативна адаптація до змін попиту	– ABC/BCG-аналіз меню – Впровадження денного меню – Психологічне ціноутворення та ефект якоря – Базова аналітика KPI через CRM/POS	– Зменшення надлишкових позицій меню – Заповнення «мертвих слотів» продажів – Покращення первинної маржі – Швидкий зворотний зв'язок із клієнтами	– Опір персоналу до змін – Помилки в ідентифікації прибуткових позицій – Недостатність даних для KPI
Середньостроковий (3–9 місяців)	Поглиблена адаптація та зміцнення конкурентної позиції	– Сегментація пропозицій за каналами/часом – Сімейні сети, delivery-комбо – Цифрові dashboard-аналітики – MRP-система адаптивного виробничого планування	– Зростання середнього чека – Підвищення оборотності продуктів – Оптимізація витрат – Вирівнювання завантаження виробництва	– Недостатня цифрова інфраструктура – Невідповідність виробничої потужності структурі попиту – Складність інтеграції нового функціоналу
Довгостроковий (9–18 місяців)	Формування довгострокової прибутковості та масштабованості	– Revenue Management (динамічне ціноутворення) – Інтегральна модель управління прибутковістю – Алгоритми прогнозування (AI/ML) – Автоматизація маркетингової синхронізації	– Гнучка персоналізована тарифікація – Стабільність маржі за будь-яких сценаріїв – Системне управління клієнтською лояльністю – Підвищення стратегічної стресостійкості	– Висока вартість впровадження – Потреба в аналітичній та IT-компетенції персоналу – Ризик переускладнення цінової архітектури

Джерело: Систематизовано авторкою на основі власних досліджень

Підсумовуючи, впровадження операційної моделі трансформації цінової політики ресторану «Хінкальня» є не разовим рішенням, а багаторівневою, динамічно керованою системою, яка поєднує аналітику, гнучкість, поведінкові механізми та цифрову трансформацію. Її етапність не лише дозволяє поступово адаптуватися до змін, а й виводить цінову політику на рівень стратегічного активу, здатного забезпечити довгострокову прибутковість, стійкість до шоків і гнучке реагування на зміни у попиті, конкуренції та структурі споживання. В умовах затяжної воєнної економіки саме така модель цінового управління дає змогу не просто вижити, а сформувати стратегічні переваги для майбутнього розвитку ресторанної мережі.

РОЗДІЛ 4

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Служба охорони праці у ресторані «Хінкальня»

Як відомо, служба охорони праці – це сукупність органів управління закладом, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці. Створення служби охорони праці здійснюється шляхом послідовного визначення мети і об'єкта управління, завдань і заходів щодо охорони праці, функцій і методів управління, побудови організаційної структури управління, складання нормативно- методичної документації.

Основна мета служби охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту, запобігання травматизму і профзахворюванням. Суб'єктом управління в службі охорони праці на підприємстві в цілому є керівник, а в цехах, на виробничих ділянках і в службах – керівники відповідних структурних підрозділів і служб [25].

Основними функціями служби охорони праці на підприємстві є:

- ✓ прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- ✓ організація та координація робіт;
- ✓ облік показників стану умов і безпеки праці;
- ✓ аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- ✓ стимулювання роботи щодо вдосконалення охорони праці.

Основними завданнями служби охорони праці є:

- ✓ навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда питань охорони праці;
- ✓ забезпечення безпечності технологічних процесів, виробничого устаткування, будівель і споруд;

- ✓ нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- ✓ забезпечення працівників засобами індивідуального захисту;
- ✓ забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- ✓ організація лікувально-профілактичного обслуговування.

Так як на сьогоднішній день у досліджуваному закладі ресторанного сервісу «Хінкальня» усі функції служби охорони праці покладені у обов'язки директора закладу, тому пропонуємо створити таку службу у даному закладі ресторанного господарства, система управління якої представлена у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Служба охорони праці ресторанного закладу «Хінкальня»

Кількість працюючих закладу	Система управління охороною праці
Планово 20 осіб у досліджуваному закладі ресторанного господарства	Служба охорони праці: - директор - керівник служби охорони праці у закладі; - інспектори за додержанням вимог з охорони праці.

Для забезпечення ефективної організації техніки безпеки та охорони праці на підприємстві ведеться відповідна документація, перелік якої у контексті організації служби охорони праці закладу «Хінкальня» подано у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Документація з організації служби охороною праці «Хінкальня»

Служба з охорони праці	1.Наказ власника про створення служби охорони праці
	2.Положення про службу охорони праці на підприємстві затверджено наказом власника
	3. Положення про порядок проведення навчання і перевірку знань з питань охорони праці, затверджено наказом власника
Комісія з питань охорони праці	1.Рішення зборів трудового колективу про створення комісії з питань охорони праці

Продовження таблиці 4.2

Для всіх підприємств	2. Розпорядницька документація:
	1.Наказ затвердження інструкцій та правил з питань охорони праці
	2.Положення про роботу уповноважених осіб затверджене наказом власника
	3.Інструкції з охорони праці на робочих місцях, затверджені наказом власника
	4.Інструкції з пожежної безпеки, затверджені наказом власника
	5.Зміст інструктажів з питань охорони праці, затверджені наказом власника
	6.Колективний договір між адміністрацією та вповноваженим представником трудового колективу
	7.Трудовий договір, де зазначаються права найманого працівника та зобов'язання роботодавця у розділі "Охорона праці"
	8.Звітна документація форми офіційної статистичної звітності
	9. Облікова документація (журнали реєстрації інструктажів, графіки, протоколи, плани, схеми та ін.

4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях закладу ресторанного господарства «Хінкальня» та вимоги щодо техніки безпеки

Виходячи із проведених досліджень згідно із ДНАОП 0.00-1.31-99 площа приміщень на одного працюючого повинна складати не менше 4,5 м² , об'єм – 15 м³ для виробничих приміщень; площа – не менше 6,0 м², об'єм –20 м³ для робочих місць з відео терміналом (кабінет директора, контора, бухгалтерія)[25].

Визначені площі приміщень та об'єм на одне робоче місце у досліджуваному закладі ресторанного господарства представлено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

**Площа та об'єм виробничих приміщень, передбачених на одне робоче місце
ресторану «Хінкальня»**

Приміщення	Кількість працюючих у зміну	На одного працюючого	
		площа, м2	об'єм, м3
Гарячий цех	4	7,3	24,7
Холодний цех	3	6,0	20,4
Доготівельний цех	3	11,7	39,7
Мийна кухонного посуду	1	9,0	30,6
Роздаткова	1	12,0	40,8
Сервізна	1	11,0	37,4
Мийна столового посуду	1	14,0	47,6

Згідно з таблицею 4.3 у досліджуваному закладі ресторанного господарства площі та об'єм виробничих приміщень повністю задовольняють вимоги ДНАОП 0.00-1.31-99.

Щодо техніки безпеки під час експлуатації електричного обладнання даного закладу слід зазначити, що в неробочий час все електропостачання повинно бути відключено від обладнання. Регулярно буде проводитись його огляд та профілактичний ремонт.

Розміщення устаткування у виробничих приміщеннях закладу відповідатиме «Правилам технічної експлуатації електроустаткування» та «Правилам технічної безпеки».

Для кожного цеху у даному закладі передбачається безпека під час запуску устаткування, можливість швидкої зупинки його в аварійних ситуаціях, зручне та безпечне розміщення засобів управління, сигналізації. Передбачені також аварійні кнопки на посту управління для негайного зупинення механізмів. У контексті удосконалення діяльності новоствореної служби планується розробка

заходів, які запобігають травмуванню, передбачені попереджувальні та захисні пристрої та огорожі (аварійні кнопки, запобіжні муфти та клапани).

Також у закладі передбачено захисне відключення електроустаткування, оскільки небезпека ураження струмом може виникнути внаслідок замикання на землю, зниження опору ізоляції, несправностей заземлення (занулення) [25].

Щодо техніки безпеки під час експлуатації теплового обладнання закладу, слід зазначити, що конструкція цього устаткування відповідає спеціальним «Правилам устаткування та безпечній експлуатації теплового обладнання». Все таке обладнання повинно мати теплову ізоляцію, температура поверхні якої не перевищує 400С. Обладнання має контурне заземлення. Також працівники відповідно повинні мати засоби індивідуального захисту від теплового випромінювання, а саме спеціальну форму, рукавички, рушники та ін. [25].

Слід зазначити, що холодильне устаткування закладу відноситься до обладнання з підвищеною небезпекою, оскільки під час його роботи використовуються високий тиск і токсичні холодоагенти. Неправильна експлуатація цього устаткування може привести до нещасних випадків.

Інструкції з експлуатації обладнання вивішуються біля кожної установки та надаються персоналу закладу ресторанного господарства.

Експлуатацію холодильного устаткування здійснюють відповідно до «Інструкції з експлуатації» і «Правил техніки безпеки».

Основні заборони під час роботи із холодильним устаткуванням:

- ✓ вмикання холодильного агрегату при наявності у ньому несправностей, а також несправностей приладів автоматики та захисту, відсутності або несправностей заземлення; порушення теплоізоляції; відсутності гумових ущільнень дверей;

- ✓ зберігання солі в приміщеннях, де встановлено холодильні агрегати;
- ✓ доторкання до рухомих частин машини як під час роботи, так і під час автоматичної зупинки;

- ✓ робота холодильних агрегатів, у яких закінчений термін чергового щорічного випробування та перевірки захисного заземлення;

✓ робота торгово-холодильного устаткування коли є стук, гудіння в агрегаті, вийшли з ладу прилади автоматики [25].

Підйомно-транспортне устаткування закладу підлягає частковому періодичному огляду через кожні 10 місяців, а через кожні 2 роки повному огляду. Машини і механізми, рідко експлуатуються, підлягають технічному огляду через кожні п'ять років.

Слід зазначити, що згідно із правилами Держтехнагляду забороняється піднімати вантажі, маса яких перевищує вантажопідйомність обладнання. Забороняється піднімати вантажі, що знаходяться в нестійкій рівновазі. При транспортуванні поступаючого обладнання необхідно керуватись схемами транспортування. Вантажник перед початком роботи повинен перевірити справність вантажозахоплюючих механізмів, правильно провадити строповку вантажу, попереджувати появу сторонніх осіб в зоні підйому і переміщення вантажу [25].

ВИСНОВКИ

1. Ціна в ресторанному бізнесі виконує багатофункціональну роль, адже слугує не лише інструментом компенсації витрат і формування прибутку, а й засобом стратегічного позиціонування, регулювання попиту, поведінкового впливу та комунікації зі споживачем. У межах сучасної концепції економіки вражень ціна відображає цінність унікального гастрономічного досвіду, емоційного комфорту, соціального статусу та автентичності, що набуває особливої ваги в умовах кризового середовища. Відтак, цінова політика перетворюється на складний управлінський інструмент, який потребує поєднання економічної логіки, поведінкової чутливості та креативної комунікації.

2. Науковий дискурс свідчить про еволюцію парадигм ціноутворення від витратного методу до стратегічно диференційованих моделей, орієнтованих на суб'єктивну цінність для гостя. Меню-інжиніринг, CVP-аналіз, психологічне ціноутворення, revenue-менеджмент і цифрові платформи моніторингу дозволяють адаптувати цінову політику до змін у попиті, часовій структурі споживання та ринковому середовищі. Такі підходи формують підґрунтя для гнучкої і поведінково-орієнтованої стратегії, яка дозволяє водночас досягати цільової рентабельності та утримувати лояльність клієнтів.

3. В умовах війни ціна набуває нових функцій – компенсації ризику, легітимації через соціальну справедливість, підтримки операційної безпеки. Надбавки за нестабільність, інтеграція надбавки «справедливості», антикризові механізми реагування (наприклад, денне меню або гнучкі тарифи доставки) стають критичними інструментами адаптації. Цінова політика більше не є лише функцією витрат – вона трансформується у ядро стійкої бізнес-моделі, що здатна реагувати на макроекономічні, соціальні та поведінкові шоки, зберігаючи фінансову життєздатність підприємства в надзвичайних обставинах.

4. Аналіз фінансових та організаційних характеристик ресторану «Хінкальня» у м. Тернопіль засвідчив, що підприємство функціонує в умовах поєднання централізованої бренд-стратегії та регіональної адаптації. Незважаючи

на вигідне розташування, високий рівень клієнтської лояльності й потужну маркетингову присутність у цифровому середовищі, ресторан стикається зі структурними викликами – зниженням чистого прибутку, зростанням боргового навантаження та ерозією активів. Така ситуація зумовлює об'єктивну потребу в переформатуванні моделі прибутковості з акцентом на оптимізацію асортименту, адаптацію цінової політики до зміни платоспроможності населення та підвищення маржинальності ключових позицій.

5. Порівняльний аналіз меню та цінової стратегії вказує на те, що «Хінкальня» позиціонується як демократичний моноформатний заклад з найширшим асортиментом серед локальних конкурентів. Продуктова стратегія ресторану зосереджена на багатоваріативності хінкалі та хачапурі, що формують ядро рентабельних продажів, однак одночасно спричиняють ризики перевантаження меню, ускладнення логістики та зростання витрат. Порівняно з прямими конкурентами – «Грузинською кухнею» та «Шинком» – ресторан зберігає паритетну або помірно вищу цінову позицію, що потребує постійного контролю споживчого сприйняття та відповідності ціни до очікуваної якості та сервісу.

6. Інтеграція результатів макроекономічного аналізу показала, що прибутковість ресторанного бізнесу в Україні у 2020–2024 роках була критично залежною від інфляції, коливань валютного курсу, скорочення чисельності населення та змін у поведінкових моделях споживання. За умов війни фактори регуляторного тиску, зокрема комендантська година та нестабільність енергозабезпечення, обмежують часову доступність до основного джерела виручки – вечірнього сегменту. У зв'язку з цим цінова політика має трансформуватися з орієнтацією на динамічне зонування пропозицій, створення антикризових пакетів, зміщення акцентів на денний попит і використання поведінкових механізмів посилення сприйняття цінності. Саме такі підходи формують підґрунтя для переходу до стратегічної трансформації моделі цінового управління, яка буде представлена у наступному розділі.

7. Проведене дослідження підтверджує, що поточна цінова політика ресторану «Хінкальня» в умовах воєнної економіки потребує системної трансформації, яка має враховувати як внутрішні обмеження (перевантаженість меню, нестабільну рентабельність, відсутність денних пропозицій), так і зовнішні виклики – інфляцію, скорочення попиту, регуляторні обмеження та зростання конкурентного тиску. Результати SWOT-аналізу засвідчили необхідність переосмислення підходів до ціноутворення з урахуванням еволюції споживчої поведінки, підвищеної цінової чутливості клієнтів і змін у форматах споживання. Карта стратегічних рішень, побудована на основі комбінацій сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами, дозволила сформулювати пріоритетні напрями дій для збереження прибутковості та конкурентної позиції.

8. Розроблена операційна модель трансформації цінової політики включає чотири ключові блоки: структурну оптимізацію меню, сегментування пропозицій за часом і каналом, інтеграцію поведінкових механізмів ціносприйняття та цифровізацію управління ефективністю ціни. Застосування ABC-аналізу, матриці BCG і інструментів revenue management дозволяє не лише скоротити частку низькорентабельних позицій, але й спрямувати акцент на маржинальні категорії, особливо в сегменті хінкалі та хачапурі. Систематизація денних, сімейних і доставкових тарифів, доповнена емоційно забарвленими елементами (сети з історією, психологічне ціноутворення), сприяє як утриманню лояльної аудиторії, так і залученню нових клієнтів у непікові години.

9. Впровадження цифрових панелей контролю цінової ефективності та використання KPI забезпечують основу для переходу до проактивної моделі управління, яка здатна реагувати на динаміку попиту в реальному часі. У підсумку, обґрунтовані стратегічні й тактичні заходи створюють потенціал для відновлення рентабельності закладу та підвищення його адаптивності до зовнішніх шоків. Таким чином, розроблена модель ціноутворення перетворюється на інструмент не лише стабілізації у кризовий період, а й підготовки до відновлювального етапу ресторанного бізнесу в умовах поствоєнного економічного перезавантаження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. 2024. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.11452606> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Владимир О., Капаць К. Ресторанний бізнес: прибутковість та інші виклики воєнного часу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с.
3. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час. Grail of Science. 2023. № 25. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1097> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Грузинська кухня. Офіційний сайт. URL: <https://georgian-kitchen.choiceqr.com/> (дата звернення: 16.05.2025).
5. Євтушенко Н. О., Нечитайло Б. С. Ефективна цінова політика як фактор успіху у конкурентній боротьбі. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1–2(39). С. 17–21.
6. Завідна Л.Д., Парнета П. Г. Формування цінової політики підприємства ресторанного господарства. *Modern research in science and education*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 7-9, 2023) BoScience Publisher. Chicago, USA, 2023. Pp. 921-926.
7. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Коваленко О. В., Булана О. В. Ефективна цінова політика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*. 2018. № 4. С. 88–93.

9. Кулик А. М., Бриндзя З. Ф. Цінова політика і управління витратами в сфері послуг: економічний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 1. С. 32–39.
10. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 16.05.2025).
11. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-315. DOI: 10.35774/econa2022.03.307.
12. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.
13. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. URL : <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> (дата звернення: 16.05.2025).
14. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37–42. URL : <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-5> (дата звернення: 16.05.2025).
15. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
16. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41> (дата звернення: 16.05.2025).
17. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. Kyivstar Business Hub. 2025, 22 січня. URL:

<https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczni-ta-rishennya-dlya-nih> (дата звернення: 15.05.2025).

18. Рябенька М. Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-77> (дата звернення: 15.05.2025).

19. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1, ч. 1. С. 192–200.

20. ТОВ «ХІНКАЛЬНЯ». Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <http://opendatabot.ua/c/37046894> (дата звернення: 16.05.2025).

21. Хінкальня Тернопіль. Офіційна сторінка в Facebook. URL: https://www.facebook.com/hinkalnyaternopil/?locale=uk_UA (дата звернення: 16.05.2025).

22. Хінкальня Тернопіль. Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/hinkalnya.ternopil/> (дата звернення: 16.05.2025).

23. Шинок. Тернопіль. Офіційний сайт. URL: <https://ternopil.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-Shynok>. (дата звернення: 16.05.2025).

24. Шепель Т. В., Живець А. М. Планування цінової політики та механізму ціноутворення у сфері ресторанного бізнесу в Україні. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2(19). С. 93–98.

25. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

26. Barua B. K. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Munich Personal RePEc Archive. 2018. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84237/1/MPRA_paper_84237.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

27. Casually Competing Across Segments with Combos. PepsiCo Partners. 2025, March 13. URL: https://www.pepsicopartners.com/pepsico/en/USD/article/detail/competing_with_combos (дата звернення: 15.05.2025).

28. Cavallo A., Rigobon R. The Billion Prices Project: Using Online Prices for Measurement and Research. *NBER Working Paper* No. 22111. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2016. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22111/w22111.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
29. Chen J. Analysis of Menu Design in the Food and Beverage Industry using the BCG Matrix Method. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/365737279_Analysis_of_Menu_Design_in_the_Food_and_Beverage_Industry_using_the_BCG_Matrix_Method (дата звернення: 16.05.2025).
30. Deloitte Ukraine. Звіт про вплив 2023–2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html> (дата звернення: 15.05.2025).
31. Guide to Kotler's Pricing Strategies. Lucidity. URL : <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotlers-pricing-strategies> (дата звернення: 15.05.2025).
32. Ivancsóné Horváth Z., Kőmíves C., Nagy-Keglovich J., Happ É. Examining a Menu on the Basis of the Kasavana–Smith Model in a Hungarian Restaurant. *Deturope*. 2022. Vol. 14, Issue 1. P. 111–127. URL: <https://deturope.eu/pdfs/det/2022/01/06.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
33. Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H. Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*. 1986. Vol. 76, No. 4. P. 728–741. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Kahneman.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
34. Kalaitan T., Hrymak O., Kushnir L., Shurpenkova R., Sarakhman O. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 17. С. 152-162. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>.

35. Kimes S. Is it time for dynamic pricing for restaurants? SherriKimes.com. 2022, October 26. URL: <https://www.sherrickimes.com/post/is-it-time-for-dynamic-pricing-for-restaurants> (дата звернення: 15.05.2025).
36. Luqi, Goguen J. A. Formal Methods: Promises and Problems. CiteSeerX. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=12ee0ed88ab9ce4f809d59605c3a49cda7035628> (дата звернення: 15.05.2025).
37. Monroe K. B. Pricing: Making Profitable Decisions. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1990. 528 p.
38. Nagle T. T., Müller G., Gruyaert E. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 7th ed. London: Routledge, 2023. 336 p.
39. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review. 1998. July–August. P. 97–105. URL : <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> (дата звернення: 15.05.2025).
40. Rothschild M., Stiglitz J. E. Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *The Quarterly Journal of Economics*. 1976. Vol. 90, No. 4. P. 629–649. URL : <https://uh.edu/~bsorense/Rothschild%26Stiglitz.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
41. Taleb Nassim Nicholas. Antifragile: Things That Gain from Disorder. UK: Penguin Books Ltd. 2013. 544 p.