

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

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного
бізнесу в умовах воєнної економіки (на прикладі ресторану «Міракс»)

Виконав: студент VI курсу, групи БРМ-61
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Лисий А.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Малюта Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р.П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Сороківська О.А..

(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

_____ Р.П. Шерстюк
« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Лисому Артуру Петровичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки (на прикладі ресторану «Міракс») _____

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____
2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 10.12. 2025 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ресторану «Міракс» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Список використаних джерел. _____

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

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 10.11.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2025	виконано
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2025	виконано
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2025	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	02.12.2025	виконано
5	Висновки	05.12.2025	виконано
6	Список використаних джерел	05.12.2025	виконано
7	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2025	виконано

Студент Лисий А.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи Малюта Л.Я
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лисий А.П. Стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки (на прикладі ресторану «Міракс»)

Кваліфікаційна робота магістра (108 с., 7 рис., 11 табл., 43 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

У даній кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовано стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки. У контексті цього досліджено теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в сучасних умовах, проаналізовано виробничо-господарську та операційну діяльність ресторану «Міракс» та представлено оцінку конкурентного середовища ведення бізнесу й його стратегічну позицію на ринку регіону, запропоновано ключові напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в умовах воєнної економіки.

Ключові слова: інновації, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок ресторанних послуг і сервісу, стратегії.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки і можуть бути використані досліджуваним підприємством – рестораном «Міракс» для покращення його діяльності.

ANNOTATION

Lysyi A.P. Strategies for increasing the competitiveness of the restaurant business in a wartime economy (Restaurant “Mirax” as a case of study)

Qualification work of the master (108 p., 7 fig., 11 tabl., 43 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

In this master's qualification thesis, strategies for enhancing the competitiveness of the restaurant business under the conditions of a wartime economy are substantiated. Within this context, the theoretical and methodological foundations of forming the competitiveness of the restaurant business in modern conditions are examined. The production, economic, and operational activities of the restaurant “Mirax” are analyzed, and an assessment of the competitive business environment and its strategic position in the regional market is presented. Key directions for improving the competitiveness of the studied enterprise under wartime economic conditions are proposed.

Keywords: innovation, competition, competitiveness, restaurant and service market, strategies.

Practical significance of the study. The results of the conducted research form a basis for further studies and for the practical solution of the problem of developing strategies to enhance the competitiveness of the restaurant business under wartime economic conditions. They may also be used by the studied enterprise – the restaurant “Mirax” – to improve its operational performance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	12
1.1. Економічна сутність та еволюція концепту конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства	12
1.2. Особливості функціонування та ризики ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки.....	19
1.3. Теоретичні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА РЕСТОРАНУ «MIRAX».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Mirax» та оцінювання кадрового потенціалу	33
2.2. Аналіз виробничо-сервісних процесів та операційної ефективності ресторану «Mirax»	40
2.3. Аналіз конкурентного середовища та стратегічної позиції ресторану «Mirax»	46
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «MIRAX» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	63
3.1. Розроблення стратегічних напрямів розвитку ресторану «Mirax»	63
3.2. Обґрунтування проектів підвищення конкурентоспроможності: сервісні, операційні та технологічні інновації	69
3.3. Реалізація маркетингової та комунікаційної стратегії ресторану в умовах воєнної економіки.....	75
Висновки до розділу 3	85

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	87
4.1. Стан охорони праці в ресторані «Mirax»	87
4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці в ресторані «Mirax».....	89
4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях з урахуванням воєнного стану.....	92
Висновки до розділу 4	95
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес в Україні функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, що трансформує ринкове середовище, поведінку споживачів і вимоги до операційної стійкості закладів громадського харчування. Порушення логістичних ланцюгів, зростання енергетичної нестабільності, суттєві зміни у структурі попиту, підвищення безпекових ризиків і регуляторні обмеження призводять до глибокої перебудови механізмів функціонування підприємств HoReCa. За таких умов конкурентоспроможність ресторану перестає бути результатом класичної взаємодії ринкових сил і перетворюється на інтегральний показник стійкості, адаптивності й здатності до інноваційних трансформацій. Особливої актуальності набувають питання оптимізації виробничо-сервісних процесів, гнучкого управління ресурсами, посилення сервісної цінності та впровадження технологічних рішень, що дозволяють забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах зовнішніх шоків.

Ресторан «Mirax», як представник сегмента українсько-кавказької кухні м. Тернополя, працює у середовищі загостреної конкуренції та нестійкого попиту, що вимагає переосмислення стратегічних орієнтирів, модернізації операційної моделі та формування стійких конкурентних переваг. Динамічне зростання закладу у 2021–2024 рр., розширення сегменту банкетних послуг, збільшення чистого доходу та зміцнення власного капіталу свідчать про внутрішній потенціал розвитку, однак воєнні ризики й обмеження формують нові вимоги до ефективності виробничих процесів, сервісного менеджменту та стратегічної гнучкості підприємства. Дослідження конкурентної позиції «Mirax» у такому середовищі має не лише практичну цінність для розвитку закладу, а й аналітичну значущість для розуміння трансформаційних процесів у сфері ресторанного бізнесу загалом.

Наукове підґрунтя дослідження ґрунтується на комплексі сучасних теоретичних підходів до вивчення конкурентоспроможності та стратегічного управління підприємствами. Класичні моделі конкуренції та стратегічних

переваг представлені у працях А. Сміта, А. Маршалла, Й. Шумпетера, М. Портера, Д. Тіса, І. Ансоффа, Д. Барні, що розкривають закономірності ринкової взаємодії, інноваційної динаміки та ролі ресурсних і динамічних здібностей у формуванні конкурентних позицій. У сучасних умовах особливого значення набувають концепції операційної стійкості, адаптивного стратегічного менеджменту та інструменти інноваційних технологій, які дозволяють ідентифікувати й мінімізувати втрати, оптимізувати внутрішні потоки, скорочувати енергетичну та ресурсну залежність.

Вагомий внесок у розвиток наукової думки у сфері ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу зробили українські дослідники (Андрушків Б., Владимир О., Малюта Л., Несторишен І., Островська Г., Прокопець Я., Рудніченко Є., Федішин І., Шерстюк Р. та ін.), які аналізують особливості функціонування підприємств гостинності у кризових умовах, механізми сервісних інновацій, цифрові моделі організації бізнес-процесів, управління ризиками та специфіку конкурентних стратегій у повоєнній економіці.

З огляду на викладене, дослідження конкурентоспроможності ресторану «Mirax» у воєнній економіці, аналіз його ресурсно-операційної бази та формування стратегічних напрямів розвитку є важливим і актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні конкурентоспроможності ресторану «Mirax» в умовах воєнної економіки та обґрунтуванні стратегічних напрямів підвищення його ринкових позицій на основі оптимізації операційних процесів, модернізації сервісної моделі й посилення стратегічної стійкості.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки;
- проаналізувати особливості функціонування ресторанів у кризовому зовнішньому середовищі;

- надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Mirax» та оцінити його кадровий, операційний і фінансовий потенціал;
- здійснити аналіз виробничо-сервісних процесів і ключових напрямів операційної діяльності ресторану;
- оцінити стан конкурентного середовища та стратегічну позицію закладу, сформулювати систему SWOT-, PEST- і галузевого аналізу;
- виявити ключові проблеми управління операційною діяльністю й сервісом у контексті воєнних ризиків;
- розробити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану на основі інноваційних, сервісних, операційних і маркетингових рішень;
- обґрунтувати проєктні заходи з посилення стійкості та адаптивності бізнес-процесів.

Об’єкт дослідження – діяльність ресторану «Mirax» у сучасному конкурентному середовищі.

Предмет дослідження – процеси формування та розвитку конкурентоспроможності ресторанного підприємства в умовах воєнної економіки.

Теоретико-методична база дослідження ґрунтується на працях зарубіжних і вітчизняних учених з питань конкуренції, стратегічного управління, сервісних інновацій, управління ризиками та операційної ефективності, а також на сучасних аналітичних матеріалах індустрії гостинності.

Інформаційна база – статистичні та бухгалтерські дані ресторану «Mirax» за 2021–2024 рр., внутрішні матеріали підприємства, результати власного аналізу виробничо-сервісних процесів, а також законодавчі й нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств HoReCa.

Методи дослідження включають системний, порівняльний, процесний підходи; методи аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи; SWOT-, PEST- і галузевий аналіз; інструменти стратегічної діагностики; елементи Lean-менеджменту; графічні та структурно-логічні методи.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування запропонованих стратегічних рішень і заходів розвитку для підвищення конкурентних позицій ресторану «Mirax» у середовищі воєнної економіки та посилення його операційної стійкості, сервісної якості й ринкової адаптивності.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, зокрема на Другій Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних і локальних викликів» у вигляді тез (додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність та еволюція концепту конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Сучасний ресторанний бізнес в Україні опинився у середовищі, де ринкова конкуренція накладається на виклики воєнної економіки – руйнування інфраструктури, нестабільність постачання, зростання трансакційних витрат, міграційні зсуви, зміни споживчих практик і постійні ризики безпеки. У таких умовах конкурентоспроможність ресторану перестає бути результатом традиційної гри ринкових сил і перетворюється на інтегральну властивість – здатність підприємства витримувати зовнішні шоки, перебудовувати бізнес-модель, забезпечувати доступність послуг та якість сервісу, підтримуючи економічну життєздатність навіть у кризових режимах функціонування. Відтак, конкурентне середовище ресторанного бізнесу в умовах війни потребує наново осмислених теоретичних підходів, які поєднують класичні концепції конкуренції, сучасні елементи стратегічного управління та емпіричні спостереження за трансформацією ресторанної галузі в Україні у 2022–2024 роках.

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки доцільно розглядати не як ізольований індикатор ринкового успіху, а як багаторівневу, динамічну та контекстно зумовлену характеристику, що інтегрує класичні уявлення про конкуренцію з інституційними, просторовими, технологічними й безпековими вимірами сучасної кризи. У фундаментальних працях А. Сміта та А. Маршалла конкуренція постає як механізм вирівнювання цін і норми прибутку, що забезпечує ефективну координацію ринку в умовах

відносної стабільності [41]. Й. Шумпетер радикально змінив цю парадигму, вказавши, що реальні конкурентні переваги виникають не зі структурної рівноваги, а з «творчого руйнування», тобто зі здатності підприємства впроваджувати інновації швидше, ніж конкуренти [30]. Саме тому конкуренція у сфері ресторанного бізнесу, де швидкість оновлення продукту, технологій обслуговування та форматів сервісу є надзвичайно високою, тяжіє до шумпетеріанської моделі.

У роботах М. Портера конкурентоспроможність набуває структурної інтерпретації: вона залежить від конфігурації «п'яти сил» галузевої конкуренції та послідовного вибору стратегії – лідерства за витратами, диференціації або фокусування [40]. Однак у воєнних умовах ця модель зазнає модифікації, оскільки сила постачальників, загроза заміників і бар'єри входу формуються не лише економічними параметрами, а й логістичними ризиками, фізичною доступністю, часовими обмеженнями роботи, наявністю укриття чи автономних джерел енергії.

Українські дослідження ресторанного ринку після 2022 року, зокрема праці О. Носирєва [19], Г. Кувіки [13], І. Федішин, А. Бойко [30] емпірично підтверджують, що конкурентоспроможність ресторанів зсувається від класичної моделі «ціна–якість» до комплексної моделі «безпека–стійкість–інноваційність–локальна інтегрованість». Це означає, що перевагу отримують заклади, здатні забезпечити безпечний простір, адаптувати меню до нестабільних поставок, швидко змінювати операційні процеси та підтримувати сталі комунікації з місцевими спільнотами.

Парадигма стратегічного управління також істотно розширила розуміння конкурентоспроможності. Концепція «структура–стратегія» А. Чендлера та модель стратегічного планування І. Ансоффа наголошували на необхідності відповідності внутрішньої структури підприємства обраній стратегії. Окреслені положення особливо актуальні під час війни, коли організаційна структура ресторану має забезпечувати не лише операційну ефективність, а й надшвидку адаптивність. Ресурсно-орієнтований підхід Д. Барні та Б. Вернерфельта, що

визначає конкурентну перевагу через унікальні VRIN-ресурси, у воєнних умовах збагачується новими типами ресурсів – енергетичною автономністю, логістичною стабільністю, цифровою інфраструктурою та людським капіталом, здатним працювати в умовах ризику та невизначеності. Теорія динамічних здатностей Д. Тіса – здатність підприємства «відчувати», «схоплювати» та «переконфігурувати» можливості – фактично стає центральною теоретичною основою конкурентоспроможності українських ресторанів у 2022–2024 роках [42].

Подальший розвиток теоретико-методологічних уявлень про конкурентоспроможність ресторанного бізнесу значною мірою забезпечує сучасна українська наукова думка. Українські дослідження ресторанної сфери фактично адаптують класичну теорію конкуренції до сервісної економіки кризового типу, пропонуючи її емпіричне переосмислення в умовах війни. Так, Л. Малюга переконливо показує, що для малих підприємств ресторанного бізнесу визначальними виступають нецінові чинники – інноваційні технології обслуговування, гнучкість формату, оптимізація сервісних процесів та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [18]. О. Носирєв аргументує, що конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузі має багатовимірний системний характер і формується через здатність підприємства інтегрувати інноваційні послуги, цифрові технології та сервісні інновації в умовах пандемічних і воєнних шоків [19]. У дослідженні І. Федішин та А. Бойко на основі аналізу регіональної динаміки кількості закладів харчування у 2022–2023 роках доведено, що конкурентоспроможність дедалі менше залежить від цінових стратегій і дедалі більше – від здатності підприємства комбінувати інноваційні формати сервісу, цифрові рішення, мультиканальні продажі та роботу з локальними ринками [30].

Важливим елементом сучасних наукових підходів є акцент на інституційній та організаційній гнучкості. Г. Кувіка систематизує комплекс критеріїв конкурентоспроможності підприємств гостинності – від якості обслуговування та особливостей ціноутворення до онлайн-присутності, рівня

кадрової підготовки, ефективності маркетингових стратегій, швидкості адаптації та здатності до мінімізації ризиків. Авторка підкреслює, що саме адаптивність і вміння підприємства функціонувати за умов обмежень визначають його виживання на ринку у період воєнної нестабільності [13]. У дослідженні О. Коваль запропоновано інтегровану модель конкурентоспроможності підприємств HoReCa у післявоєнній економіці, яка поєднує ресурсно-орієнтований підхід, концепцію брендингу територій, принципи соціальної інклюзії та індустріального партнерства. Ресторанний заклад у цій моделі інтерпретується не лише як бізнес-одиниця, а як «якір» локальної ідентичності та соціально-економічної стійкості громади [10].

Системний вимір конкурентоспроможності підсилюють роботи Я. Прокопця та співавторів, у яких підкреслено взаємозалежність туристичних, готельних і ресторанних підприємств у формуванні комплексного сервісного продукту та доведено необхідність інноваційних міжорганізаційних партнерств як джерела стійких конкурентних переваг [23]. Додаткову аргументацію щодо специфіки ресторанного сегмента забезпечують емпіричні дослідження: Д. Приходько аналізує детермінанти якості обслуговування й поведінкові особливості споживачів, тоді як Л. Дубицька та Т. Примаєк демонструють універсальність стратегічних механізмів підвищення конкурентоспроможності в різних підсекторах гостинності – від готельних комплексів до закладів громадського харчування [22; 6].

Систематизація сучасних українських досліджень свідчить, що в умовах війни конкурентоспроможність ресторанного бізнесу виходить за межі класичних ринкових моделей і дедалі більше залежить від стійкості, інноваційності та адаптивності підприємств. О. Носирєв підкреслює, що інноваційні сервіси та цифрові рішення стають ключовими чинниками ринкового виживання у період шоків [Носирєв, 2022]. І. Федішин та А. Бойко доводять, що після 2022 року конкурентоспроможність визначається не ціною, а здатністю швидко змінювати формати роботи та працювати з локальними ринками [30]. Г.Кувіка та О. Коваль наголошують на критичній ролі кадрової гнучкості,

цифровізації та соціальної інтегрованості ресторанів у кризових умовах [10; 13]. У свою чергу, Я. Прокопець і співавтори демонструють, що мережеві партнерства у сфері гостинності підсилюють стійкість бізнесу та формують нові, колективні конкурентні переваги [23]. Сукупність цих висновків створює необхідне теоретичне підґрунтя для формування концептуальної моделі конкурентоспроможності ресторанів у воєнній економіці.

Таким чином, концептуальна модель конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки ґрунтується на розумінні ресторану як відкритої, високочутливої та адаптивної системи, що функціонує на перетині ринкових, інституційних, просторових, технологічних і безпекових факторів. У класичних теоріях конкуренції передбачається відносна стабільність зовнішнього середовища, за якої підприємства оптимізують свої стратегії в умовах прогнозованих ризиків та очікуваної поведінки споживачів. Натомість воєнна економіка створює режим структурного шоку – різкої зміни правил, ресурсних обмежень і параметрів попиту. За таких умов конкурентні переваги ресторану формуються не лише через якість продукту або цінову політику, а насамперед через його здатність до стійкості, швидкої адаптації, інноваційності й соціальної інтегрованості.

Перший блок моделі – зовнішнє середовище воєнної економіки – відображає фундаментальні обмеження, що визначають межі адаптивності підприємства. Серед них центральне місце посідають воєнні ризики: загроза обстрілів, необхідність облаштування укриття, перебої з електропостачанням та вимоги до безпеки персоналу й відвідувачів. Логістична нестабільність проявляється у зміні маршрутів постачання, дефіциті окремих категорій продуктів і зростанні собівартості. Додаткові виклики формують регуляторні обмеження – скорочений час роботи, стандарти цивільного захисту, адміністративні вимоги. Воєнні міграційні рухи змінюють структуру попиту, породжуючи нові соціальні групи споживачів і трансформуючи їх поведінкові патерни. Нарешті, економічна турбулентність – інфляція, нестабільність витрат, зміна купівельної спроможності – формує непередбачуване й фрагментоване

конкурентне поле. У сукупності ці фактори створюють зовнішній контур моделі, який характеризується високою невизначеністю та нестійкістю (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Концептуальна модель конкурентоспроможності ресторанного підприємства в умовах воєнної економіки

Джерело: побудовано автором на основі [13; 16; 22; 23]

Другий блок – внутрішній ресурсно-операційний потенціал ресторану – становить ядро конкурентоспроможності, оскільки саме він визначає, чи здатне підприємство реагувати на зовнішні виклики. Сюди належать ресурсна база (енергетична автономність, фінансова стійкість, стабільність постачання), операційна гнучкість (швидка трансформація меню, оптимізація витрат, адаптивні режими роботи), кадровий потенціал (стресостійкість персоналу, компетентність у кризових комунікаціях, адаптивність сервісу). Важливе місце посідають цифрові системи: платформи онлайн-замовлень, CRM-системи, багатоканальні комунікації, цифровий маркетинг. Внутрішній потенціал доповнюють інноваційні спроможності – здатність створювати нові формати роботи, інтегрувати технологічні рішення, модернізувати бізнес-процеси. Саме

поєднання цих елементів визначає межі операційної стійкості та швидкість реакції ресторану на зовнішні зміни.

Третій блок – стратегічні відповіді та вихідні конкурентні результати – відображає те, як підприємство трансформує зовнішні загрози та внутрішні ресурси у конкурентні переваги. У сфері безпеки це проявляється через створення безпечного сервісного середовища, включаючи доступ до укриття, автономне енергозабезпечення й готовність до надзвичайних ситуацій. Інноваційні формати роботи – доставкові моделі, мобільні точки видачі, сезонні тераси, хмарні кухні – забезпечують підприємству гнучкість і доступ до різних сегментів попиту. Локальна інтегрованість і соціальний капітал – співпраця з громадою, робота з місцевими виробниками, участь у волонтерських ініціативах – формують довгострокову лояльність і довіру клієнтів. Маркетингова адаптивність дозволяє реагувати на зміни поведінки споживачів через персоналізовані пропозиції та мультиканальні комунікації. Сукупний ефект цих дій проявляється у здатності ресторану не лише вижити під час війни, а й утримувати ринкову позицію.

Логіка моделі функціонує як замкнений контур адаптації, у якому зовнішні воєнні фактори породжують виклики, що активують внутрішні ресурси ресторану; ті, у свою чергу, визначають можливі стратегічні дії; стратегічні дії формують конкурентні результати; а отримані результати забезпечують зворотний зв'язок, що впливає на формування нової конфігурації бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність ресторану у багатовимірному міждисциплінарному контексті – одночасно економічному, організаційному, безпековому, соціальному та технологічному, – що відповідає реаліям функціонування галузі у воєнних умовах.

1.2. Особливості функціонування та ризики ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки

Функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки відбувається у середовищі, де базові закономірності ринку трансформуються під впливом системних шоків, а сам бізнес змушений працювати в режимі постійної адаптації. Йдеться не про звичні циклічні коливання попиту, а про глибоку структурну деформацію економічного простору: порушення транспортної інфраструктури, зміна географії та ритмічності поставок, зменшення мобільності населення та різкі територіальні розриви у доступності послуг. У низці регіонів ресторани стикаються з періодичними обстрілами, необхідністю негайного припинення роботи під час повітряних тривог, неможливістю обслуговувати клієнтів через відсутність електроенергії або блокування логістичних маршрутів. Це створює ситуацію, у якій навіть добре організоване підприємство з наявним попитом може фізично не мати змоги підтримувати безперервність сервісу.

Додатково суттєво змінюється соціально-демографічна структура попиту. Міграційні переміщення, відтік частини клієнтів за кордон, поява нових груп споживачів – військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, родин, що перебувають у кризовому стані, – формують нову карту поведінкових моделей. Частина відвідувачів скорочує споживання через падіння реальних доходів, інші шукають безпечних соціальних просторів з базовими емоційними функціями підтримки. У таких умовах ресторан перестає бути виключно місцем харчування – він перетворюється на важливий елемент локальної соціальної інфраструктури, що виконує функції стабільності, нормалізації та локального згуртування.

Розширюється й регуляторний контекст діяльності підприємств HoReCa. Запроваджуються обмеження щодо часу роботи, вимоги щодо наявності укриття, стандарти цивільного захисту працівників і відвідувачів, тимчасові зміни у фіскальному та ліцензійному режимах. Це створює додаткові обмеження для гнучкого планування та потребує від закладів здатності постійно оновлювати операційні протоколи відповідно до змін нормативних умов. Водночас ресторани несуть значні енергетичні ризики: відключення електроенергії, перебої

водопостачання та зв'язку, що прямо впливають на технологічні процеси приготування їжі, якість продукції та можливість обслуговування у залі.

Дослідження українських авторів підтверджують, що від 2022 року ключовим показником ринкової спроможності ресторанного підприємства стає не стільки класична ефективність, скільки здатність працювати у режимі багатфакторної невизначеності. Так, О. Носирєв підкреслює, що підтримка конкурентного статусу можлива лише за умови здатності закладу інтегрувати інновації сервісу та адаптувати бізнес-модель до обмежень воєнного часу [19]. І. Федішин та А. Бойко, аналізуючи динаміку підприємств харчування після 2022 року, показують, що виживання на ринку забезпечується комбінацією гнучких операційних рішень, цифрових каналів продажу та локалізованих партнерств [30]. Г. Кувіка стверджує, що ключовим стає вміння закладу мінімізувати комплекс ризиків – від постачальних до репутаційних, – що формують сучасний профіль конкурентоспроможності ресторану у війні [13].

Таким чином, ресторанний бізнес у воєнній економіці функціонує не просто у середовищі підвищених ризиків, а у радикально зміненій економічній екосистемі, де взаємопов'язані загрози створюють нову логіку стратегічного мислення. У цих умовах конкурентоспроможність ресторанів дедалі більше визначається здатністю до стійкості, адаптації й інноваційної реакції на ризики, а не лише класичними параметрами ціни, якості чи сервісу.

Особливістю ресторанного бізнесу є те, що він функціонує на перетині високої матеріаломісткості та сервісної інтенсивності, а отже – має велику частку змінних витрат і критичну залежність від фізичної присутності клієнта. У воєнних умовах ця залежність робить бізнес надзвичайно вразливим до будь-яких зовнішніх збоїв. Воєнні ризики майже миттєво трансформуються в операційні розриви: раптові повітряні тривоги змушують зупиняти роботу залу; комендантська година скорочує вечірній попит; перебої з електроенергією роблять технічно неможливим приготування частини страв; мобілізація персоналу або його вимушена міграція спричиняють дефіцит кадрів у ключових

змінах. Усе це знижує операційну пропускну здатність закладу, підвищує собівартість функціонування і збільшує невизначеність планування.

Логістичні та ресурсні ризики доповнюють цю картину. Зміна географії поставок, блокування окремих маршрутів, нестача транспорту та зростання цін на енергоносії змушують ресторани переглядати звичні технологічні процеси. Постійні затримки із доставкою продуктів або раптовий дефіцит окремих позицій змушують адаптувати меню, вводити сезонні або укорочені версії, шукати локальних виробників або збільшувати складські запаси. Проте такі заходи нерідко супроводжуються підвищенням цін, що може негативно позначатися на сприйнятті клієнтами та породжувати репутаційні ризики. Ресторанний бізнес опиняється в ситуації, коли необхідність оперативних рішень межує зі стратегічними загрозами: неконтрольовані зміни у якості страв, нестабільність сервісу, невідповідність очікуванням клієнтів.

Додатковий тиск створюють ринкові ризики, пов'язані зі зміною платоспроможного попиту. У періоди загострення воєнної ситуації населення скорочує витрати, переорієнтовуючись на базове споживання. Водночас формується новий сегмент – «психологічне споживання», коли відвідування ресторану стає способом емоційної компенсації, соціальної взаємодії та повернення до відчуття нормальності. Ці протилежні тенденції поглиблюють поляризацію попиту. У конкурентну площину входять і доставкові сервіси, dark kitchens, мобільні точки харчування, які в умовах небезпеки часто стають зручнішою альтернативою традиційному ресторану, що змушує заклади шукати нові формати роботи, інвестувати в цифрові канали продажу та підвищувати гнучкість операцій [10].

Не менш значущими є інституційні та кадрові ризики. Регуляторні рішення щодо часу роботи, безпекових протоколів або податкових змін можуть бути непередбачуваними, змінюватися залежно від регіону та характеру воєнної загрози. Для ресторанів це означає відсутність можливості довгострокового планування та потребу постійно адаптуватися до нових вимог. Кадрові ризики поглиблюються не лише через фізичний брак працівників, але й через

психологічну втому персоналу, високі вимоги до стресостійкості та необхідність працювати з клієнтами в умовах загальної тривожності. Порушення емоційного клімату в команді, зростання конфліктності, потреба у регулярному навчанні кризовим комунікаціям – усе це збільшує навантаження на менеджмент.

У сукупності це формує специфічний ризик-профіль ресторану воєнного часу, який вимагає систематизації й управління на основі інтегрованого підходу, що поєднує безпекові, операційні, фінансові та комунікаційні рішення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові групи ризиків функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки

Група ризиків	Зміст прояву в ресторанному бізнесі	Потенційні наслідки для ресторану
Воєнно-безпекові	Обстріли, повітряні тривоги, необхідність укриття, обмеження пересування клієнтів і персоналу	Вимушені простой, втрата виручки, пошкодження приміщень, загроза життю персоналу
Логістичні та постачальні	Перебої поставок продуктів, зростання цін, дефіцит окремих інгредієнтів, проблеми з транспортом	Зрив меню, зниження якості страв, збільшення собівартості, зменшення маржі
Енергетичні та інфраструктурні	Відключення електроенергії, проблеми з водопостачанням, теплопостачанням	Неможливість приготування страв, зупинка роботи залу, псування запасів
Ринкові	Падіння платоспроможності, зміна структури попиту, сезонні та регіональні коливання	Недозавантаження залу, нерентабельність окремих напрямів, зростання конкуренції
Фінансові	Курсові коливання, інфляція, ускладнений доступ до кредитів, касові розриви	Дефіцит обігових коштів, відтермінування платежів, ризик неплатоспроможності
Кадрові	Мобілізація, міграція працівників, дефіцит кваліфікованого персоналу, емоційне вигорання	Погіршення якості сервісу, зростання витрат на навчання, нестабільність графіків
Інституційно-регуляторні	Комендантська година, зміни податкового та ліцензійного режиму, вимоги до безпеки та звітності	Обмеження часу роботи, штрафи, додаткові витрати на відповідність вимогам
Репутаційні та комунікаційні	Невдале реагування на кризові ситуації, конфлікти з клієнтами, інформаційні атаки в соцмережах	Втрата довіри клієнтів, негативні відгуки, падіння відвідуваності
Технологічні та цифрові	Збої в роботі онлайн-платформ, кіберризик, відсутність цифрових каналів взаємодії	Втрата частини замовлень, ускладнений доступ клієнтів до послуг, втрата аналітики

Джерело: Побудовано автором на основі [5; 7; 8]

Запропонована класифікація демонструє, що ризики воєнної економіки мають не лише кумулятивний, а й синергетичний характер, коли поєднання воєнно-безпекових, логістичних, енергетичних та фінансових загроз формує такий рівень невизначеності, за якого традиційні підходи до операційного управління виявляються недостатніми. Для ресторану фактично зникає можливість спиратися на стабільні тренди попиту чи прогнозовані витрати, а горизонт планування скорочується до кількох тижнів або навіть днів. У цих умовах управління ризиками перестає бути окремою функцією і трансформується в наскрізний принцип організації бізнес-процесів: від формування меню та вибору постачальників до побудови графіків роботи, політики ціноутворення та комунікацій із клієнтами.

Водночас систематизація ризиків дає змогу інтерпретувати їх не лише як загрозу, а й як джерело переосмислення бізнес-моделі. Підприємства, які здатні структуровано ідентифікувати основні групи ризиків, оцінити їхній вплив на критичні процеси та розробити превентивні та адаптаційні заходи, формують якісно інший рівень конкурентоспроможності. Для ресторанного бізнесу це означає перехід від пасивного реагування на зовнішні події до побудови проактивної системи стійкості, у якій диверсифікація постачання, енергетична автономізація, розвиток цифрових каналів продажу, інвестиції в кадрову гнучкість і репутаційний капітал розглядаються як елементи єдиної стратегії. Таким чином, управління ризиками в умовах війни стає не просто інструментом зниження втрат, а ключовим механізмом формування довгострокових конкурентних переваг ресторанного підприємства.

1.3. Теоретичні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу

Стратегічне управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу у воєнній економіці потребує поєднання класичних аналітичних інструментів і сучасних моделей адаптивного менеджменту, здатних працювати в умовах радикальної невизначеності та високої частоти шоків. Якщо у стабільніших ринкових середовищах стратегія може вибудовуватися на основі відносно прогнозованої структури попиту, конфігурації конкурентів і динаміки витрат, то в умовах війни ці параметри втрачають стабільність і стають змінними «реального часу». Ресторанний бізнес опиняється під одночасним впливом просторового (перерозподіл потоків клієнтів, міграція населення), безпекового (загроза обстрілів, обмеження мобільності), логістичного (розриви ланцюгів постачання), фінансового (інфляція, дефіцит обігового капіталу) та репутаційного (зростання ролі довіри й соціальної відповідальності) тиску. За таких умов класичні моделі стратегічного аналізу не відкидаються, але потребують глибокої адаптації: вони мають інтерпретуватися не як статичні «зрізи» ринку, а як інструменти конструювання стійкості, гнучкості та можливостей реконфігурації бізнес-моделі в режимі безперервної кризи.

В узагальненому вигляді теоретичні підходи та інструменти, які доцільно використовувати для стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки, можна згрупувати у вигляді інтегрованої схеми (рис. 1.2). На ній відображено ключові аналітичні підходи (SWOT, PEST, модель «п'яти сил» М. Портера, VRIO, концепцію ланцюга створення вартості), а також прикладні управлінські парадигми – Lean-менеджмент і цифрові стратегії розвитку [40]. Така візуалізація дозволяє показати, що йдеться не про ізольоване застосування окремих методик, а про їх системне поєднання, адже зовнішній аналіз середовища (PEST, Porter's Five Forces) має узгоджуватися з внутрішньою оцінкою ресурсів і компетенцій (SWOT, VRIO, Value Chain), тоді як Lean-інструментарій і цифрові стратегії задають практичну площину реалізації обраних стратегічних рішень.

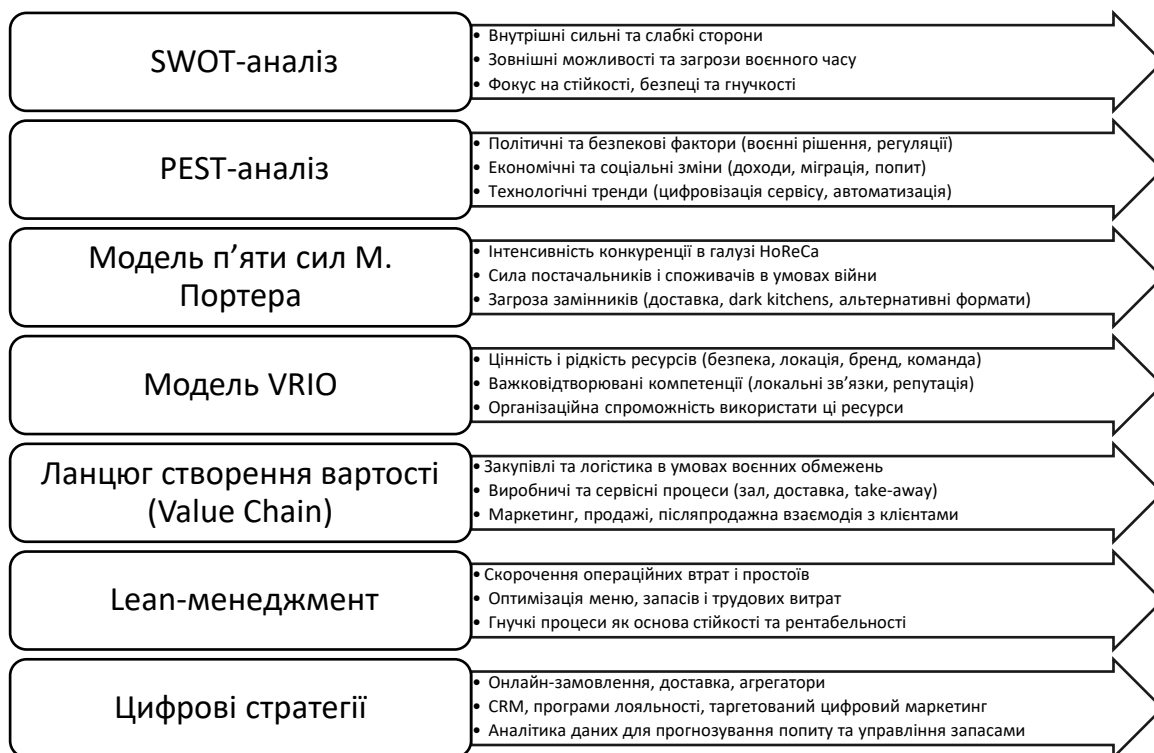


Рис. 1.2. Інтегрована система теоретичних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки

Джерело: Побудовано автором

Одним із базових інструментів діагностики є SWOT-аналіз, який традиційно використовується для структурованого зіставлення внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами. У його класичному застосуванні (особливо в стабільних ринках) SWOT дає змогу визначити стратегічні орієнтири, виходячи з конкурентної позиції, структури витрат і характеристик попиту. Проте в умовах війни цей інструмент докорінно змінює свій аналітичний зміст. Він перестає бути статичним «підсумковим» зрізом і перетворюється на механізм оперативного стратегічного сканування, здатний фіксувати короткострокові зміни в безпековому середовищі, логістиці та поведінці споживачів. Якщо у довоєнний період сильними сторонами ресторану могли бути бренд, меню, атмосфера чи локація, то у воєнній економіці до переліку ключових переваг включаються наявність укриття, генератора, альтернативних каналів збуту, гнучких операційних форматів і локальних

партнерств. Аналогічно слабкі сторони більше не обмежуються структурою витрат або технологічними недоліками: критичними стають залежність від нестабільних маршрутів постачання, дефіцит кадрів через мобілізацію, низький рівень цифрової інтеграції чи недостатня операційна адаптивність [9]. Таким чином, у порівнянні з класичною моделлю SWOT, що акцентує на балансі внутрішнього та зовнішнього, воєнний SWOT фокусується на швидкості реакції та здатності підприємства функціонувати за мінімальної доступності ресурсів.

Комплементарним до SWOT є PEST-аналіз, який дозволяє оцінювати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують зовнішнє стратегічне поле. У класичному застосуванні PEST використовується як інструмент макропланування в умовах середньострокової передбачуваності. Натомість у період війни PEST-фактори стають визначальними та надшвидкоплинними. Політичний компонент включає регуляції цивільного захисту, комендантські години, мобілізаційні рішення, що напругу обмежують часові рамки діяльності ресторану. Економічний – інфляційні хвилі, нестабільність витрат, дефіцит робочої сили. Соціальний – масштабні міграційні зсуви, зміну структури попиту, зростання значення емоційної безпеки та довіри. Технологічний – цифровізацію сервісу, автоматизацію кухні, розвиток доставкових платформ, CRM-систем і «розумної» аналітики [28]. На відміну від довоєнного періоду, коли технологічні інновації були інструментом конкурентної диференціації, у 2022–2024 роках вони стають умовою фізичного виживання ресторану. Таким чином, порівняно з класичною PEST-моделлю, що має стратегічно-оглядовий характер, воєнна PEST-модель є операційною та кризово-орієнтованою: вона покликана щоденно оцінювати зовнішні зрушення, які прямо впливають на режим роботи закладу.

Структурний аналіз галузі ґрунтується на моделі «п'яти сил» М. Портера, яка в умовах війни втрачає статичність і набуває динамічного та ситуаційного виміру. У стабільний період модель дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, силу постачальників і покупців, загрозу замінників і нових гравців. У воєнній економіці ці сили трансформуються. Загроза входу нових конкурентів

зменшується через високі ризики і капітальні бар'єри безпеки, але одночасно зростає через появу dark kitchens, які можуть працювати практично без фізичної інфраструктури [40]. Сила постачальників різко зростає через дефіцит продуктів та нестабільність логістики. Сила покупців стає територіально диференційованою: у зонах підвищеної небезпеки клієнт ставить на перше місце безпеку і доступність сервісу, тоді як у більш спокійних регіонах продовжують домінувати цінові та якісні критерії. Загроза замінників набуває нової форми – доставка, мобільні точки та сервіси приготування їжі вдома стають не просто альтернативою, а інструментом мінімізації особистих ризиків. Інтенсивність конкуренції всередині галузі також змінюється: ринок стає поляризованим, оскільки підприємства, що володіють автономністю, цифровими ресурсами та адаптивними командами, зміцнюють позиції, тоді як менш гнучкі заклади швидко вибувають. У порівнянні з довоєнною структурою галузевої конкуренції, яка була більш прогнозованою, модель Портера у воєнному часі виконує роль не стільки оцінки ринку, скільки карти ризикованих зон впливу та каналів стратегічної уразливості.

У класичній концепції стратегічного менеджменту VRIO-модель використовується для визначення конкурентних переваг через оцінку ресурсів за чотирма параметрами: цінність (Value), рідкість (Rarity), важковідтворюваність (Inimitability) та організованість (Organization) [11]. У стабільних ринкових умовах цінність ресурсів вимірюється здатністю підвищувати прибутковість через зростання попиту, оптимізацію витрат або диференціацію послуги.

У воєнній економіці зміст категорій VRIO суттєво змінюється. Так, цінність ресурсів визначається не лише економічним ефектом, а здатністю забезпечувати безперервність роботи закладу: наявність генератора, автономних джерел енергії, власної логістики, доступу до локальних виробників, запасів води й продуктів.

Рідкість перестає бути пов'язаною з ексклюзивними рецептурами чи бренд-активами – рідкісними стають спроможності підтримувати сервіс під час

повітряних тривог, організовувати доставку в умовах ризику або гарантувати безпечний простір.

Важковідтворюваність у воєнній логіці визначається складністю копіювання системної стійкості: унікальних локальних партнерств, репутаційного капіталу, налагоджених мікрологістичних маршрутів та психоемоційної підготовленості персоналу.

Організація (Organization) означає не лише методи управління, а здатність структури швидко працювати з ризиками: ухвалювати рішення в умовах дефіциту інформації, перебудовувати операційні процеси й реалізовувати антикризові протоколи.

Порівняно з класичною VRIO-моделлю, де акцент зроблено на унікальності та доходності ресурсів, у воєнній VRIO-моделі домінує категорія стійкості, тобто здатність ресурсу зберігати функціональність у режимі шоку.

Концепція ланцюга створення вартості (Value Chain) у класичній інтерпретації М. Портера ґрунтується на структурованому поділі діяльності підприємства на первинні та допоміжні процеси. Мета такого аналізу полягає у виявленні точок, де можна знизити витрати або сформувати унікальну цінність для споживача. У стабільних ринкових умовах Value Chain виконує функцію системної оптимізації, даючи змогу підсилити конкурентні переваги на основі раціоналізації закупівель, логістики, виробничих процесів і маркетингу.

У воєнній економіці ланцюг створення вартості змінює свою природу. Він уже не зводиться до класичної оптимізації, а вимагає глибокої реконфігурації процесів. Закупівлі переходять до режиму багатоканальної диверсифікації, де підприємство мінімізує залежність від одного постачальника та формує альтернативні канали постачання. Логістика перестає бути передбачуваною; натомість ресторани вимушені будувати локальні мікромережі доставки та резервні маршрути, враховуючи ризики блокування шляхів або різкі зміни доступності продуктів.

Виробничий процес також адаптується: меню стає динамічним і модульним, акцент зміщується на сезонні страви й технології зниження

енергоспоживання. У сервісному блоці з'являється кризовий компонент, оскільки персонал має не лише забезпечувати якість обслуговування, а й підтримувати клієнтів у ситуаціях тривожності та загрози. Маркетинг трансформується у систему комунікацій, що підтримує довіру, оперативно інформує про зміни графіку роботи й підсилює соціальну відповідальність закладу.

Відмінність між класичним та воєнним підходами полягає в основній меті. Традиційний Value Chain орієнтований на пошук зон доданої вартості та підвищення ефективності. Натомість Value Chain у воєнній економіці спрямований на створення ланцюга безперервності, тобто здатності ресторану працювати навіть за умов зовнішніх шоків, нестабільних поставок, коливань попиту та обмежень безпеки. Це не просто зміна окремих процесів, а глибока перебудова всієї системи створення цінності.

У традиційному розумінні Lean-підходи спрямовані на ідентифікацію й усунення операційних втрат, оптимізацію потоків, скорочення надлишкових запасів та стандартизацію процесів. У ресторанному бізнесі ці принципи переважно реалізуються через удосконалення логістики кухні, раціональне планування закупівель, оптимізацію виробничих маршрутів, стандартизацію приготування та сервісу.

У воєнній економіці Lean-технології змінюють свою цільову функцію. Вони перестають бути інструментом лише ефективності та перетворюються на механізм антикрихкості – здатності бізнес-процесів витримувати раптові зовнішні шоки, швидко оговтуватися від них і навіть посилювати адаптивний потенціал. Принцип Just-in-Time трансформується у Just-in-Case: ресторани вимушено формують резервні запаси продуктів, води, витратних матеріалів. Замість жорсткої стандартизації меню домінує його модульність, що дозволяє швидко замінювати інгредієнти відповідно до доступності постачань. Операційні потоки спрощуються для режимів, коли працює лише частина персоналу, а внутрішня мобільність підвищується завдяки перехресному навчанню. Скорочення food waste, економія електроенергії та води стають не лише

частиною Lean-культури, а й умовою виживання в умовах енергетичних та логістичних криз.

Порівняння довоєнного та воєнного Lean демонструє принципову різницю орієнтирів. Довоєнний Lean фокусується на економічній ефективності та раціональності процесів. Воєнний Lean спрямований на стійкість, витривалість і забезпечення безперервності діяльності. Якщо у мирний час Lean відповідає на питання «як працювати ефективніше», то у воєнний – «як працювати попри будь-які обмеження».

У класичній ринковій логіці цифровізація є засобом посилення конкурентної позиції. CRM-системи, онлайн-замовлення, таргетований маркетинг, аналітика попиту та автоматизація операцій підвищують зручність для клієнтів, пришвидшують обслуговування, диверсифікують канали продажів і покращують управлінські рішення.

У воєнних умовах цифрові інструменти перестають бути факультативною опцією і стають основою життєздатності ресторанного бізнесу. Онлайн-замовлення та сервіс доставки компенсують обмеження роботи залу, пов'язані з безпековими ризиками. CRM-системи дозволяють підтримувати персоналізовану комунікацію, зберігати клієнтську базу та підтримувати лояльність у періоди турбулентності. Аналітика попиту допомагає прогнозувати продажі навіть за умов непередбачуваних коливань. POS-системи інтегруються зі службами резервування, мобільними застосунками, системами автоматизації кухні, що підвищує операційну стабільність [28].

Особливу роль відіграють цифрові програми лояльності, які дають можливість підтримувати повторні продажі незалежно від фізичної доступності закладу. Комунікація в соціальних мережах перетворюється з інструменту маркетингового просування на механізм підтримання довіри, інформування про графік роботи, рівень безпеки, наявність укриття або доступ до заряджання пристроїв.

Порівняння довоєнних та воєнних цифрових стратегій демонструє зміщення акцентів. У довоєнний період цифровізація була чинником

конкурентної переваги. У воєнний – це інфраструктура виживання, що мінімізує залежність бізнесу від фізичного простору й забезпечує безперервність взаємодії зі споживачами.

Підсумовуючи, теоретичні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу у воєнній економіці утворюють багатовимірну аналітичну рамку, яка поєднує зовнішній стратегічний аналіз, внутрішню ресурсну діагностику та прикладні інструменти операційної стійкості. Класичні моделі – SWOT, PEST, Porter's Five Forces, VRIO та Value Chain – зберігають свою цінність, однак в умовах війни вони функціонують у режимі підвищеної чутливості до ризиків і вимагають постійної реконфігурації. Їхнє застосування стає не статичним, а процесним: вони використовуються для картографування змін середовища, відстеження коротких циклів нестабільності та пошуку точок швидкої адаптації. Lean-менеджмент і цифрові стратегії займають центральне місце в операційному вимірі стратегічного управління, забезпечуючи перетворення стратегічних рішень на практики антикрихкості, автономності й безперервності функціонування ресторану. У сукупності ці підходи формують цілісну концептуальну основу, яка дозволяє не лише зберегти конкурентні позиції в умовах воєнної турбулентності, а й перетворити кризові обмеження на джерело адаптивних можливостей та довгострокової стійкості бізнес-моделі.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методологічних підходів свідчить, що конкурентоспроможність ресторанного бізнесу у воєнній економіці не може розглядатися як статичний показник чи просте ринкове позиціонування. Вона набуває характеру багаторівневої інтегральної властивості, що охоплює класичні та сучасні концепції конкуренції, структурно-галузевий аналіз, ресурсно-орієнтовані та динамічні підходи. За умов війни визначальним стає не максимізація результативності за стабільних правил гри, а здатність

підприємства підтримувати життєздатність, адаптувати бізнес-модель і забезпечувати безпеку сервісу в умовах тривалої невизначеності.

Національний науковий дискурс засвідчує зміщення акцентів від традиційної логіки «ціна–якість» до багатовимірної конфігурації конкурентних переваг, у якій визначальними стають стійкість, інноваційність, операційна гнучкість, цифрова інтегрованість і локальна соціальна вбудованість. Конкурентоспроможність ресторанів дедалі більше пов'язується з новими форматами сервісу, диверсифікованими каналами взаємодії, ефективним управлінням ризиками та здатністю закладу функціонувати як елемент локального соціально-економічного середовища.

Систематизація ризиків воєнної економіки підтверджує, що ресторанні підприємства працюють у специфічній екосистемі, де безпекові, логістичні, енергетичні, фінансові, кадрові, регуляторні та репутаційні загрози формують взаємопов'язані контури уразливості й суттєво скорочують горизонт стратегічного планування. У таких умовах конкурентоспроможність визначається не лише характеристиками продукту чи сервісу, а насамперед здатністю підприємства проактивно ідентифікувати та управляти комплексом ризиків як невід'ємною складовою стратегії розвитку.

Теоретичні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу у воєнний період формують багатовимірну аналітичну рамку, що поєднує зовнішній стратегічний аналіз (SWOT, PEST, Porter's Five Forces), внутрішню ресурсну діагностику (VRIO, Value Chain) та інструменти операційної стійкості (Lean-менеджмент, цифрові стратегії). У воєнній економіці ці моделі трансформуються з класичних статичних інструментів у динамічні механізми картографування ризиків, пошуку точок адаптації та реконфігурації бізнес-процесів. Запропонована концептуальна модель, що інтегрує зовнішнє середовище, внутрішній потенціал підприємства та стратегічні відповіді, створює теоретичний базис для подальшого прикладного аналізу та формування обґрунтованих стратегій зміцнення ринкових позицій ресторанного закладу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА РЕСТОРАНУ «MIRAX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Mirax» та оцінювання кадрового потенціалу

Ресторан «Mirax» (ТОВ «Міракс») є приватним підприємством ресторанного господарства, розташованим у м. Тернопіль за адресою вул. 15 квітня, 28В. Заклад працює у форматі українсько-кавказької кухні, поєднуючи традиційні страви Грузії, Вірменії, Азербайджану з локальними українськими смаками. Предметом діяльності підприємства є організація громадського харчування та дозвілля, виробництво і реалізація кулінарної продукції, надання банкетних послуг, упровадження сучасних технологій приготування страв, розширення асортименту й підвищення якості обслуговування. Концепція ресторану ґрунтується на відтворенні автентичної атмосфери кавказької гостинності: в інтер'єрі домінують натуральні матеріали (дерево, камінь, кераміка), етнічні орнаменти, антикварні елементи й національні атрибути, зали рясно декоровані живими рослинами й екзотичними птахами (рис. 2.1). Простір структуровано на кілька функціональних зон: три основні зали з різним рівнем місткості та варіантами розсадки, затишна лаунж-зона з м'якими меблями для неформального спілкування та літня тераса, що використовується у теплий період року. М'яке багаторівневе освітлення, поєднання теплих відтінків у кольоровій гамі, використання глиняного посуду й текстилю з національними мотивами підсилюють відчуття родинного затишку й «домашньої кухні» та формують завершений імідж етнічного ресторану. Режим роботи (орієнтовно з 12:00 до 23:00) орієнтований одночасно на обідній і вечірній потоки, що підвищує завантаження виробничо-збутової системи протягом дня [37; 38].



Рис. 2.1. Інтер'єр ресторану «Mirax» [37]

Меню ресторану формує ключовий конкурентний профіль закладу. Його основу становлять м'ясні страви на відкритому вогні (шашлик, люля-кебаб, реберця, м'ясо в тандирі), наваристі супи (харчо, хаш, бозбаш), овочеві закуски (аджапсандалі, баклажани з горіхами), кавказькі сири, велика кількість зелені та спецій. Додаткову цінність для споживача створюють традиційні страви – хачапурі, лаваш, сациві, долма, чурчхела, а також чайна церемонія з подачею трав'яних, фруктових, зелених і чорних чаїв з варенням, медом та горіхами. Пропозиція доповнюється асортиментом грузинських і вірменських вин, міцних напоїв (чача, коньяк), безалкогольних компотів та узварів. Сукупність цих характеристик формує впізнаваний ринковий образ «Mirax» як спеціалізованого етнічного ресторану з вираженою сервісною та емоційною складовою послуги.

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною та відповідає масштабам малого підприємства. Власник закладу виконує функції директора і здійснює загальне керівництво, відповідає за реалізацію бізнес-планів, фінансові результати, якість обслуговування, взаємодію з постачальниками й органами влади. На стратегічному рівні він визначає формат розвитку ресторану, затверджує ключові управлінські рішення щодо асортиментної політики, цінової стратегії, інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази та маркетингових заходів. На оперативному рівні процес управління поділено між адміністратором залу та шеф-кухарем, які виступають

основними функціональними ланками – перший концентрується на сервісній складовій, другий – на виробничо-технологічній (рис. 2.2).

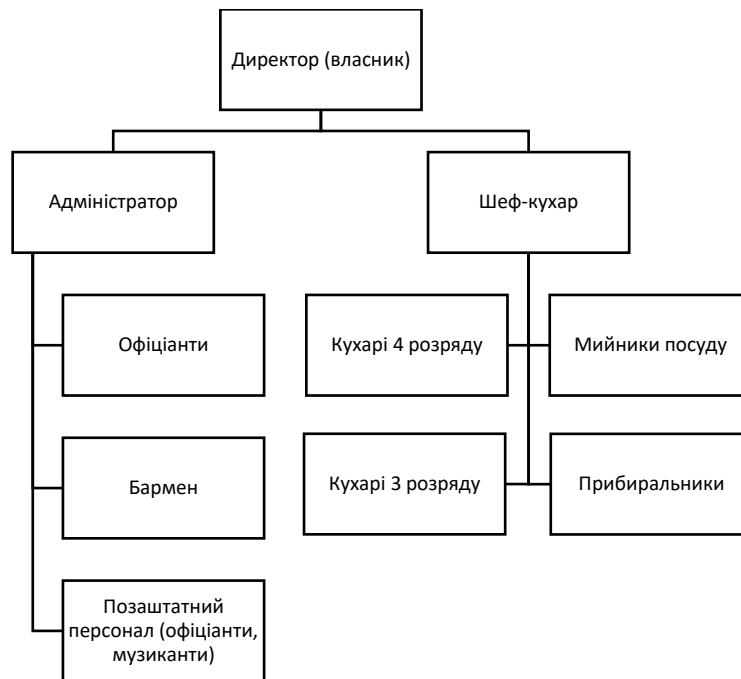


Рис. 2.2. Організаційна структура ресторану Mirax

Адміністратор організовує роботу офіціантів, координує бронювання та розміщення гостей, контролює дотримання стандартів обслуговування і санітарно-гігієнічних вимог у залах, здійснює моніторинг задоволеності клієнтів, оперативно реагує на зауваження й конфліктні ситуації. Шеф-кухар відповідає за технологію приготування страв, розробляє та коригує меню з урахуванням сезонності й попиту, організовує роботу кухарів різних розрядів і допоміжного персоналу кухні, контролює якість сировини та готової продукції. На рівні виконавців функціонують офіціанти, бармен, кухарі, мийники посуду, прибиральники; за потреби до обслуговування банкетів і масових заходів залучаються позаштатні працівники (офіціанти, бармени, флористи, музиканти). Такий розподіл повноважень забезпечує чіткі вертикальні зв'язки «директор – ключові менеджери – лінійний персонал», скорочує управлінські ланки, підвищує оперативність комунікацій між кухнею та залами і, як наслідок, сприяє підтриманню стабільної якості послуги та гнучкості у використанні кадрового потенціалу.

Фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Mirax» за 2021–2024 рр. свідчать про перехід підприємства від фази становлення до фази стабільного та структурного зростання. Динаміка виручки демонструє високі темпи приросту: чистий дохід від реалізації зріс із 1 051,8 тис. грн у 2021 р. до 2 203,8 тис. грн у 2022 р. та 3 884,0 тис. грн у 2023 р. У 2024 р. показник досяг орієнтовно 5 000,0 тис. грн. Такий приріст – не лише результат збільшення обсягу обслуговування, а й ознака підвищення операційної ефективності: ресторан розширив банкетний напрям, оптимізував асортиментну пропозицію й укріпив стійкий попит серед постійних клієнтів. Паралельно зростала прибутковість: чистий прибуток зріс більш ніж у 35 разів за три роки – з 8,2 тис. грн у 2021 р. до понад 300 тис. грн у 2024 р. Завдяки цьому рентабельність реалізації поступово підвищилася, перевищивши 5–6 %, що є позитивним результатом для малого підприємства ресторанного бізнесу в умовах інфляційного та конкурентного тиску [38].

Структурні зміни у джерелах фінансування підприємства також свідчать про зміцнення фінансової бази. Загальний капітал «Mirax» збільшився з 1 576,0 тис. грн у 2021 р. до майже 2 000 тис. грн у 2023 р., а з урахуванням зростання оборотних активів у 2024 р. перевищив цей показник ще більше. Особливо важливим є суттєве нарощення частки власного капіталу: з 0,52 % у 2021 р. до 13,08 % у 2023 р., що свідчить про акумулювання прибутку, зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань і формування внутрішніх резервів для розвитку. У структурі активів зросли обсяги запасів та грошових коштів, а також зберігся достатній рівень основних засобів, що забезпечують технологічні потреби виробничого процесу. Зміна коефіцієнтів автономії, концентрації позикового капіталу, фінансової стійкості та маневреності вказує на підвищення здатності підприємства підтримувати свою діяльність без критичної залежності від зовнішнього фінансування, що є типовим маркером фінансової стабілізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Ключові фінансові показники та коефіцієнти діяльності ресторану «Mirax»
у 2021–2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 051,8	2 203,8	3 884,0	5 000,0	+3 948,2	+375,5
Операційні витрати, тис. грн	549,7	1 413,6	2 470,0	3 100,0	+2 550,3	+464,0
Чистий прибуток, тис. грн	8,2	45,6	199,8	300,0	+291,8	+3 558,5
Рентабельність реалізації, %	0,78	2,07	5,14	6,00	+5,22 в.п.	–
Сукупний капітал, тис. грн	1 576,0	1 618,8	1 977,4	2 150,0	+574,0	+36,4
Власний капітал, тис. грн	8,2	58,8	258,6	350,0	+341,8	+4 168,0
Частка власного капіталу, %	0,52	3,63	13,08	16,28	+15,76 в.п.	–
Коефіцієнт автономії	0,69	0,69	0,57	0,62	-0,07	-10,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,31	1,31	1,43	1,32	+0,01	+0,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,71	0,86	0,75	0,80	+0,09	+12,7
Коефіцієнт маневреності	0,26	0,33	0,23	0,28	+0,02	+7,7
Рентабельність капіталу (ROE), %	1,38	77,6	77,2	85,7	+84,3 в.п.	–

Джерело: Побудовано автором за даними ресторану «Mirax»

Покращення фінансового стану супроводжувалося зростанням операційної ефективності, що відображає поступову інституціоналізацію внутрішніх бізнес-процесів ресторану «Mirax». Насамперед позитивним є скорочення коефіцієнта плинності кадрів, що означає формування більш стабільного та лояльного трудового колективу. Оптимізувалася також оборотність запасів – ключового елементу у сфері громадського харчування, де швидкість обігу продуктів безпосередньо впливає на свіжість страв, витрати та кінцеву якість послуг. Підприємству вдалося стримувати темпи зростання собівартості: хоча операційні витрати збільшувалися разом із масштабом діяльності, їхній приріст був нижчим за приріст доходів. Це свідчить про підвищення продуктивності використання ресурсів та вдосконалення системи управління закупівлями, виробництвом і сервісом.

Разом ці процеси формують комплексний ефект: збалансування фінансових потоків, зростання інвестиційного потенціалу, підвищення стійкості бізнес-моделі до коливань попиту і ресурсних цін. Фінансово-економічні результати ресторану «Mirax» у 2021–2024 рр. дозволяють визначити заклад як підприємство з позитивною траєкторією розвитку, яке сформувало стабільний попит, наростило власний капітал і створило фінансові передумови для модернізації матеріально-технічної бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Щодо кадрового потенціалу ресторану, то він ключовим нематеріальним ресурсом, що безпосередньо визначає якість обслуговування, задоволеність гостей і конкурентоспроможність закладу. У 2021–2023 рр. середньооблікова чисельність працівників зросла з 12 до 15 осіб, а у 2024 р. досягла 16 осіб, що засвідчує стадію розширення операційної діяльності та збільшення обсягів сервісного навантаження. Структура персоналу адаптована до технологічних потреб закладу: незмінною залишається кількість адміністративних працівників, натомість збільшується частка офіціантів і кухарів – основних носіїв сервісних і виробничих компетенцій. Зокрема, зростання кількості офіціантів у 2024 р. порівняно з 2021 р. удвічі свідчить про підвищення завантаженості залів і розвиток банкетного напрямку, що є стратегічно важливим для підприємства (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Кількісні показники персоналу ресторану «Mirax» у 2021–2024 рр.

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021	Відносна зміна, %
Середньооблікова чисельність, осіб	12	13	15	16	+4	+33,3
Адміністрація	3	3	3	3	0	0
Адміністратор залу	1	2	2	2	+1	+100
Офіціанти	2	2	4	4	+2	+100
Шеф-кухар	1	1	1	1	0	0
Кухарі (різних розрядів)	4	5	5	6	+2	+50
Мийники посуду та прибиральники	1	2	2	2	+1	+100
Особи, що пройшли навчання / підвищення кваліфікації	2	3	4	5	+3	+150

Джерело: Побудовано автором за даними ресторану «Mirax»

Якісна структура кадрового потенціалу демонструє поєднання досвіду та молодості. Переважна частка працівників – особи віком до 50 років, при цьому спостерігається стає зростання частки молодих співробітників до 28 років, що підсилює інноваційність сервісу, мобільність та адаптивність персоналу. Освітня структура відповідає галузевій специфіці: домінують працівники із середньою та середньою спеціальною освітою, але ключові технологічні та управлінські позиції обіймають співробітники з вищою ресторанною та кулінарною підготовкою. Стаж роботи характеризується концентрацією молодих працівників із досвідом до трьох років та наявністю стабільного «ядра» фахівців зі значним практичним досвідом, що формує збалансовану систему професійної взаємодії.

Динаміка руху персоналу підтверджує еволюційний розвиток кадрового потенціалу. У 2021–2023 рр. коефіцієнт загального обороту кадрів знизився з 0,25 до 0,20, а коефіцієнт плинності – з 0,08 до 0,07. У 2024 р. зростання чисельності персоналу до 16 осіб відбувалося за умов помірного обороту – прийнято 2 працівників, звільнено 1, що дозволило зберегти стабільність колективу, зменшити витрати на підбір кадрів та забезпечити ефективне відновлення персоналу. Збільшення кількості працівників, які проходять навчання та підвищення кваліфікації, свідчить про формування корпоративної культури професійного розвитку, спрямованої на підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних переваг ресторану.

Узагальнюючи, організаційно-економічна характеристика ресторану «Mirax» та результати оцінювання його кадрового потенціалу дозволяють охарактеризувати підприємство як динамічний малий бізнес із чітко вибудованою ринковою нішею, зростаючими фінансовими результатами та сформованим ядром кваліфікованого персоналу. Зміцнення власного капіталу, нарощування обсягів реалізації, підвищення рентабельності та водночас зниження плинності кадрів створюють сприятливі передумови для подальшого інноваційного розвитку закладу, диверсифікації сервісних форм та посилення конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг Тернополя.

2.2. Аналіз виробничо-сервісних процесів та операційної ефективності ресторану «Mirax»

Виробничо-сервісні процеси ресторану «Mirax» формують ядро його бізнес-моделі, оскільки саме на стику кухні, сервісу та просторової організації закладу створюється додана вартість для споживача. Інфраструктура підприємства (три основні зали, лаунж-зона, літня тераса, окремі виробничі цехи, допоміжні приміщення) побудована таким чином, щоб забезпечити безперервність технологічного циклу – від надходження сировини до подачі готової страви й обслуговування гостей. Просторова логіка виробничих приміщень (зона розвантаження – комори – доготівельний цех – гарячий і холодний цехи – роздаткова – зали) дає змогу мінімізувати перехрещення потоків сировини, готової продукції та використаного посуду, що є критичним як із погляду санітарно-гігієнічних вимог, так і з позиції операційної ефективності (рис. 2.3).

На етапі постачання та зберігання сировини застосовується класична для ресторанного господарства схема розподілу запасів за видами й умовами зберігання: окремі комори сухих продуктів, овочів, вино-горілчаних виробів, інвентарю, а також спеціалізовані холодильні камери для м'ясо-рибної продукції, молочно-жирової групи, зелені, фруктів та напоїв. Така структуризація дозволяє підтримувати належний температурний режим, забезпечує простежуваність партій сировини й знижує втрати від псування. У 2022–2024 рр. нарощування обсягів реалізації супроводжувалося збільшенням середніх складських запасів, однак за рахунок скорочення циклу обігу (частішого підвезення та точнішого планування закупівель) ресторанові вдалося уникнути надмірного «заморожування» оборотного капіталу в запасах, що позитивно позначилося на ліквідності.

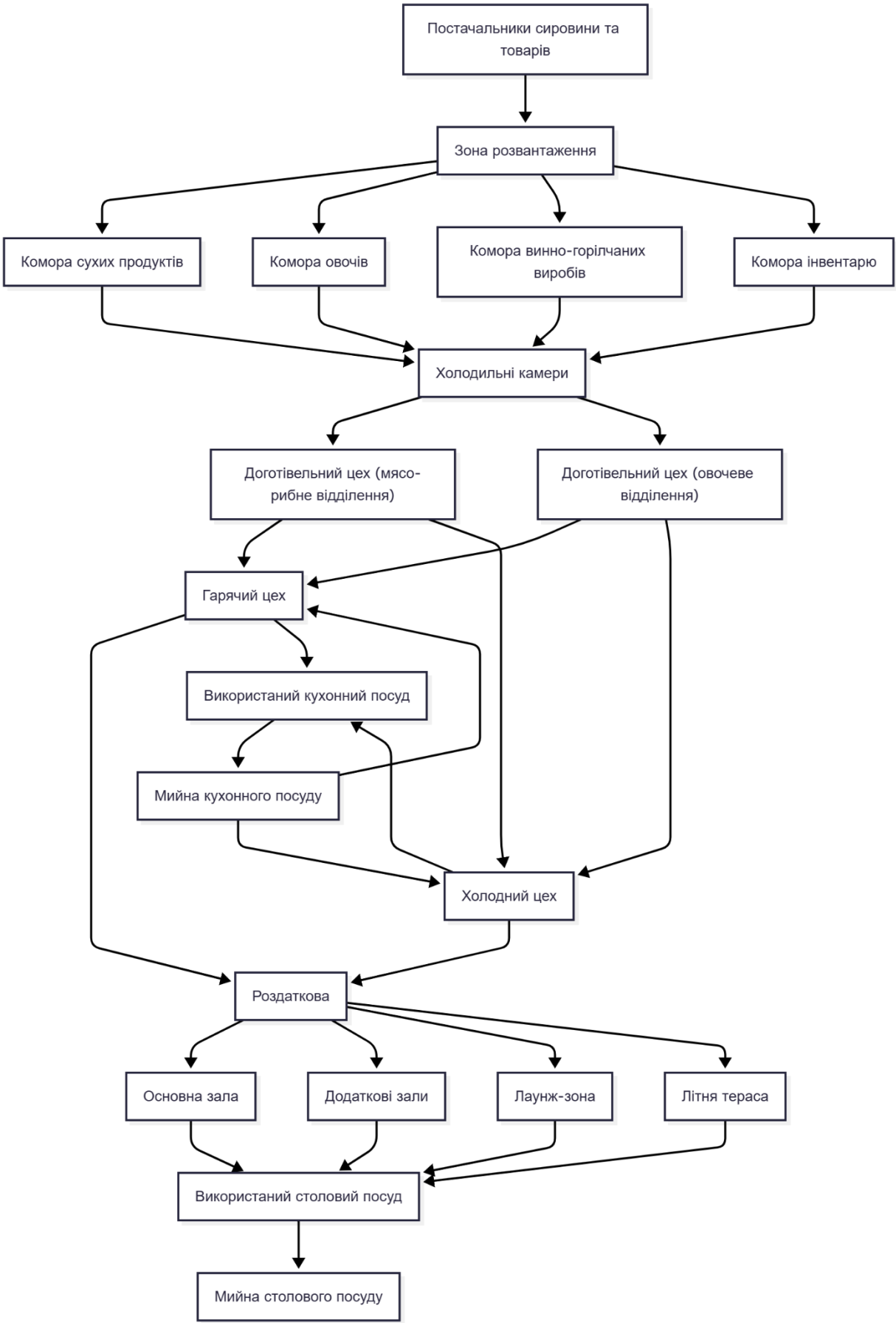


Рис. 2.3. Структурна схема виробничо-сервісного процесу ресторану «Mirax»

Ключовою ланкою виробничої системи є доготівельний цех, де відбувається первинна підготовка сировини та формування напівфабрикатів для фірмових страв кавказької кухні. Саме тут здійснюється нарізання, маринування м'ясної сировини для шашликів, люля-кебаб, приготування начинок для хачапурі та хінкалі, замішування тіста для лаваша, підготовка овочевих компонентів, соусів і гарнірів. Високий ступінь стандартизації операцій у цьому цеху (уніфіковані рецептури, чіткий поділ робочих місць, використання універсальної кухонної техніки) дає змогу забезпечувати стабільну якість напівфабрикатів, що, своєю чергою, сприяє скороченню тривалості завершального етапу приготування страв у гарячому й холодному цехах.

Гарячий цех ресторану «Мірах» виконує ключову функцію в операційному ланцюгу – саме через нього проходить основний обсяг продукції, що потребує теплової обробки. Його структурно-функціональна побудова базується на принципах потокової організації праці, що дозволяє мінімізувати перехреснення технологічних маршрутів та скоротити непродуктивні витрати робочого часу. Поділ на три технологічні лінії – перших страв, мангал/гриль/тандир, других страв і гарнірів – формує гнучку багаторівневу виробничу систему, де кожна лінія може працювати автономно у разі пікових навантажень.

У 2024 році гарячий цех продемонстрував стійке зростання операційної ефективності. За внутрішніми оцінками закладу, у будні дні коефіцієнт завантаження обладнання коливався в межах 0,60–0,65, тоді як у вихідні та вечірні години – досягав 0,75–0,80. Найбільш навантаженими залишаються лінії грилю та тандиру, що відповідає продуктивній спеціалізації ресторану. Збільшення завантаження у 2024 році пов'язане із гармонізацією виробничого графіка, зокрема оптимізацією часу маринування м'ясних напівфабрикатів, чіткішою синхронізацією роботи між кухарями та офіціантами, а також удосконаленням логістики руху страв до роздаткової.

Рациональність використання площі (29 м² загальної площі проти 10,09 м², зайнятих устаткуванням) підтверджує можливість подальшого нарощування

виробничих обсягів без суттєвих капітальних інвестицій. Структуру та характеристики устаткування гарячого цеху узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика виробничої та операційної ефективності гарячого і холодного цехів ресторану «Mirax» (2024 р.)

Показник	Гарячий цех	Холодний цех
Основне призначення	Теплова обробка сировини, приготування основних страв, гарнірів, мангал-продукції	Приготування салатів, холодних закусок, десертів
Кількість технологічних ліній	3 (перші страви; мангал/гриль/тандир; другі страви та гарніри)	3 (салатна, закусочна, десертна)
Площа цеху, м²	29,0	18,0
Площа зайнятого устаткування, м²	10,09	6,17
Коефіцієнт використання потужностей (середній за 2024 рік)	0,75–0,80 (у пікові години), 0,60–0,65 (будні)	0,55–0,65 (стабільне завантаження)
Основне обладнання	Тандир, мангал, гриль, пароконвектомат, електроплити, фритюрниця, виробничі столи, холодильні шафи	Охолоджувальні столи, слайсер, хліборізка, універсальна машина, холодильні шафи, виробничі столи
Трудомісткість технологічних операцій	Висока, через багатоступеневу теплову обробку	Помірна, акцент на механічній обробці та оформленні
Середній час приготування страв (2024)	Основні страви: 15–25 хв; мангал: 8–18 хв	Салати: 5–7 хв; закуски: 6–8 хв; десерти: 5–10 хв
Ключові ризики	Перевантаження у вечірні години, точність температурного режиму	Санітарні вимоги, швидкопсувність продуктів
Резерви зростання	Автоматизація контролю температури; удосконалення графіка попередньої підготовки	Розширення охолоджувальних столів; стандартизація оформлення страв

Джерело: Побудовано автором за даними ресторану «Mirax»

Холодний цех ресторану «Mirax» доповнює гарячий, забезпечуючи формування візуально привабливих холодних страв і закусок. Його технологічна структура побудована за принципом зональності: салатна лінія, закусочна лінія, десертна лінія. Така організація мінімізує ризики контамінації продуктів та забезпечує дотримання санітарних норм, що особливо важливо при роботі зі свіжими овочами, зеленню, молочними продуктами та десертами.

Завдяки достатній оснащеності (охолоджувальні столи, універсальна кухонна машина, слайсер, хліборізка), холодний цех у 2024 році продемонстрував приріст продуктивності за рахунок зменшення часу механічної обробки продуктів і стандартизації порціонування. За внутрішніми розрахунками підприємства, середній час приготування салатів скоротився приблизно на 8–10 %, а холодних закусок – на 5–7 %. Площа у 18 м², з яких 6,17 м² займає обладнання, є оптимальною для закладів ресторанного сегменту «casual dining» і повністю покриває виробничу програму навіть у пікові періоди (корпоративи, святкові події).

З погляду операційної ефективності, виробничо-сервісна система ресторану «Mirax» демонструє стійке та поступове зростання продуктивності, яке базується на поєднанні факторів інтенсивного та екстенсивного розвитку. По-перше, обсяги реалізації продукції збільшуються за умов практично незмінної кількості посадкових місць (70–80 місць у внутрішніх залах і близько 30 місць на літній терасі). Це означає підвищення оборотності залу, скорочення середнього часу простою столів та ефективніше планування бронювань у пікові години. У 2024 р. середньоденна кількість клієнтів зросла орієнтовно на 12–15 % порівняно з 2023 р., тоді як фізична місткість закладу залишалася сталою, що підтверджує оптимізацію використання простору.

По-друге, спостерігається зростання виручки на одного працівника. У 2021 р. цей показник становив близько 87,6 тис. грн на працівника, у 2023 р. – понад 258,9 тис. грн, а у 2024 р. перевищив 310 тис. грн. Динаміка свідчить про зростання продуктивності праці, покращення синхронізації між залом та кухнею, зменшення операційних затримок, а також про формування системи мотивації персоналу, зорієнтованої на якість і швидкість обслуговування. На підвищення продуктивності суттєво вплинули внутрішня оптимізація графіків роботи, перерозподіл функціональних обов'язків між офіціантами та підсилення ролі адміністратора у координації потоків гостей.

По-третє, середній чек упевнено зростає протягом 2021–2024 рр. Якщо у 2021 р. середнє замовлення становило орієнтовно 260–280 грн, то у 2023 р. воно

перевищило 400 грн, а у 2024 р. – 450–480 грн залежно від дня тижня. Зростання зумовлене не лише інфляційними чинниками, але й збільшенням структури комплексних замовлень: у вечірні години та у вихідні дні значну частку становлять банкетні пропозиції, сет-меню, фірмові страви грузинської кухні, а також авторські напої. Важливою зміною стало активне просування офіціантами додаткових позицій («up-selling» і «cross-selling»), що також вплинуло на розширення середнього чеку.

Системну динаміку ключових показників операційної ефективності узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ключові показники операційної ефективності ресторану «Mirax» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 051,8	2 203,8	3 884,0	5 000,0
Орієнтовна кількість обслужених гостей за рік, осіб	5 300	9 600	14 900	17 900
Середній чек, грн	200	230	260	280
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	13	15	16
Виручка на одного працівника, тис. грн/рік	87,6	169,5	258,9	312,5
Орієнтовна частка банкетних заходів у виручці, %	18	22	27	30

Джерело: Побудовано автором за даними ресторану «Mirax»

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступове збільшення інтенсивності використання виробничо-сервісного потенціалу. У 2021–2024 рр. кількість обслужених гостей зросла більш ніж утричі, тоді як середньооблікова чисельність персоналу збільшилася лише на третину, що означає істотне зростання продуктивності праці: виручка на одного працівника зросла з 87,6 тис. грн до 312,5 тис. грн на рік. Підвищення середнього чеку з 200 до 280 грн відображає як загальний ціновий тренд, так і зміну структури замовлень у бік більш складних страв, поєднання основних страв із закусками та авторськими напоями. Зростання частки банкетного сегменту до 30 % у 2024 р. свідчить про

успішну спеціалізацію ресторану на обслуговуванні подієвих форматів (сімейні свята, корпоративні заходи), що зазвичай характеризуються більш високою маржинальністю.

У цілому, система виробничо-сервісного обслуговування ресторану «Mirax» демонструє ознаки зрілої операційної моделі: технологічний процес побудований за принципами поточності й спеціалізації, виробнича інфраструктура (гарячий і холодний цехи, доготівельні та допоміжні приміщення) відповідає обраній продуктивній стратегії, а сервісна частина здатна гнучко адаптуватися до зміни попиту – від індивідуальних замовлень до масштабних банкетів. Комбінація зростання виручки, підвищення продуктивності праці та розширення банкетного напрямку дає підстави оцінювати операційну ефективність ресторану як таку, що має стійку позитивну динаміку та створює підґрунтя для подальшого впровадження інновацій у сфері сервісу й технологій приготування страв.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та стратегічної позиції ресторану «Mirax»

Оцінювання конкурентного середовища ресторану «Mirax» потребує системного застосування комплексу методів стратегічного аналізу, викладених у підрозділі 1.3: PEST-аналіз, модель «п'яти сил» М. Портера, SWOT, VRIO, а також концепція ланцюга створення вартості (Value Chain). Застосування цих методів дає змогу сформулювати інтегральну картину ринкових позицій та стратегічних перспектив закладу у середовищі середнього цінового сегмента м. Тернополя.

Для оцінювання конкурентних позицій ресторану «Mirax» доцільно розглядати його у зіставленні з пивоварною ресторацією «Ковчег» [21] та грузинським рестораном «Хінкальня»[31], які працюють у тому ж ціновому сегменті й апелюють до схожих груп споживачів. Усі три заклади функціонують

у межах середнього цінового діапазону, мають сталі аудиторії та активну присутність в онлайн-просторі, однак відрізняються форматом, спеціалізацією кухні, масштабом бренду й характером клієнтського досвіду.

За спеціалізацією кухні «Mirax» поєднує українську та кавказьку кухню в lounge-форматі, пропонуючи широкий асортимент страв із тандиру та мангалу, авторські коктейлі, кальян, лаунж-зону, літню терасу й зручне паркування. «Ковчег» позиціонується як пивоварна ресторація з власною міні-пивоварнею та меню «кухонь народів світу», де поряд із українськими та європейськими стравами представлені хінкалі, хачапурі, гриль-позиції тощо; додатковим маркером якості є використання сировини з власних фермерських господарств. «Хінкальня» натомість дотримується стратегії вузької спеціалізації: це мережевий ресторан грузинської кухні з чітко стандартизованим меню (хінкалі, хачапурі, люля-кебаб, традиційні супи, соуси, вина), що забезпечує стабільність смаку й передбачуваність пропозиції для споживача. Таким чином, за широтою асортименту та можливістю обслуговувати змішані компанії «Mirax» і «Ковчег» мають перевагу над «Хінкальнею», яка натомість виступає еталонним майданчиком саме для поціновувачів грузинської кухні.

Локаційно заклади також займають відмінні позиції. «Mirax» розташований у житловому масиві (вул. 15 Квітня, 28В) [37], що робить його зручним для мешканців навколишніх кварталів і формує стабільний локальний попит. «Ковчег» знаходиться у парковій зоні гідропарку «Топільче»[21], в унікальній будівлі у форматі дерев'яного корабля, що перетворює його на дестинаційний об'єкт для сімей, туристів і великих компаній. «Хінкальня» розміщена в центральній частині міста, орієнтуючись на трафік офісних працівників, студентів та відвідувачів центру [31]. Ці відмінності зумовлюють різну конфігурацію цільової аудиторії: «Mirax» – передусім молодіжно-подієве та локальне вечірнє дозвілля; «Ковчег» – сімейно-туристичні візити й масштабні компанії; «Хінкальня» – повсякденне, більш утилітарне споживання грузинської кухні.

За інтегральними рейтингами та репутацією в онлайн-просторі спостерігається диференціація за масштабом бренду. «Mirax» має оцінки на рівні приблизно 4,2–4,4 бала при декількох сотнях відгуків, що свідчить про стабільно позитивне сприйняття якості кухні й сервісу. «Ковчег» демонструє вищі рейтинги (порядку 4,6–4,7 бала) і значно більшу кількість відгуків (понад тисячу), фактично перетворившись на «must visit» для міста. «Хінкальня» утримує рейтинги близько 4,5–4,6 бала при сотнях відгуків, спираючись на мережеву впізнаваність бренду та стандартизовані протоколи сервісу (табл. 2.5). У цьому контексті «Mirax» поступається «Ковчегу» за масштабом репутаційного капіталу й мережевому ефекту «Хінкальні», але перевищує типову для малого ресторану інтенсивність онлайн-комунікацій, активно використовуючи соціальні мережі для просування подієвого формату (жива музика, DJ-вечірки, запуск літньої тераси тощо).

Таблиця 2.5

Ключові показники конкурентоспроможності ресторану «Mirax» та конкурентів у м. Тернополі

Показник	Mirax	«Ковчег»	«Хінкальня» (Тернопіль)
Спеціалізація кухні	Українська + кавказька, lounge	Українська, кавказька, «кухні народів світу», власна пивоварня	Грузинська (мережа ресторанів грузинської кухні)
Локація	вул. 15 Квітня, 28В, житловий масив	вул. Анатолія Живова, 5А, паркова зона (гідропарк «Топільче»)	вул. Сагайдачного, 1 (центр міста)
Рейтинг (RestaurantGuru / Google)	4,4 / 4,2–4,4; ≈ 200–350 відгуків	4,6–4,7; понад 1000 відгуків, входить до ТОП закладів міста	≈ 4,5–4,6; сотні відгуків, популярний мережевий формат
Оціночний ціновий рівень	Середній (≈ 420–1100 грн/особу)	Середній (≈ 420–1100 грн/особу)	Нижче середнього / середній (середній чек близько 500 грн/особу)
Формат	Ресторан + лаунж із кальянами, тераса, банкетний формат	Ресторан-пивоварня з великою літньою терасою, дитячою інфраструктурою та зоопарком	Мережевий ресторан грузинської кухні з акцентом на швидке обслуговування та доставку

Джерело: Побудовано автором за даними [21; 31; 32; 37; 38; 39]

Цінова політика трьох закладів загалом збігається в межах середнього сегмента, проте їхнє позиціонування за критерієм «ціна/якість» відрізняється. «Mirax» і «Ковчег» знаходяться в однаковому ціновому коридорі, однак «Ковчег» підсилює сприйняття цін через додану вартість: власне крафтове пиво, розгалужена інфраструктура (дитяча кімната, зоопарк, тераса), унікальний інтер'єр і локація в парку. «Mirax» компенсує відсутність таких масштабних «якорів» за рахунок atmospheric value – lounge-формату, комбінованого меню, акценту на подієвості й комунікації. «Хінкальня» посідає нижчий ціновий щабель у межах сегмента, використовуючи стандартизацію й ефект масштабу для утримання середнього чека нижчим, ніж у «повноцінних» ресторанах. У підсумку Mirax опиняється затиснутим між сильним брендом «Ковчегу» в тому ж ціновому діапазоні та дешевшим мережевим конкурентом «Хінкальнею», що формує для нього підвищений тиск з боку як «преміалізованої» пропозиції, так і більш доступного формату.

Нематеріальні чинники – атмосфера, інтер'єр, сервіс – суттєво диференціюють конкурентні позиції. «Mirax» конструює образ сучасного lounge-ресторану, орієнтованого на вечірнє дозвілля: авторський інтер'єр, кальянна зона, музичні події, літня тераса й паркування формують комплексний «нічний/подієвий» досвід для молоді та молодих сімей. «Ковчег» виступає як дестинаційний сімейний простір із власною «легендою» (корабель у парку), інфраструктурою для дітей, фотогенічністю локації та можливістю інтегрувати візит до ресторану у ширший сценарій відпочинку. «Хінкальня» натомість експлуатує концепт «домашньої грузинської кухні» у casual-форматі: простіший, але дружній інтер'єр, швидкість обслуговування та акцент на смаку й ціні, а не на ритуальності перебування. У такій конфігурації «Mirax» займає проміжну нішу між сімейно-туристичним «Ковчегом» та утилітарною «Хінкальнею», концентруючись на молодіжно-подієвому сегменті з підвищеною чутливістю до атмосфери.

Узагальнюючи, можна констатувати, що «Mirax» сформував виразну ринкову нішу на перетині ресторанного й розважального форматів (food &

lounge) й демонструє достатньо високий рівень конкурентоспроможності в межах середнього сегмента. Його ключові переваги – поєднання української та кавказької кухні, lounge-формат із кальяном і музичними подіями, збалансоване співвідношення «ціна/якість» – компенсують менший масштаб бренду порівняно з «Ковчегом» та відсутність мережевого ефекту, характерного для «Хінкальні». Водночас до стратегічних обмежень належать обмежений репутаційний масштаб (порівняно з «якорним» закладом міста), посилена цінова конкуренція з боку дешевшого мережевого формату та потреба в постійному підтриманні високої якості сервісу й подієвої складової, щоб утримувати лояльність цільової аудиторії, що задає рамки для подальшого використання інструментарію PEST, SWOT, моделі «п'яти сил» М. Портера, VRIO та аналізу ланцюга створення вартості для формування обґрунтованої стратегії розвитку ресторану «Mirax».

Перш ніж перейти до стратегічного інструментарію аналізу конкурентного середовища, доцільно систематизувати вплив макрочинників, які формують рамкові умови функціонування ресторанного бізнесу в умовах війни та структурної нестабільності. Вплив зовнішнього середовища на діяльність «Mirax» має багаторівневий характер: політичні та регуляторні рішення визначають умови безпеки та контролю, економічні параметри формують очікування споживачів і витратну частину бізнес-моделі, соціальні зміни трансформують споживчі практики, а технологічні фактори створюють можливості для цифровізації сервісу. Сукупний вплив цих чинників узагальнено в таблиці 2.6 що дозволяє перейти до формальної оцінки стратегічних ризиків та можливостей.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що для «Mirax» ключовим обмежувальним чинником є політична та регуляторна напруженість, пов'язана з воєнним станом. Підвищені вимоги до безпекових протоколів, посилення контролю з боку Держпродспоживслужби та ДПС, а також необхідність дотримання стандартів НАССР збільшують навантаження на операційну та адміністративно-правову компоненти бізнесу. Проте цей же блок чинників формує й певні можливості: підвищення значущості безпечності й

стандартизованості сервісу дозволяє Mirax позиціонувати себе як заклад із контрольованою якістю процесів, що підсилює довіру клієнтів у період невизначеності.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз зовнішніх факторів для ресторану «Mirax»

Група факторів	Ключові впливи на Mirax
Р – Політичні та регуляторні фактори	Воєнний стан; підвищені вимоги до безпеки закладів; регулювання праці; податкові зміни; перевірки ДПС та Держпродспоживслужби; необхідність сертифікації НАССР.
Е – Економічні фактори	Інфляція та зміна купівельної спроможності; нестабільність цін на продукти харчування; сезонність попиту; конкуренція у середньому ціновому сегменті; зростання витрат на енергоносії.
S – Соціальні фактори	Тренд на локальні продукти, кавказьку кухню, онлайн-замовлення, сімейні та молодіжні формати дозвілля; попит на якісні банкетні послуги; культура «довгого вечора» (їжа + напої + кальян).
T – Технологічні фактори	Автоматизація бронювань (Instagram/WhatsApp), цифрові меню, системи обліку продажів, кухонне обладнання (тандир, гриль, пароконвектомат), онлайн-маркетинг, технології доставки.

З економічної точки зору, середовище поєднує високі ризики з потенційними зонами адаптивного зростання. Інфляція, валютна нестабільність та здорожчання енергоносіїв збільшують собівартість кухні, водночас посилюючи чутливість споживачів до цін. У таких умовах здатність «Mirax» утримувати середній чек у межах середнього сегмента, не втрачаючи сприйняття «демократичності», є вагомою конкурентною перевагою. Водночас сезонні коливання попиту та значна насиченість ринку ресторанів середнього сегмента вимагають гнучкості продуктового портфеля й активної роботи з форматами подій (банкетні пропозиції, дегустаційні вечори, тематичні вечірки).

Соціальні фактори формують найбільш сприятливий фон для розвитку закладу. Стабільний попит на кавказьку кухню, зростання інтересу до локальних продуктів, популярність «довгих вечорів» (їжа + коктейлі + кальян) та очікування комплексного дозвілля створюють для «Mirax» природну нішу. Паралельно

посилюється тенденція до онлайн-комунікації, що відповідає активній присутності закладу в соціальних мережах та моделі просування через Instagram.

Нарешті, технологічні чинники відкривають можливості для оптимізації операцій та підвищення сервісної стандартизації. Використання цифрових меню, автоматизованих систем бронювання, сучасного кухонного обладнання та алгоритмів таргетингу в соціальних мережах підсилює конкурентні позиції «Mirax» у сегменті, де ефективність технологічних рішень стає вирішальним фактором рентабельності. На тлі технологічної адаптації значного числа конкурентів перевагою Mirax може бути швидкість інтеграції нових інструментів (цифрові платежі, CRM-системи, автоматизація аналітики продажів).

Узагальнюючи, PEST-середовище формує для ресторану «Mirax» водночас і ризики, і структурні можливості. Економічні та політичні виклики потребують гнучкості та підвищення операційної стійкості, тоді як соціально-технологічні тренди створюють сприятливий контекст для розвитку lounge-формату, розширення подієвих сервісів та цифрового інтегрування клієнтського досвіду.

Після оцінювання макрорівневих чинників за допомогою PEST-методології, наступним кроком є визначення конкурентного тиску всередині галузі. Модель «п'яти сил» М. Портера дозволяє системно проаналізувати конфігурацію силового поля ресторанного ринку Тернополя, встановивши, які ринкові чинники посилюють або послаблюють конкурентні позиції ресторану «Mirax». Зведені результати оцінювання інтенсивності кожної з п'яти сил наведено в таблиці 2.7, що створює підґрунтя для формування стратегічних висновків щодо рівня ринкового тиску та можливих напрямів адаптації.

Отримані результати демонструють, що внутрішньогалузева конкуренція є найбільш інтенсивною. Тернопільський ринок закладів харчування характеризується високою щільністю ресторанів середнього цінового сегмента, включаючи як унікальні концептуальні заклади («Ковчег»), так і мережових гравців («Хінкальня»). Така структура ринку зумовлює необхідність для Mirax постійно підтримувати якість кухні, оновлювати меню та зберігати високу

подієву активність, щоб уникнути ефекту «розмивання бренду» серед великої кількості альтернатив.

Таблиця 2.7

Оцінка інтенсивності конкурентних сил за М. Портером

Сила конкуренції	Інтенсивність	Вплив на Мірах
1. Конкуренція всередині галузі	Висока	Велика кількість ресторанів у середньому сегменті; сильні бренди («Ковчег»), мережеві гравці («Хінкальня»).
2. Загроза нових гравців	Середня	Бар'єри входу незначні, але потрібні інвестиції в інтер'єр та кухню; середній сегмент насичений.
3. Тиск постачальників	Низький–середній	Висока конкуренція між локальними постачальниками; але нестабільність цін на м'ясо, овочі, спеції.
4. Тиск покупців	Високий	Висока цінова чутливість; активність споживачів у соцмережах; вагоме значення онлайн-відгуків.
5. Загроза товарів-замінників	Середня	Доставка, стріт-фуд, кафе та паб-формати; домашня кухня; фудкорти в ТРЦ.

Бар'єри входу на ринок оцінюються як середні: з одного боку, відсутність значних регуляторних обмежень сприяє появі нових гравців, з іншого – потреба у значних інвестиціях у кухонне обладнання, інтер'єр та маркетинг стримує надмірний приплив конкуренції. Проте насиченість сегмента та відносно помірна рентабельність роблять цей ринок привабливим лише для проєктів із чітко окресленою концепцією, що посилює важливість унікальності формату Мірах.

Тиск з боку покупців є одним із ключових чинників, що визначають конкурентну динаміку. Сучасні споживачі мають високу цінову чутливість, схильні порівнювати заклади за рейтингами Google, Tripadvisor, Top20, а також активно формують інформаційний фон через соцмережі. Це створює як ризики (негативні відгуки та вірусність контенту), так і можливості (швидке формування впізнаваності та залучення аудиторії через подієві заходи, візуальний контент, співпрацю з локальними блогерами). Для Мірах важливим стає підтримання онлайн-репутації та структуроване управління відгуками.

Вплив постачальників виявляється помірним: попри значну конкуренцію між локальними виробниками продуктів та логістичними операторами,

нестабільність цін на м'ясо, свіжі овочі та спеції у воєнний період створює ризики зростання собівартості кухні. Для Mirax це означає необхідність гнучкої політики закупівель, диверсифікації постачальників і часткової локалізації асортименту (домашні лимонади, локальні сири тощо).

Загроза товарів-замінників є середньою і включає стріт-фуд, кафе-паби, фудкорти ТРЦ, а також домашню кухню та сервіси доставки. Оскільки ці формати мають нижчі витрати та часто нижчі ціни, Mirax повинен компенсувати цей тиск за рахунок атмосфери, подієвості, комплексності пропозиції та вищої гастрономічної унікальності (страви з тандиру/мангалу, авторські коктейлі).

У цілому результати портерівського аналізу підтверджують, що Mirax функціонує у висококонкурентному середовищі з асиметрією ринкових сил, що потребує стратегічного фокусу на нематеріальних перевагах – бренді, атмосфері, сервісі, цифрових каналах комунікації та унікальних продуктах. Саме ці компоненти здатні забезпечити диференціацію в перенасиченому сегменті та зменшити тиск з боку конкурентів і замінників.

Після аналізу макрорівневих тенденцій (PEST) та конфігурації галузевих конкурентних сил (модель М. Портера), наступним етапом є оцінювання внутрішнього потенціалу ресторану «Mirax» у зіставленні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дає змогу інтегрувати результати попередніх методів у структуру «внутрішнє–зовнішнє», окресливши стратегічний простір розвитку підприємства. Узагальнені результати подано у таблиці 2.8, яка структурує сильні та слабкі сторони ресторану, а також можливості й загрози його функціонування на ринку м. Тернополя у воєнний та поствоєнний період.

Структура сильних сторін ресторану «Mirax» окреслює його стратегічну специфіку: заклад поєднує гастрономічну диференціацію (українська та кавказька кухні, технологічні активи – тандир і мангал) з емоційно-атмосферною складовою (lounge-формат, жива музика, коктейльна карта). Таке поєднання відповідає соціальним трендам, ідентифікованим у PEST-аналізі, зокрема зростанню попиту на концептуальні простори та «довгі вечори» як формат

дозвілля. Сильна присутність у соціальних мережах компенсує відсутність мережевої структури та формує додатковий канал залучення молодіжної та молоді сімейної аудиторії. Водночас слабкі сторони Mirax мають системний характер: обмежена масштабність бренду й нижча впізнаваність порівняно з «Ковчегом» зменшують його переговорну позицію на ринку; відсутність дитячої інфраструктури зменшує привабливість для сімейного сегмента; залежність від вечірнього трафіку створює ризики у сезон спаду чи під час кризових ситуацій. Згадана в моделі Портера висока чутливість ринку до онлайн-рейтингів підсилює значущість управління репутацією, адже негативні відгуки здатні створити асиметричний удар по невеликому бренду.

Таблиця 2.8

SWOT-матриця ресторану «Mirax»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Унікальне поєднання української та кавказької кухні;	Менший масштаб бренду порівняно з «Ковчегом»;
Атмосфера lounge, кальяни, жива музика;	Менша кількість відгуків та нижча впізнаваність;
Тандир та мангал як ключові виробничі активи;	Відсутність мережовості (менша економія на масштабі);
Сильна присутність у соцмережах;	Обмежена дитяча інфраструктура;
Банкетний формат і гнучкість сервісу.	Залежність від пікового вечірнього попиту.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
Розвиток банкетних пропозицій; дегустаційні вечори;	Цінова конкуренція з боку «Хінкальні»;
Цифровізація сервісу (онлайн-меню, CRM);	Нестабільність цін на сировину;
Розширення літнього формату;	Ризики воєнного стану;
Розвиток take-away та доставки;	Негативні онлайн-відгуки;
Колаборації з локальними брендами.	Посилення конкуренції у middle-segment.

Структура сильних сторін ресторану «Mirax» окреслює його стратегічну специфіку: заклад поєднує гастрономічну диференціацію (українська та кавказька кухні, технологічні активи – тандир і мангал) з емоційно-атмосферною складовою (lounge-формат, жива музика, коктейльна карта). Таке поєднання

відповідає соціальним трендам, ідентифікованим у PEST-аналізі, зокрема зростанню попиту на концептуальні простори та «довгі вечори» як формат дозвілля. Сильна присутність у соціальних мережах компенсує відсутність мережевої структури та формує додатковий канал залучення молодіжної та молодшої сімейної аудиторії. Водночас слабкі сторони Mirax мають системний характер: обмежена масштабність бренду й нижча впізнаваність порівняно з «Ковчегом» зменшують його переговорну позицію на ринку; відсутність дитячої інфраструктури зменшує привабливість для сімейного сегмента; залежність від вечірнього трафіку створює ризики у сезон спаду чи під час кризових ситуацій. Згадана в моделі Портера висока чутливість ринку до онлайн-рейтингів підсилює значущість управління репутацією, адже негативні відгуки здатні створити асиметричний удар по невеликому бренду.

У площині зовнішніх можливостей Mirax має кілька стратегічних напрямів зростання, які логічно випливають із аналізованих соціальних та технологічних трендів: розвиток банкетного сервісу, дегустаційних форматів, take-away і доставки, а також цифровізація сервісу (онлайн-замовлення, CRM-програми, персоналізований маркетинг). Це створює потенціал для зменшення залежності від вечірнього трафіку й часткового входу до сегментів, на яких домінують конкуренти («Хінкальня» – швидкі страви й доставка, «Ковчег» – сімейно-туристичний формат). У той самий час загрози, зазначені у SWOT (цінова конкуренція з боку мережевих закладів, нестабільність цін на сировину, ризики воєнного стану, можливість репутаційних втрат), повністю корелюють з політичними, економічними та ринковими факторами, визначеними в PEST та Porter-аналізах. Це означає, що Mirax функціонує у середовищі високої турбулентності, де саме стратегічна гнучкість та акцент на нематеріальних ресурсах – атмосфері, сервісі, унікальності меню – стають критичними для довгострокової конкурентоспроможності.

Після ідентифікації сильних і слабких сторін ресторану «Mirax» та їх зіставлення з зовнішніми можливостями і загрозами за допомогою SWOT-аналізу постає завдання встановити, які саме ресурси та компетенції формують основу

довгострокової конкурентної переваги закладу. Метод VRIO дозволяє визначити, чи є ключові активи ресторану цінними (V), рідкісними (R), важковідтворюваними (I) та організаційно підтриманими (O). Узагальнені результати подано у таблиці 2.9, яка демонструє ступінь стратегічної значущості технологічних, матеріальних і нематеріальних ресурсів Mirax.

Таблиця 2.9

VRIO-оцінка ключових ресурсів ресторану «Mirax»

Ресурс / компетенція	V	R	I	O	Стратегічний ефект
Тандир + мангал (технологічна унікальність)	✓	✓	✓	✓	Тривала конкурентна перевага
Lounge-формат + кальяни	✓	Частково	Частково	✓	Тимчасова перевага
Комбінована українсько-кавказька кухня	✓	✓	Частково	✓	Відмінність, що важко копіювати
Інтер'єр із живими рослинами й тематикою	✓	Частково	Частково	✓	Стійка точка диференціації
Адміністративна команда та кухарі	✓	Частково	Частково	✓	Надлишкова конкурентна перевага
Активна SMM-стратегія	✓	Ні	Ні	✓	Підвищення ефективності, але легко копіюється

VRIO-аналіз свідчить, що найбільш вагомим джерелом стійкої конкурентної переваги Mirax є його технологічна основа – тандир і мангал як виробничі активи, що дають характерний смаковий профіль та унікальність пропозиції. Ці ресурси одночасно є цінними, рідкісними, важковідтворюваними й належно підтриманими (повний профіль VRIO), що формує довгострокову технологічну диференціацію. До групи стратегічно важливих ресурсів також належить комбінована українсько-кавказька гастрономічна спеціалізація: вона забезпечує складну для копіювання кулінарну ідентичність та дозволяє охопити ширший спектр споживачів, ніж вузькі концепції конкурентів.

У той же час частина ресурсів Mirax посідає проміжні позиції за VRIO. Lounge-формат, кальяни, інтер'єр із живими рослинами та авторським декором створюють емоційний і досвідовий ефект, проте їх рідкість та важковідтворюваність не є абсолютними – конкуренти можуть на певному рівні відтворити атмосферні рішення. Подібним чином адміністративна команда та сильні кухарі є цінними ресурсами, однак кадрові компетенції у ресторанному

секторі залишаються частково мобільними. Активна SMM-стратегія підсилює залучення клієнтів, проте легко копіюється, а тому є фактором тактичної, а не стратегічної переваги. У підсумку VRIO-аналіз підтверджує, що саме технологія приготування страв, автентична кухня та інтер'єр як сукупність складно відтворюваних ресурсів формують ядро стійкої конкурентної позиції ресторану Mirax.

Комплексний аналіз конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів ресторану «Mirax» потребує доповнення оцінкою того, як саме створюється й передається цінність споживачеві на всіх етапах операційного циклу. Концепція М. Портера «ланцюг створення вартості» дає змогу декомпонувати процес функціонування ресторану на окремі логістичні, виробничі та сервісні ланки та оцінити їхній внесок у формування кінцевого досвіду клієнтів. Структурований виклад подано в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Декомпозиція ланцюга створення вартості

Елемент ланцюга вартості	Прояв у Mirax	Стратегічне значення
Закупівля сировини	Локальні постачальники, спеції та м'ясо – частково імпорт.	Контроль стабільності якості та смаку.
Кулінарна підготовка	Доготівельний цех, стандартизація маринування, технологічні карти.	Підвищення швидкості сервісу.
Теплова обробка	Тандир, мангал, пароконвектомат, grill-станції.	Унікальний смак та диференціація.
Оформлення та подача	Характерні подачі грузинських і авторських страв.	Посилення бренду, «instagram-ability».
Зал та атмосфера	Lounge-зона, музика, рослини, акваріум.	Формування цінності «досвіду».
Комунікація з клієнтами	Instagram, Facebook, відеоконтент.	Створення лояльності та трафіку.
After-sale	Збір відгуків, робота з бронюваннями.	Покращення репутації, повторні візити.

Оцінка ланцюга створення вартості демонструє, що конкурентні переваги Mirax формуються не лише у виробничому сегменті (тандир, мангал, технологічні карти, стандартизована підготовка м'ясних напівфабрикатів), але й в емоційно-сервісній частині, де відбувається фіналізація продукту у вигляді досвіду відвідування. Наявність локальних постачальників забезпечує контроль

стабільності сировини й підтримку смакової ідентичності; технологічні процеси – швидкість, стандартизованість та однорідність якості; а творчі елементи подачі й атмосфера залу – додану цінність, яку складно копіювати конкурентам. Значна роль цифрових каналів комунікації (Instagram, Facebook, відео та SMM) свідчить, що цінність для споживача створюється не лише на місці, а й у цифровому просторі, де формується перше враження й ухвалюється рішення про візит.

У сукупності ланцюг створення вартості Mirax демонструє збалансованість між матеріальними (сировина, технології, кухня), організаційними (процеси підготовки, облік, подача) та нематеріальними (атмосфера, бренд, естетика подачі, соціальні медіа) складовими цінності. Саме ця інтегрованість, підтверджена VRIO-аналізом і SWOT-матрицею, забезпечує ресторану можливість формувати конкурентну пропозицію на ринку м. Тернополя навіть за високої галузевої конкуренції.

Узагальнення результатів PEST-, SWOT-, VRIO-аналізів та моделі «п'яти сил» М. Портера дозволяє зробити висновок, що конкурентна позиція ресторану «Mirax» сформована комбінацією технологічних, гастрономічних та атмосферно-сервісних переваг. Найстійкішими активами закладу виступають виробничі компетенції, пов'язані з використанням тандиру та мангалу, що забезпечують характерний смаковий профіль страв і є важковідтворюваним технологічним ресурсом. Водночас синергія української та кавказької кухонь формує ширший спектр пропозиції та дозволяє охоплювати різні групи споживачів, що підсилює стратегічну диференціацію Mirax.

Важливою складовою конкурентоспроможності є модель food & lounge, яка інтегрує гастрономічну, комунікаційну та розважальну функції. Атмосфера закладу, посилена сучасним інтер'єрним рішенням, живою музикою та lounge-компонентом, створює нематеріальну цінність, що суттєво відрізняє Mirax від концепцій конкурентів. Активна присутність у соціальних мережах, використання відеоконтенту та інтерактивної комунікації дозволяють формувати стабільний трафік, підтримувати репутацію й ефективно працювати з молодіжною аудиторією.

Попри наявні конкурентні переваги, Mirax стикається з низкою зовнішніх викликів. Найпомітнішим є домінування на локальному ринку ресторації «Ковчег», яка завдяки унікальній дестинаційній концепції, розвиненій інфраструктурі та сильній репутації володіє значним ринковим впливом. Крім того, мережевий формат «Хінкальні» створює ціновий тиск у сегменті кавказької кухні, пропонуючи стандартизований продукт за нижчою ціною. Сукупність цих чинників формує конкурентне середовище з високою інтенсивністю боротьби за клієнта. Окремим ризиком залишається залежність Mirax від пікового вечірнього попиту та невизначеності, пов'язаної з умовами воєнного стану.

Стратегічна позиція Mirax може бути визначена як диференційована молодіжно-подієва ніша, орієнтована на створення комплексного досвіду «вечірнього дозвілля»: кухня, атмосфера, музика, кальян та сервіс утворюють інтегровану ціннісну пропозицію. Подальше зміцнення позицій закладу може здійснюватися через розвиток подієвого та банкетного сегмента, вдосконалення цифрової взаємодії (онлайн-меню, CRM, персоналізовані пропозиції), а також акцент на унікальних фірмових стравах, технологічно прив'язаних до тандиру та мангалу, які складно відтворити конкурентам.

Ресторан «Mirax» посідає конкурентну позицію, що поєднує стійкі технологічні та гастрономічні переваги з емоційно-сервісною диференціацією. Його основні сильні сторони – унікальна кухонна технологія, комбінований гастрономічний формат та виразний lounge-досвід – забезпечують відмінність на перенасиченому ринку ресторанних послуг Тернополя. Попри виклики, пов'язані з конкуренцією з боку «Ковчегу» та «Хінкальні», стратегічна ніша Mirax залишається перспективною за умов подальшого посилення подієвої складової, інноваційності меню та системної цифровізації взаємодії зі споживачами.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ресторану «Mirax» засвідчив, що підприємство перейшло від фази становлення до стадії

стабільного зростання із чітко окресленою ринковою нішею. Концепція українсько-кавказької кухні в lounge-форматі, архітектурно-просторові рішення інтер'єру, поєднання ресторанної та подієвої функцій створюють додану вартість послуги, яка виходить за межі «класичного» ресторанного обслуговування. Просторова логіка виробничих і сервісних приміщень, раціональна організація технологічних процесів у гарячому, холодному та доготівельному цехах забезпечують безперервність операційного циклу й дозволяють обслуговувати зростаючі обсяги попиту без пропорційного збільшення витрат.

Фінансово-економічні результати діяльності ресторану у 2021–2024 роках підтверджують формування стійкої позитивної траєкторії розвитку. Чистий дохід від реалізації зріс майже у п'ять разів, а чистий прибуток – у десятки разів, що супроводжувалося підвищенням рентабельності реалізації до рівня понад 5–6 % для малого підприємства в умовах інфляційного та конкурентного тиску. Збільшення частки власного капіталу, покращення показників фінансової стійкості та маневреності свідчать про послаблення залежності від позикових ресурсів і формування внутрішнього інвестиційного потенціалу. Паралельно зростали показники операційної ефективності: виручка на одного працівника, оборотність залу, частка банкетного сегмента у доході, що вказує на інтенсивний характер розвитку й посилення ролі подієвого формату.

Кадровий потенціал ресторану виступає ключовим нематеріальним ресурсом, що забезпечує трансформацію технологічних і концептуальних переваг у відчутну для споживача якість сервісу. Зростання чисельності персоналу, насамперед за рахунок офіціантів і кухарів, супроводжується зниженням плинності кадрів, формуванням стабільного «ядра» кваліфікованих працівників та розширенням практик навчання й підвищення кваліфікації. Баланс досвідчених співробітників і молодших працівників, які швидко адаптуються до нових вимог сервісу, формує гнучку та адаптивну кадрову систему, здатну забезпечувати стабільну якість обслуговування за умов зростання навантаження й зміни формату попиту (банкетні заходи, вечірні події, сезонні піки).

Аналіз виробничо-сервісних процесів та конкурентного середовища показав, що «Mirax» функціонує у високо конкурентному сегменті ресторанного ринку Тернополя, перебуваючи між сильним локальним брендом DESTINATIONAL типу («Ковчег») та мережевим форматом із ціновою перевагою («Хінкальня»). Водночас поєднання технологічних активів (тандир, мангал), комбінованої українсько-кавказької кухні, lounge-формату, виразного інтер'єру й активної присутності у соціальних мережах забезпечує ресторану диференційовану позицію в ніші молодіжно-подієвого вечірнього дозвілля. Результати PEST-, Porter-, SWOT-, VRIO- та Value Chain-аналізів підтверджують, що стійка конкурентна перевага формується на стику технологічної унікальності, гастрономічної специфіки та емоційно-досвідової складової послуги.

Узагальнюючи результати розділу, ресторан «Mirax» можна охарактеризувати як динамічне мале підприємство з позитивною динамікою фінансових показників, зрілою операційною моделлю, структурованим ланцюгом створення вартості та сформованим кадровим ядром. Водночас висока щільність конкуренції, ціновий тиск з боку мережевих форматів, воєнні та регуляторні ризики, а також залежність від вечірнього та подієвого попиту обумовлюють потребу в цілеспрямованому стратегічному управлінні розвитком. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для формування в наступному розділі системи стратегічних рішень щодо підсилення ринкових позицій «Mirax», диверсифікації сервісних форматів, розширення подієвого та цифрового сегментів, а також оптимізації використання фінансового, виробничого й кадрового потенціалу ресторану.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНУ «MIRAX» В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розроблення стратегічних напрямів розвитку ресторану «Mirax»

Стратегічний розвиток ресторану «Mirax» має спиратися на вже сформовану конкурентну нішу food & lounge та водночас відповідати викликам висококонкурентного, ціново чутливого й турбулентного середовища воєнної економіки [37]. Результати аналізу виробничо-господарської діяльності та конкурентного становища засвідчили, що заклад володіє низкою стійких технологічних і гастрономічних переваг (тандир, мангал, комбінована українсько-кавказька кухня, подієво-lounge формат), але зазнає тиску з боку потужного локального бренду «Ковчег» [21] та мережевого формату «Хінкальня» [31]. Відтак стратегічні напрями розвитку мають бути спрямовані не стільки на зміну базової бізнес-моделі, скільки на її поглиблення, масштабування та диверсифікацію каналів створення й монетизації цінності.

Поглиблення стратегічного бачення вимагає розгляду ресторану «Mirax» не лише як гастрономічного закладу, а як багатоаспектної сервісної екосистеми, де поєднуються кухня, атмосфера, подієві формати, цифрові комунікації та сервісні практики. В умовах війни, коли поведінка споживачів характеризується підвищеною економією, фрагментацією попиту та пошуком емоційного «відновлення», саме lounge-формат з його комплексністю і можливістю створення відчуття безпеки та комфорту стає важливим елементом ціннісної пропозиції. У цьому контексті стратегія розвитку має базуватися на максимальному розкритті потенціалу тих активів, які важко копіювати конкурентам: технології приготування на вогні, автентичні рецептури, інтер'єрні рішення, музично-розважальний супровід.

Водночас подальше масштабування діяльності потребує орієнтації на багатоканальну модель роботи ресторану. Вона передбачає поєднання офлайн-досвіду (вечірні посиденьки, банкети, святкові події), онлайн-комунікацій (соцмережі, цифрове меню, онлайн-бронювання), а також додаткових форматів продажу – доставки, take-away, денних пропозицій, коворкінг-ефекту у непікові години [28]. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики сезонності та воєнних обмежень, а й формувати більш стабільний операційний грошовий потік, підвищуючи стійкість бізнес-моделі до зовнішніх шоків.

На цьому підґрунті стратегічні напрями розвитку повинні інтегрувати три ключові виміри: ціннісний (поглиблення унікальності продукту та досвіду), операційний (цифровізація, стандартизація процесів, оптимізація завантаження), ринковий (розширення аудиторних сегментів, зміцнення бренду, підвищення впізнаваності). Лише за умови збалансованого поєднання цих вимірів «Mirax» зможе зберігати стійкі конкурентні позиції, підвищувати маржинальність та формувати довгострокові стратегічні переваги у динамічному ресторанному середовищі Тернополя.

Базова стратегічна ціль «Mirax» може бути сформульована як зміцнення позицій диференційованого молодіжно-подієвого ресторану середнього цінового сегмента з високою часткою банкетних та event-послуг, технологічно унікальною кухнею й розвинутими цифровими каналами комунікації. Досягнення цієї цілі передбачає, з одного боку, максимальне використання ключових сильних сторін (технологія приготування, атмосфера, активний SMM, гнучкий сервіс), з іншого – цілеспрямоване «пом'якшення» виявлених слабких позицій (обмежений масштаб бренду, залежність від вечірнього попиту, відсутність дитячої інфраструктури) та мінімізацію впливу зовнішніх загроз (цінова конкуренція, воєнні ризики, нестабільність цін на сировину).

Першим стратегічним напрямом логічно визначити розвиток подієво-банкетного сегмента як головного драйвера зростання виручки та маржинальності. Збереження зростаючої частки банкетних заходів (до 30 % у 2024 р.) свідчить про те, що «Mirax» уже сформував базовий попит у цьому

сегменті та має можливості для його масштабування. Подальший розвиток передбачає перехід від індивідуальних замовлень до структурованих банкетних продуктів, що включають: фіксовані меню трьох–п’яти категорій (економ, стандарт, преміум); сезонні авторські сет-меню, побудовані навколо фірмових страв тандиру й мангалу; пропозиції для корпоративного сектору з технічним забезпеченням (звук, світло, анімація, декор); пакети «вихідного дня» для сімейних та святкових подій. Наявність стандартизованої пропозиції знижує транзакційні витрати, скорочує час обслуговування та підвищує передбачуваність завантаження персоналу і виробництва (рис.3.1).

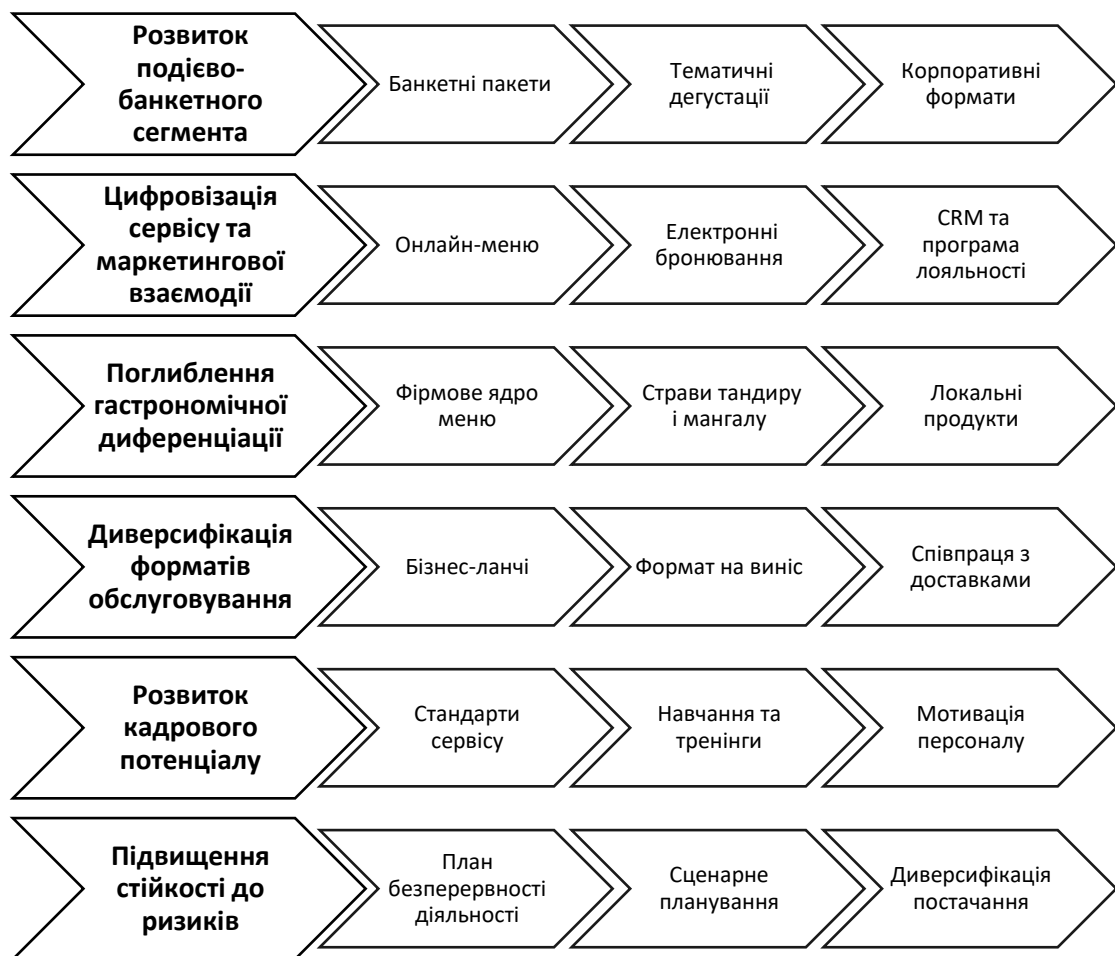


Рис. 3.1. Стратегічні напрями розвитку ресторану «Mirax»

Другим стратегічним блоком є цифровізація сервісу та маркетингової взаємодії з клієнтами. За умов високої конкуренції та зростання ролі онлайн-каналів, «Mirax» доцільно перейти від іміджевої присутності до цифрової екосистеми взаємодії з гостями. Її формування включає: впровадження QR-меню

з можливістю миттєвого оновлення пропозицій; систему онлайн-бронювань із календарем вільних столів; автоматизовану CRM-базу з історією замовлень і вподобань клієнтів; сегментовану програму лояльності (кешбек, рівні учасників, персональні пропозиції на основі поведінкових даних). Така система не лише підвищує якість сервісу, а й дозволяє переходити до data-driven управління, що передбачає: аналіз середнього чека за сегментами, оцінювання результативності рекламних кампаній, вимірювання впливу подій на структуру продажів, прогнозування завантаження залежно від сезонності й зовнішніх факторів.

Третім стратегічним напрямом виступає поглиблення гастрономічної диференціації на основі технологічних активів (тандир, мангал) та комбінованої українсько-кавказької кухні. Згідно з результатами VRIO-аналізу, саме ці ресурси є найскладнішими для відтворення конкурентами та забезпечують тривалу конкурентну перевагу, оскільки поєднують технологічну унікальність і культурну автентичність. Формування «фірмового ядра меню» може включати 10–15 позицій, що мають стати гастрономічними маркерами бренду «Mirax»: авторські види м'яса з тандиру, мариновані за унікальними рецептурами; страви slow-cooking, що підкреслюють смакову складність; поєднання українських локальних продуктів із кавказькими техніками обробки. Поглиблення локальної складової (сезонні пропозиції, партнерства з локальними виробниками сиру, вина, меду, фермерськими господарствами) дозволить одночасно посилити автентичність бренду, знизити залежність від імпортової сировини та вбудуватися у сучасний тренд на локальність і сталість у гастрономії. Додатковим напрямом у межах гастрономічної стратегії може стати створення «кухні відкритого досвіду» – майстер-класи, дегустаційні вечори, інтерактивні подачі, які підсилюють емоційну складову і формують унікальність продукту, що не може бути тиражована іншими гравцями.

Четвертим стратегічним вектором доцільно визначити диверсифікацію форматів сервісу з метою зменшення залежності закладу від вечірнього офлайн-потoku та ризиків, пов'язаних із сезонністю й воєнною турбулентністю. На сьогодні структура попиту «Mirax» зосереджена переважно у вечірні години та

вихідні, що створює нерівномірне завантаження кухні, персоналу й залу. Запровадження денних форматів – бізнес-ланчів, спеціальних сет-меню, «обідів із тандиру», а також формату brunch у вихідні – відкриє нові сегменти клієнтів (офісні працівники, молоді батьки, студенти). Паралельний розвиток сегменту take-away та доставки (у партнерстві з Glovo, Bolt Food або через власну модель самовивозу) забезпечить стійкість виручки у разі шоккових обмежень або падіння офлайн-відвідуваності [27]. Крім того, оптимізація кухонних процесів під багатоканальну модель попиту дасть змогу раціональніше використовувати технологічне обладнання та збалансувати виробниче навантаження.

П'ятий стратегічний напрям пов'язаний із розвитком кадрового потенціалу, адже якість сервісу та атмосфери є ключовими факторами конкурентної переваги в сегменті lounge-ресторанів. З огляду на зростання продуктивності праці й профільні ризики ресторанної галузі (висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих кухарів, сезонні коливання), «Mirax» доцільно формалізувати HR-полісі на основі систематичного управління персоналом. Йдеться про: упровадження внутрішніх стандартів сервісу й комунікації; регулярні тренінги для персоналу з технік продажу (up-selling, cross-selling), етикету та поведінкових протоколів у складних ситуаціях; програму наставництва для нових працівників; комбіновані системи мотивації, що враховують не лише фінансові показники, а й якість обслуговування, середній час подачі, індекс задоволеності гостей, динаміку онлайн-відгуків. Така модель підвищує стійкість сервісу, мінімізує ризики деградації якості при зміні складу команди й формує кадрове «ядро», яке є критичним для ресторанів з індивідуальною атмосферою та високою часткою повторних візитів.

Окремим горизонтальним стратегічним завданням є посилення стійкості до ризиків воєнного стану та макроекономічної нестабільності – чинників, що визначають реальний операційний контекст ресторанного бізнесу в Україні. Зважаючи на високу волатильність зовнішнього середовища, «Mirax» потребує формалізованого мінімального плану безперервності діяльності (business continuity plan), який охоплює як організаційні, так і технологічні компоненти.

Передусім це впровадження стандартів безпеки для гостей і персоналу (на випадок повітряних тривог, обмежень пересування, необхідності тимчасового укриття), а також розроблення сценаріїв функціонування в умовах можливих регуляторних та інфраструктурних обмежень: комендантської години, збоїв у логістиці, перерв електропостачання чи інтернет-зв'язку. У межах технологічної підготовки доцільним є резервування критичного обладнання (генератор, зарядні станції, автономне освітлення), тестування короткого меню, адаптованого до умов роботи за обмежених ресурсів (мінімізація енергомістких технологій, можливість швидкої заміни інгредієнтів), а також диверсифікація постачальників із пріоритетом на локальні ланцюги, менш схильні до транспортних ризиків. Інтеграція таких елементів у стратегічну рамку дозволить «Mirax» не лише реагувати на шоки, а й забезпечувати стабільність сервісу навіть у стресових ситуаціях, що підвищує довіру споживачів і партнерів.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку ресторану «Mirax» формуються як цілісна взаємопов'язана система, у якій кожен компонент підсилює інші: подієво-банкетна спеціалізація забезпечує зростання маржинальності; цифровізація сервісу – якісну взаємодію з клієнтами та керованість попиту; гастрономічна диференціація – стійку унікальність; багатоканальність сервісу – стабілізацію грошових потоків; розвиток кадрових компетенцій – високу якість сервісу; стійкість до ризиків – операційну надійність і довгострокову конкурентоздатність. Така структурована стратегія створює логічний міст між аналітичними висновками розділу 2 та практично орієнтованою частиною дослідження. У подальших підрозділах доцільно деталізувати ці напрями у форматі стратегічних цілей, програмних заходів, операційних процедур і кількісних KPI, що дозволить сформувати реалістичну та керовану модель розвитку ресторану в середньостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування проектів підвищення конкурентоспроможності: сервісні, операційні та технологічні інновації

Реалізація сервісних, операційних та технологічних інновацій у ресторані «Mirax» потребує не лише описового, а й кількісного обґрунтування, оскільки будь-які зміни у форматі роботи, асортименті, сервісних стандартах чи цифрових інструментах неминуче трансформують потоки доходів і витрат підприємства. Для малого закладу ресторанного господарства надмірно складні стохастичні чи імітаційні моделі є методологічно привабливими, але практично надмірними: вони вимагали б великих масивів детальних щоденних або погодинних даних, яких у реальному бізнес-процесі зазвичай немає. Натомість агреговані річні показники, що вже зібрані в розділі 2 (виручка, кількість гостей, середній чек, структура витрат, динаміка прибутку), логічно зумовлюють використання спрощеної детермінованої моделі типу «витрати – обсяг – прибуток» (cost–volume–profit), адаптованої до специфіки ресторану «Mirax».

Обрана спрощена економіко-математична модель, яка пов’язує кількість обслужених гостей, середній чек, структуру витрат і прибутковість закладу, спирається на два ключові припущення. По-перше, для малого ресторану «casual dining» грошовий потік формально можна звести до добутку кількості гостей та середнього чеку, оскільки саме ці два показники інтегрують більшість управлінських рішень: розвиток подієво-банкетного сегмента проявляється у збільшенні середнього чеку і частоти відвідувань; цифровізація сервісу – у зростанні бази лояльних клієнтів і стабілізації потоку гостей; оптимізація виробничо-сервісних процесів – у скороченні витрат у розрахунку на одиницю виручки. По-друге, структура витрат ресторану достатньо добре описується поділом на змінну компоненту, пропорційну доходу (сировина, змінна частина заробітної плати, енергоносії), та умовно-постійну частину (оренда, базова адміністративна оплата праці, амортизація, IT-сервіси), що відповідає як галузевій практиці HoReCa, так і фактичній динаміці показників «Mirax» у 2021–2024 рр [27].

Вибір саме такої моделі є також виправданим з погляду цілей дослідження. Завданням підрозділу 3.2 є не побудова складної прогностичної системи, а демонстрація того, як пакет сервісних, операційних та технологічних інновацій трансформує ключові параметри бізнес-моделі та, відповідно, змінює фінансовий результат [11]. З цієї позиції акцент на трьох параметрах – кількості гостей, середньому чеку та частці змінних витрат у виручці – є методологічно доцільним. Кількість гостей відображає результат маркетингових та сервісних інновацій (подієво-банкетна спеціалізація, програма лояльності, онлайн-бронювання), середній чек – здатність ресторану монетизувати унікальну гастрономічну пропозицію (страви з тандиру та мангалу, сет-меню, банкетні пакети), а частка змінних витрат – ефект операційних та технологічних рішень (оптимізація закупівель, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці). Зв'язавши ці три параметри у єдиній моделі, можна отримати прозорий інструмент сценарного аналізу: оцінити, як зміна кожного з них окремо та їх комбінацій впливає на виручку, витрати й прибуток, та на цій основі обґрунтувати економічну доцільність запропонованих інноваційних проєктів.

Базові залежності моделі задаються так. Позначимо:

- N_t – кількість обслужених гостей у році t , осіб;
- c_t – середній чек у році t , грн;
- R_t – чистий дохід (виручка) у році t , тис. грн;
- α – частка змінних витрат у виручці;
- F – умовно-постійні витрати, тис. грн;
- C_t – сукупні витрати у році t , тис. грн;
- π_t – чистий прибуток у році t , тис. грн.

Тоді просту модель можна записати у вигляді системи:

1. $R_t = \frac{N_t \cdot c_t}{1000},$
2. $C_t = \alpha \cdot R_t + F,$
3. $\pi_t = R_t - C_t.$

Перша формула відображає, що виручка є добутком кількості гостей та середнього чеку (з переходом у тис. грн). Друга формула розділяє витрати на змінні (пропорційні виручці з коефіцієнтом α) та умовно-постійні F , які не залежать безпосередньо від обсягу реалізації. Третє рівняння визначає прибуток як різницю між виручкою та загальними витратами.

Для калібрування параметрів α і F використаємо фактичні дані ресторану «Mirax» за 2023–2024 рр. (табл. 2.1). За 2023 рік:

- $R_{2023} = 3\,884,0$ тис. грн,
- чистий прибуток $\pi_{2023} = 199,8$ тис. грн,
- отже, загальні витрати $C_{2023} = R_{2023} - \pi_{2023} = 3\,884,0 - 199,8 = 3\,684,2$ тис. грн.

За 2024 рік:

- $R_{2024} = 5\,000,0$ тис. грн,
- $\pi_{2024} = 300,0$ тис. грн,
- відповідно, $C_{2024} = 5\,000,0 - 300,0 = 4\,700,0$ тис. грн.

Параметри α та F визначаються із системи двох рівнянь:

$$\begin{cases} 3\,684,2 = \alpha \cdot 3\,884,0 + F, \\ 4\,700,0 = \alpha \cdot 5\,000,0 + F. \end{cases}$$

Віднімання першого рівняння від другого дає:

$$\begin{aligned} 4\,700,0 - 3\,684,2 &= \alpha(5\,000,0 - 3\,884,0), \\ 1\,015,8 &= \alpha \cdot 1\,116,0, \\ \alpha &\approx \frac{1\,015,8}{1\,116,0} \approx 0,91. \end{aligned}$$

Підставляючи знайдене значення $\alpha \approx 0,91$ у будь-яке з початкових рівнянь, отримаємо:

$$\begin{aligned} 3\,684,2 &= 0,91 \cdot 3\,884,0 + F, \\ 0,91 \cdot 3\,884,0 &\approx 3\,534,4, \\ F &\approx 3\,684,2 - 3\,534,4 = 149,8 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, для ресторану «Mirax» у 2023–2024 рр. можна вважати, що частка змінних витрат у виручці становить приблизно 91 %, а умовно-постійні витрати – близько 150 тис. грн на рік. Перевірка адекватності моделі на даних 2024 року дає:

$$C_{2024}^{\text{мод}} = 0,91 \cdot 5\,000,0 + 149,8 = 4\,550,0 + 149,8 = 4\,699,8 \text{ тис. грн,}$$

$$\pi_{2024}^{\text{мод}} = 5\,000,0 - 4\,699,8 \approx 300,2 \text{ тис. грн,}$$

що практично збігається з фактичним прибутком 300,0 тис. грн. Це дозволяє використовувати просту лінійну модель витрат для подальших розрахунків ефектів інновацій.

Наступний крок – переведення сервісних, операційних та технологічних проєктів у зміни параметрів моделі. На основі аналізу в підрозділі 3.1 можна припустити, що реалізація комплексного інноваційного пакета (розвиток подієво-банкетного напрямку, цифровізація бронювання й CRM, удосконалення виробничо-сервісних процесів) забезпечить:

- зростання кількості гостей на 10 % за рахунок активної роботи з постійними клієнтами, банкетами та онлайн-бронюванням;
- збільшення середнього чеку на 5 % завдяки структурному зміщенню в бік банкетних заходів, сет-меню та ефективнішого продажу з підвищенням цінності;
- зниження частки змінних витрат у виручці з 0,91 до 0,88 (економія сировини, скорочення втрат, підвищення продуктивності праці на кухні й у залі);
- певне збільшення умовно-постійних витрат (підтримка CRM-системи, додаткове обладнання, навчання персоналу) орієнтовно на 50 тис. грн, тобто до $F_1 \approx 200$ тис. грн.

Базовий рівень 2024 року характеризується такими параметрами (див табл. 2.4): $N_0 = 17\,900$ гостей, $c_0 = 280$ грн, $R_0 = 5\,000,0$ тис. грн, $\pi_0 = 300,0$ тис. грн. У межах моделі зв'язок між кількістю гостей, середнім чеком і виручкою підтверджується:

$N_0 \cdot c_0 = 17\,900 \cdot 280 = 5\,012\,000$ грн, або 5 012,0 тис. грн, що практично збігається з фактичною виручкою 5 000,0 тис. грн (розбіжність пов'язана з округленням).

У сценарії реалізації інновацій:

- кількість гостей зростає до
 $N_1 = 1,10 \cdot 17\,900 = 19\,690$ осіб;
- середній чек зростає до
 $c_1 = 1,05 \cdot 280 = 294$ грн.

Модельна виручка становитиме:

$$R_1 = \frac{N_1 \cdot c_1}{1000} = \frac{19\,690 \cdot 294}{1000} \approx \frac{5\,788\,860}{1000} \approx 5\,788,9 \text{ тис. грн.}$$

За умов зниження частки змінних витрат до $\alpha_1 = 0,88$ і зростання умовно-постійних витрат до $F_1 = 198,9$ тис. грн (округлено до 200 тис. грн) загальні витрати дорівнюватимуть:

$$C_1 = \alpha_1 \cdot R_1 + F_1 = 0,88 \cdot 5\,788,9 + 198,9.$$

Обчислимо:

$$0,88 \cdot 5\,788,9 \approx 5\,093,0 \text{ тис. грн,}$$

$$C_1 \approx 5\,093,0 + 198,9 = 5\,291,9 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозований прибуток становитиме:

$$\pi_1 = R_1 - C_1 \approx 5\,788,9 - 5\,291,9 = 497,0 \text{ тис. грн.}$$

У порівнянні з базовим 2024 роком приріст прибутку за рахунок реалізації пакета сервісних, операційних та технологічних інновацій становить:

$$\Delta\pi = \pi_1 - \pi_0 \approx 497,0 - 300,0 = 197,0 \text{ тис. грн.}$$

Якщо припустити, що загальний обсяг інвестицій у відповідні проекти (оновлення обладнання, впровадження CRM-системи й онлайн-бронювання,

дооснащення гарячого та холодного цехів, навчання персоналу) становитиме близько 300 тис. грн, то простий термін їх окупності можна оцінити як:

$$T = \frac{I}{\Delta\pi} \approx \frac{300}{197} \approx 1,5 \text{ року.}$$

Отже, навіть у межах спрощеної економіко-математичної моделі інноваційний пакет, що поєднує сервісні (розвиток подієво-банкетного сегмента, програми лояльності та персоналізованого сервісу), операційні (стандартизація технологічних карт і процедур обслуговування, оптимізація графіків роботи, підвищення продуктивності праці) та технологічні рішення (CRM-система, онлайн-бронювання, цифрове меню, автоматизація контролю температури й складських залишків), демонструє прийнятний термін окупності на рівні приблизно 1,5 року. Це свідчить про високу віддачу навіть за помірною рівня інвестицій та підтверджує здатність ресторану «Mirax» нарощувати додатковий грошовий потік за рахунок структурних змін у сервісі, виробництві й маркетингу. Важливо підкреслити, що модельні оцінки спираються на фактичні тенденції 2021–2024 рр. (зростання виручки, зниження витратності, збільшення продуктивності персоналу), а отже, відображають реальну еластичність бізнес-моделі закладу щодо впровадження інновацій.

Таким чином, обґрунтування проєктів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mirax» ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних аргументів. З одного боку, реалізація інновацій створює чіткі фінансові стимули: збільшення кількості гостей, зростання середнього чеку, зниження питомих витрат та підвищення прибутковості. З іншого – забезпечує зміцнення нематеріальних активів, зокрема сервісної культури, гастрономічної диференціації, брендової впізнаваності та технологічної зрілості. У сукупності це формує комплексний стратегічний ефект, що відповідає назві підрозділу й логіці модернізації бізнес-моделі ресторану: сервісні інновації створюють цінність для клієнта, операційні – підвищують ефективність внутрішніх процесів, технологічні – забезпечують масштабованість і стійкість. Саме така

взаємодія дозволяє «Mirax» посилювати конкурентні позиції, підвищувати адаптивність до ринкових ризиків та закладати основу для довгострокового розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

3.3. Реалізація маркетингової та комунікаційної стратегії ресторану в умовах воєнної економіки

Реалізація маркетингової та комунікаційної стратегії ресторану «Mirax» у воєнний період вимагає системного поєднання класичних інструментів маркетингу, цифрових каналів взаємодії та адаптивних управлінських рішень, орієнтованих на поведінкові зміни споживачів. У 2021–2024 рр. ресторан продемонстрував значну динаміку розвитку – зростання чистого доходу з 1,05 млн грн до 5 млн грн, збільшення кількості обслужених гостей більш ніж утричі та підвищення виручки на одного працівника з 87,6 тис. грн до 312,5 тис. грн. Така позитивна траєкторія стала можливою завдяки поступовій інституціоналізації внутрішніх процесів і посиленню комунікаційного позиціонування закладу, що у воєнних умовах набуває особливої ваги.

В умовах підвищеної невизначеності, обмежень мобільності, зниження купівельної спроможності та зростання потреби у безпечних і комфортних просторах роль маркетингу в HoReCa істотно трансформувалася. Клієнти дедалі більше орієнтуються на швидку, емоційно зрозумілу інформацію, достовірні онлайн-відгуки та довіру до бренду. Саме тому стратегія «Mirax» формується навколо трьох ключових компонентів: цифрова присутність, емоційне позиціонування та подієва спеціалізація, що безпосередньо корелює з результатами конкурентного аналізу, PEST-моделі та VRIO-оцінки.

Позиціонування ресторану «Mirax» формується на перетині двох взаємодоповнювальних компонентів – food та lounge, що створюють особливий формат споживчого досвіду. Гастрономічна частина базується на поєднанні автентичної кавказької кухні й локальних українських гастрономічних традицій.

Технологічна унікальність мангалу та тандиру забезпечує характерний смак страв, який фактично неможливо відтворити за межами спеціалізованих ресторанів. Це формує міцне «продуктове ядро» позиціонування, яке підтверджується у VRIO-аналізі як довгострокова конкурентна перевага, оскільки відтворення технології потребує як значних інвестицій, так і відповідної експертизи кухарів.

Lounge-компонент – жива музика, кальяни, м'які зони відпочинку, багаторівневе освітлення, інтер'єр із живими рослинами та етнічними елементами – створює емоційну ідентичність закладу. У поєднанні з комфортними залами й літньою терасою це формує образ закладу «для довгого вечора», де гості залишаються не лише для харчування, а й для релаксації, спілкування, святкування. Саме така модель відповідає молодіжно-подієвому сегменту, на який орієнтується ресторан, і водночас відрізняє «Mігах» від значної частини конкурентів, що працюють у форматі швидкого харчування або класичних сімейних ресторанів.

У воєнний період маркетингове позиціонування потребує адаптації до змін у поведінці споживачів, зниження купівельної спроможності та зростання психологічних потреб у стабільності й безпеці. На основі PEST-аналізу можна виділити декілька ключових векторів такої адаптації:

1. Тренд на локальність. Споживачі дедалі більше цінують локальні продукти й українську гастрономічну ідентичність, що пояснюється як патріотичними мотивами, так і прагненням до зрозумілої та безпечної їжі, з мінімальними логістичними ризиками. «Mігах» інтегрує цей тренд у власну продуктову стратегію: локальні інгредієнти комбінуються з кавказькими рецептурами, що створює емоційно привабливу та одночасно економічно доцільну гастрономічну пропозицію. Такий підхід знижує залежність від імпорту та валютних коливань, одночасно підсилюючи автентичність.

2. Потреба у безпеці як частина маркетингової комунікації. В умовах повітряних тривог, можливих відключень електроенергії та комендантських обмежень, для гостей критично важливо розуміти, що заклад здатен забезпечити

безпечне перебування. Сучасний маркетинг HoReCa у воєнний час включає комунікацію наявності укриття, резервного живлення, стабільного режиму роботи. «Mirax» інтегрує відповідні повідомлення у свої цифрові канали, що підвищує довіру та зменшує бар'єр першого відвідування.

3. *Зміщення попиту в бік подієвих форматів.* Незважаючи на війну, попит на соціальні контакти підвищується: люди прагнуть святкувань, теплих зустрічей, подій, які структурують повсякденність та знімають емоційну напругу. Саме тому банкетні заходи, корпоративи, сімейні святкування залишаються найбільш стійким сегментом попиту. Показники табл. 2.4 підтверджують це: частка банкетного сегмента у виручці зросла з 18 % до 30 % у 2024 р. Для «Mirax» це означає стратегічну можливість поглиблення спеціалізації на event-сервісі, що прямо вписується у маркетингову комунікацію – «місце, де святкують».

4. *Зростання ролі цифрових каналів.* У воєнний період цифрова комунікація стала єдиним стабільним каналом взаємодії зі споживачами. Instagram, Facebook, Google Maps і RestaurantGuru формують перше враження про ресторан. За даними ресторану, понад 65 % бронювань у 2023–2024 рр. здійснювалися онлайн, що свідчить про зростання значущості digital-комунікацій. З урахуванням цього маркетинг «Mirax» переходить у цифрову площину: акцент на візуальний контент, відео з подій, анонси музичних вечорів, інтерактивні сторіс, прямі ефіри та вбудовані посилання для бронювання.

5. *Зростання цінової чутливості споживачів.* Посилюється значення правильного комунікування цінової політики та створення відчуття «справедливої ціни». Гості більш уважно порівнюють заклади, читають відгуки, аналізують структуру меню. «Mirax» підсилює цю складову через чіткі онлайн-презентації меню, акції, тематичні пропозиції, бізнес-ланчі та пакетні формати. За результатами конкурентного аналізу, у середньому сегменті Тернополя саме відчуття «демократичності» цін є одним із головних критеріїв при виборі закладу, і ресторан активно використовує це у своєму позиціонуванні.

Усі ці фактори зумовлюють перехід «Mirax» до гібридної маркетингової моделі, яка включає:

- емоційний маркетинг – акцент на атмосферності, подієвості та персоналізації;
- цифрову аналітику – систематичний аналіз залучення, конверсій, переглядів, ефективності таргетингу;
- подієві інструменти – формування ядра лояльної аудиторії через події, банкетні формати та тематичні вечори;
- комунікацію безпеки та стабільності – що підвищує довіру до закладу;
- гнучкі цінові та сервісні пропозиції – адаптовані до змін у купівельній поведінці.

Таким чином, маркетингове позиціонування «Mirax» в умовах війни базується на взаємодії гастрономічної автентики, атмосферної диференціації та цифрової комунікаційної стратегії. Воно забезпечує стійкість ресторану до зовнішніх ризиків, формує сильну ринкову нішу та створює основу для подальшого зміцнення конкурентоспроможності через реалізацію маркетингової та комунікаційної стратегії (рис. 3.2).

Цифрова екосистема ресторану «Mirax» вже сформована як вагомий нематеріальний актив: офіційні сторінки в Instagram і Facebook, присутність у Google Maps, на локальних порталах (Top20.ua, 0352.ua, List.in.ua) та рекомендаційних платформах (Tripadvisor, RestaurantGuru) забезпечують постійний вхідний трафік і підтримують впізнаваність бренду [24; 31; 32; 37]. Накопичений рейтинг на рівні близько 4,2–4,4 бала за кількома сотнями відгуків формує базовий рівень довіри до закладу, особливо в умовах воєнної невизначеності, коли споживачі зменшують експерименти й частіше покладаються на рекомендації та цифрові оцінки. Уже сьогодні це працює як своєрідний репутаційний фільтр: негативні сигнали швидко відображаються в оцінках, а позитивні – конвертуються в нові відвідування.

Водночас цей уже наявний цифровий потенціал потребує переходу від переважно стихійної активності до керованої, з чітко визначеними цілями та показниками результативності. Доцільно запровадити формалізований контент-план із розподілом рубрик (фірмові страви тандиру та мангалу, банкетні кейси

«до/після», відгуки гостей, кулінарні історії, бекстейдж кухні, благодійні/волонтерські ініціативи) та плановою частотою публікацій.

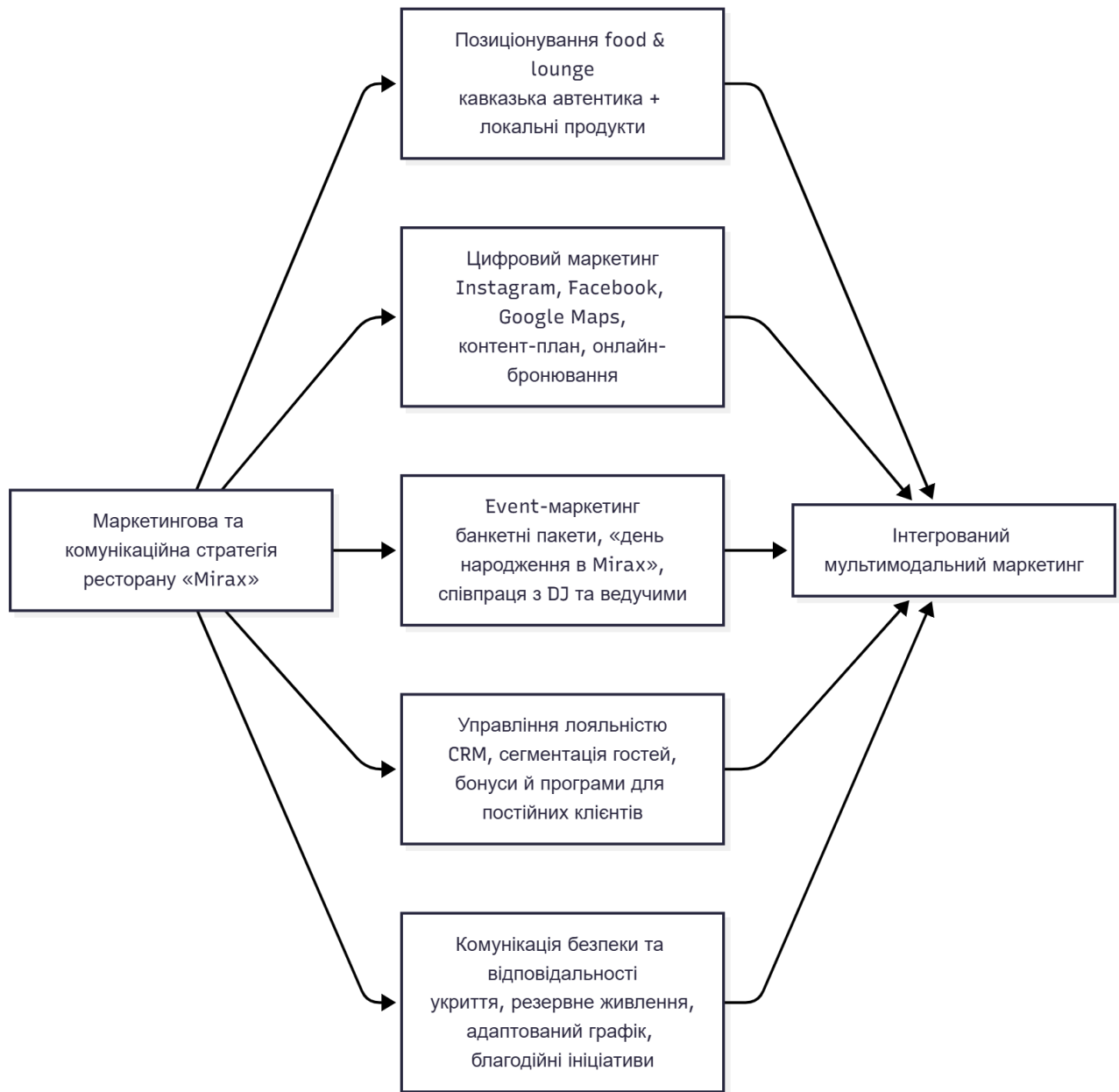


Рис. 3.2. Маркетингова та комунікаційна стратегія ресторану «Mirax»

Джерело: Побудовано автором

Окремим завданням має стати активна робота з відгуками: оперативні відповіді на коментарі, персоналізовані подяки, публікація скрінів/історій із позитивними відгуками та м'яка мотивація гостей залишати оцінку (через QR-коди на столах, згадку офіціанта після розрахунку). Цільовим орієнтиром може

бути підвищення середнього рейтингу до не нижче ніж 4,5 бала та стабільне зростання кількості відгуків на 10–15 % щороку.

Онлайн-бронювання, яке вже стало одним із провідних каналів взаємодії з клієнтами, доцільно інтегрувати в більш структуровану CRM-логіку. Практичні кроки: ведення бази контактів гостей з фіксацією типу події (банкет, сімейна вечеря, корпоратив), кількості осіб, середнього чеку; налаштування нагадувань про майбутні події та «тепліх» пропозицій повторних візитів (знижка або комплімент для тих, хто святкував День народження чи корпоратив у «Mirax»); сегментація клієнтів на групи (молодіжна аудиторія, сімейні гості, корпоративні клієнти) з подальшим цільовим інформуванням про відповідні акції. У середньостроковій перспективі це дозволить підвищити частку онлайн-бронювань до 75–80 %, зменшити частку неявок, збільшити повторні візити й перенести фокус маркетингових витрат із «холодного» залучення на утримання існуючих клієнтів.

Цифрова реклама також потребує переорієнтації з епізодичних кампаній на системну роботу з чітко вимірюваним ефектом. Використання інструментів таргетингу в Facebook та Instagram доцільно підпорядкувати кільком зрозумілим цілям: просування банкетних і подієвих форматів (заповнення календаря подій на 1–2 місяці наперед), тестування нових позицій меню (через обмежені за часом промо-сетів) та підтримка буденних «якорів попиту» (бізнес-ланчі, родинні вечери, тематичні вечори грузинської кухні). Запровадження базових інструментів аналітики (UTM-мітки, відстеження переходів на сторінку бронювання, підрахунок конверсій «перегляд – бронь – візит») перетворить цифрову рекламу з витратної статті на інструмент, де можна обґрунтовано зіставити бюджет кампанії та додаткову виручку.

Таким чином, цифрова комунікація для «Mirax» має еволюціонувати від простої присутності в соцмережах до цілісної маркетингової системи, що поєднує репутаційний капітал (рейтинги та відгуки), кероване контент-просування (структурований контент-план), аналітичну компоненту (CRM, базова web-аналітика) та таргетовану рекламу, прив'язану до конкретних

продуктових і подієвих цілей. Саме така трансформація дозволить не лише утримувати наявний рівень завантаження, а й системно нарощувати частку банкетних і подієвих послуг, підвищувати середній чек і зміцнювати позиції «Mirax» як одного з ключових food & lounge-ресторанів Тернополя в умовах воєнної економіки.

Подієвий сегмент став провідним джерелом зростання ресторану «Mirax», що підтверджується динамікою фінансових показників: частка банкетів збільшилася з 18 % у 2021 р. до 30 % у 2024 р., тоді як загальна кількість гостей зросла більш ніж утричі. Це означає, що попит на подієві формати виявився найбільш стійким навіть у періоди воєнних обмежень, коли імпульсивні візити скорочуються, але соціальні ритуали – дні народження, сімейні події, корпоративи – залишаються традицією, яку споживачі не можуть легко відкласти або замінити. Саме тому event marketing у «Mirax» не є допоміжною функцією, а перетворюється на базовий елемент конкурентної стратегії.

На практичному рівні «Mirax» будує свою подієву маркетингову платформу на трьох ключових компонентах. По-перше, це пакетовані пропозиції: банкетні меню, корпоративні сет-набори, тематичні вечери грузинської кухні, які зменшують невизначеність для клієнта та підвищують конверсію бронювань. По-друге, промотування святкувань – «день народження в Mirax» позиціонується як окремий продукт із подарунками, музичним супроводом, персональними знижками. Це створює у гостей відчуття унікальної, «інтимної» пропозиції, що збільшує лояльність і повторні візити. По-третє, систематична співпраця з діджеями, ведучими, музикантами та професійними фотографами/відеографами формує навколо ресторану культурний мікроклімат – місце, куди йдуть не лише по їжу, а й за враженням. Важливою частиною подієвого маркетингу є візуальний контент: відео і фото з вечірок, які активно поширюються у соцмережах, виконують роль соціального доказу та формують у широкої аудиторії чітку асоціацію: «Mirax – це місце для святкувань».

Таким чином, маркетинг подій виконує подвійну функцію: стабілізує виручку через високі чеки банкетів і водночас працює як інструмент залучення

нових клієнтів, які стають свідками заходів у соціальних мережах. У перспективі подальше посилення event-напрямку може включати створення окремого «банкетного менеджера», введення корпоративних абонементів для компаній, сезонних пакетів («Зимові корпоративи», «Літні терасні вечірки») та партнерств із локальними організаторами подій. Це дозволить закладу зміцнити ядро цільової аудиторії та сформувати стійкий, передбачуваний потік подієвих бронювань.

Дані ресторану «Mirax» підтверджують, що зростання бізнесу значною мірою забезпечується не лише новими, а й повторними відвідуваннями. Збільшення кількості гостей із 5300 у 2021 р. до 17900 у 2024 р. супроводжувалося суттєвим підвищенням середнього чеку та частки подієвих замовлень. Це свідчить про формування лояльного ядра клієнтів, однак для підтримання такого тренду необхідне переходження від інтуїтивної роботи з гостями до структурованої системи управління лояльністю.

Першим кроком має стати впровадження CRM-системи, у якій фіксуються не лише контакти гостей, а й історія відвідувань, типи заходів, середній чек, улюблені страви, реакція на акції. Така інформація дозволяє створювати персональні пропозиції – від спеціальних знижок для постійних клієнтів до компліментів під час святкових подій або відзначення річниць відвідування закладу. Сегментація клієнтів (за частотою відвідувань, середнім чеком, типом подій, сімейними чи корпоративними характеристиками) створює можливість вибудовувати точкові маркетингові комунікації: сімейним парам рекомендувати вечері з живою музикою, молоді – вечірні події, корпоративним клієнтам – банкетні пакети.

Запровадження накопичувальних бонусів або системи «Mirax Club» дозволить змістити акцент із разових візитів на довгострокову взаємодію. Наявність таких інструментів особливо важлива у воєнний час, коли поведінка споживачів стає менш стабільною, а ризики падіння попиту – значно вищими. Лояльність формує внутрішній захисний механізм: навіть у періоди підвищеної

невизначеності постійні клієнти зберігатимуть попит і підтримуватимуть стабільність фінансових потоків.

В умовах воєнної економіки маркетинг безпеки перетворюється на вирішальний елемент конкурентної боротьби. Для гостей ресторану важливо знати, що простір відповідає базовим стандартам фізичної захищеності та може забезпечити комфорт навіть у разі повітряної тривоги чи відключення електроенергії. Ресторан «Mirax» має інтегрувати ці елементи не як технічні деталі, а як повноцінний продукт комунікації.

Передусім доцільно чітко інформувати гостей про наявність укриття або безпечної зони, порядок переходу до неї, а також про наявність резервного джерела електроживлення, яке гарантує безперебійну роботу кухні та залу. Актуальним є й адаптований графік роботи з урахуванням комендантської години, що має бути прозоро зазначено у соціальних мережах, Google Maps і під час телефонних/онлайн-бронювань. Крім того, важливо комунікувати спеціальні формати роботи під час тривоги: «оголошена пауза сервісу», безпечне очікування, відновлення обслуговування після сигналу.

Комунікація соціальної відповідальності також відіграє помітну роль у формуванні позитивного іміджу. Публікація інформації про благодійні ініціативи, підтримку військових, участь у громадських заходах або збори на волонтерські потреби формують довіру та підсилюють лояльність клієнтів. У сучасних умовах споживачі віддають перевагу бізнесам, які демонструють не лише якість сервісу, а й соціальну відповідальність.

Таким чином, подієвий маркетинг, системна робота з постійними клієнтами та ефективна комунікація безпеки формують три ключові стовпи маркетингової стратегії «Mirax» у воєнній економіці. Їхня інтеграція забезпечує стійкість попиту, зростання середнього чеку, зменшення сезонних і зовнішніх ризиків та формує підґрунтя для довгострокової конкурентної переваги ресторану.

Інтеграція маркетингових інструментів у ресторані «Mirax» має спиратися на результати стратегічного аналізу, який засвідчив: попит стає більш

фрагментованим, цінова чутливість зростає, а конкуренція посилюється через активність локальних брендів та мережевих форматів. У таких умовах ефективною є модель мультимодального маркетингу – система, у якій смак, атмосфера, сервіс, події та цифрові канали формують єдину логіку створення цінності для гостя.

Продуктовий маркетинг повинен базуватися на унікальності фірмових страв тандиру та мангалу. Потребує системного просування «фірмове ядро меню», доповнене сезонними стравами та локальними колабораціями із виробниками сиру, вина, меду. Це дозволяє знизити залежність від імпортованих інгредієнтів і водночас підсилити ринкову нішу ресторану.

Комунікаційний маркетинг має забезпечити стійку присутність у цифровому просторі. Пропонується регулярний контент-план із акцентом на відео вечірніх подій, запуск таргетованих рекламних кампаній на аудиторію 18–45 років та розширення співпраці з локальними блогерами. Такий підхід збільшить органічне охоплення й підсилить ефект «подієвого бренду».

Сервісний маркетинг формує передбачуваність і зручність. Доцільними є впровадження повноцінного digital-menu, автоматизація бронювань через календар Instagram/WhatsApp, а також створення «швидких сценаріїв відповіді» для адміністратора. Це зменшить втрати часу, кількість помилок та пришвидшить обробку бронювань.

Подієвий маркетинг має стати окремим напрямом. Пропонується інституціоналізувати подієвий календар (щомісяця 1–2 авторські вечори, щоквартальні фестивальні формати), створити «банкетний портфель» із готовими пакетами для свят і корпоративів та формувати відеоархів найкращих заходів для соцмереж. Це підвищить маржинальність і стабілізує вечірній попит.

Маркетинг репутації потребує системного підходу. Рекомендується: модерація Google-відгуків у межах 24 годин, публічна відповідь на критику, введення механізму QR-опитувань у чеках і стимулювання гостей залишати відгуки через бонуси. Підтримка рейтингу 4,3+ підвищує конверсію з Google Maps до 20–25 %.

У результаті інтегрована система маркетингу поєднує цифрову, сервісну та гастрономічну складові, адаптуючи ресторан до змін попиту у воєнній економіці.

Маркетингова та комунікаційна стратегія ресторану «Mirax» в умовах війни виконує функцію підтримання стабільного попиту та водночас – інструменту стратегічного розвитку. Аналіз 2021–2024 рр. показав, що саме цифрові канали, подієва спеціалізація та системна робота з постійними клієнтами забезпечили зростання кількості гостей у 3,4 раза та збільшення виручки на одного працівника до 312,5 тис. грн на рік.

У практичній площині стратегія повинна включати:

- персоналізований SMM і регулярний відеоконтент;
- посилення банкетного сегмента через пакетні меню й подієвий календар;
- CRM-систему для роботи з лояльністю та повторними візитами;
- прозору комунікацію безпеки (укриття, резервне живлення, адаптований графік);
- системну модерацію онлайн-відгуків та мотивацію гостей до зворотного зв'язку.

У сукупності такі інструменти створюють основу для подальшого зростання конкурентоспроможності. Вони дозволяють «Mirax» одночасно зміцнювати бренд, стабілізувати фінансові потоки та підтримувати високу лояльність гостей, що є критично важливим у турбулентній реальності воєнної економіки.

Висновки до розділу 3

Підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mirax» в умовах воєнної економіки можливе лише через цілісну стратегію, що поєднує подієво-банкетну спеціалізацію, гастрономічну диференціацію, цифровізацію сервісу та посилення стійкості до воєнних ризиків. Заклад уже має сформоване «продуктове ядро» (тандир, мангал, українсько-кавказька кухня) і сильні позиції в подієвому сегменті, тому основним стратегічним кроком є поглиблення чинної моделі:

формування стандартизованих банкетних пакетів, сезонних сет-меню та розширення спектра подій (корпоративи, сімейні заходи, авторські вечори).

Економіко-математична модель показала, що впровадження сервісних, операційних та технологічних інновацій може збільшити річний прибуток приблизно на 197 тис. грн за умов інвестицій близько 300 тис. грн і терміну окупності 1,5 року. Це обґрунтовує модернізацію обладнання, цифрове меню, CRM-систему, автоматизацію бронювань і оптимізацію витрат. Рекомендовано закріпити чіткі орієнтири: зростання середнього чеку, кількості гостей і скорочення витратності на 2–3 в.п.

Маркетингова стратегія повинна перейти до мультимодальної моделі, у якій смак, атмосфера, події та цифрові канали працюють синхронно. Доцільно впровадити структурований SMM-контент-план, системно використовувати таргетовану рекламу, створити щомісячний подієвий календар, а маркетинг репутації — формалізувати. Окремим напрямом має стати комунікація безпеки: укриття, резервне живлення, адаптований графік роботи, а також публічне висвітлення соціальної відповідальності.

Зміцнення конкурентоспроможності також потребує розвитку персоналу й базових елементів плану безперервності. Доцільно запровадити стандарти сервісу, регулярні тренінги, цифровий облік ключових показників якості й мотивацію, прив'язану до результатів. Паралельно слід підготувати сценарії роботи під час воєнних та інфраструктурних збоїв: резервні джерела енергії, адаптоване меню, диверсифікація постачальників.

У сукупності ці заходи перетворюють «Mirax» на стійкий і адаптивний бізнес, здатний підтримувати зростання та зберігати конкурентні позиції навіть у умовах воєнної економіки.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Стан охорони праці в ресторані «Mirax»

Ресторан «Mirax» належить до підприємств громадського харчування з інтенсивною динамікою виробничих процесів та значним рівнем контакту персоналу з професійними ризиками. Особливості роботи закладу – приготування страв у режимі високого навантаження, використання теплового та холодильного обладнання, переміщення гарячої та важкої кухонної тари, взаємодія з мийними і дезінфекційними засобами – формують специфічне середовище підвищеної небезпеки. У цих умовах охорона праці постає не як формальна вимога законодавства, а як ключовий елемент операційної безпеки, що забезпечує стабільність виробничих процесів та якість обслуговування гостей.

Управління охороною праці в ресторані здійснюється керівником закладу, який несе повну відповідальність за створення безпечних умов відповідно до Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю, галузевих стандартів та внутрішніх регламентів [35]. На підставі наказу керівника призначається відповідальна особа з охорони праці, що координує виконання профілактичних заходів, організовує навчання працівників, контролює технічний стан обладнання, слідкує за виконанням санітарно-гігієнічних вимог та дотриманням правил безпеки у виробничих підрозділах – на кухні, у залі обслуговування, на барі та в службових приміщеннях.

Система навчання персоналу охоплює всі види інструктажів, передбачені законодавством: вступний, первинний на робочому місці, повторний, позаплановий та цільовий. Працівники допускаються до роботи лише після засвоєння вимог безпеки, ознайомлення з інструкціями щодо експлуатації обладнання, правил роботи з гарячими поверхнями, гострими інструментами та електроприладами. Для нових працівників передбачено період стажування.

Перевірка знань фіксується у відповідних журналах, що забезпечує контроль за своєчасністю й повнотою інструктажів.

Для кожної категорії працівників ресторану «Mirax» розроблені окремі інструкції з охорони праці: для кухарів – вимоги безпечної роботи з тепловим обладнанням і ріжучим інвентарем; для офіціантів – правила пересування у залі, перенесення страв і напоїв, уникнення ковзання під час пікового навантаження; для барменів – правила роботи з електроприладами та скляним посудом; для прибирального персоналу – безпечне використання мийних засобів та дотримання правил утримання приміщень. Дотримання цих інструкцій є обов’язковою умовою трудової дисципліни.

Потенційні професійні ризики в «Mirax» поділяються на технічні, організаційні та індивідуально-поведінкові. До технічних загроз належать: несправність кухонного обладнання, відсутність захисних елементів на механічних пристроях, дефекти електропроводки, недостатнє освітлення та вентиляція. Організаційні фактори включають нераціональну організацію робочих місць, перевантаження персоналу у вечірні години, неналежне зберігання інвентарю та симптоми професійного стресу. Значну частку ризиків становить людський чинник: втома, недбалість, порушення інструкцій, робота в емоційно напружених умовах, неуважність під час швидкого темпу обслуговування.

Механізм запобігання виробничим травмам у ресторані ґрунтується на комплексному підході. По-перше, здійснюється регулярний технічний огляд обладнання, заміна зношених деталей, перевірка справності електромереж. По-друге, впроваджується культура безпеки: персонал інформується про ризики, заохочується до повідомлення про потенційні небезпечні ситуації, формується корпоративна практика «нульової толерантності» до порушень вимог охорони праці. По-третє, щоденно контролюється санітарний стан приміщень, вчасно проводяться мийні та дезінфекційні заходи.

Таким чином, стан охорони праці в ресторані «Mirax» визначається не лише дотриманням формальних норм, а й реальним функціонуванням системи

безпеки, що інтегрована у всі виробничі та сервісні процеси. Комплексна профілактика небезпечних ситуацій, відповідальність керівництва, своєчасне навчання персоналу та контроль технічної надійності обладнання забезпечують стабільність роботи ресторану, мінімізують ризики травматизму й підвищують якість сервісу в умовах сучасної ринкової конкуренції.

4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці в ресторані «Mirax»

Гігієна та санітарія праці в ресторані «Mirax» становлять фундамент функціональної стійкості виробничо-сервісних процесів і визначають можливість підприємства забезпечувати безпечний режим роботи у високому темпі обслуговування. З огляду на концепцію ресторану – поєднання українсько-кавказької кухні, lounge-формату, банкетного обслуговування та експлуатації літньої тераси – санітарно-гігієнічні вимоги охоплюють системну організацію мікроклімату, контроль побутової та виробничої чистоти, гігієнічність обладнання, сталість потоків сировини й готової продукції, а також збереження епідемічного благополуччя в умовах інтенсивної відвідуваності. Дослідження виробничо-сервісних процесів ресторану (аналіз просторової організації, інфраструктури та потоків) підтвердило, що якість санітарного контролю є критичним фактором операційної ефективності закладу.

Просторова структура ресторану «Mirax» складається з трьох основних залів, лаунж-зони, літньої тераси, холодного та гарячого цехів, мийної, заготовчих приміщень і допоміжної інфраструктури (склади, комори, службові кімнати). Така багатозональна конфігурація вимагає чіткої організації санітарних потоків: сировина повинна надходити окремими маршрутами і не перетинатися з потоками готових страв; чистий посуд має переміщуватися іншим шляхом, ніж брудний; відходи повинні вивозитися за максимально коротким, ізольованим маршрутом.

Згідно з результатами аналізу виробничо-сервісних процесів, ресторація забезпечує безперервність технологічного циклу від приймання сировини до

подачі страви, що мінімізує імовірність санітарних ризиків при одночасному високому навантаженні, характерному для вечірніх годин та банкетних заходів. Рациональне розміщення обладнання в цехах та достатня ширина проходів знижують ризик зіткнень, проливань та перехресного забруднення.

У виробничих приміщеннях ресторану використовується комбінація механічної та природної вентиляції, що дає змогу ефективно видаляти надлишкове тепло, вологу, дим і запахи, які є типовими для кухні кавказької кухні з активним використанням жарових поверхонь, тандиру та грилю. Дотримання параметрів мікроклімату – температури, вологості та швидкості руху повітря – забезпечує стабільні умови праці та запобігає перегріванню персоналу, яке є поширеним у закладах із високою кухонною інтенсивністю. У залах для гостей підтримується комфортний температурний режим, що сприяє довготривалому перебуванню відвідувачів та підсилює атмосферність lounge-формату.

Особливої уваги потребує ізоляція кухонних запахів, що важливо у багатозональному ресторані з живими рослинами та декором, які поглинають аромати та потребують регулярного догляду. Встановлені фільтраційні системи та протидимові екрани сприяють збереженню належної якості повітря у всіх функціональних зонах.

Освітлення організоване диференційовано:

- у виробничих приміщеннях – підвищена освітленість для точних операцій (нарізання, контроль термічної обробки, оформлення страв);
- у залах – поєднання природного та декоративного світла для підтримання естетики інтер'єру й комфортного перебування гостей;
- у лаунж-зоні – приглушене світло, яке сприяє релаксації, але не повинно впливати на якість роботи персоналу.

Рівень шуму контролюється через використання справного обладнання та акустичних матеріалів. З огляду на наявність у залах живих рослин та декоративних елементів, вони виступають природними звукопоглиначами, що позитивно впливає на санітарно-гігієнічні умови зали.

Система санітарного утримання ресторану включає:

- щоденне вологе прибирання робочих поверхонь, інвентарю та підлог;
- регулярну дезінфекцію кухонних зон, мийної та санвузлів;
- очищення вентиляційних решіток;
- періодичні генеральні прибирання з обробкою стін, стелі та важкодоступних ділянок;
- окреме зберігання та позначення інвентарю для кухні, залів і санвузлів.

Поводження з відходами організоване відповідно до вимог НАССР-логіки та чинних санітарних правил: сміттєві контейнери герметичні, регулярно миються й дезінфікуються; харчові відходи виносяться за окремим маршрутом, що не перетинається з потоками персоналу та гостей.

Працівники ресторану «Mirax» проходять попередні та періодичні медичні огляди. До роботи не допускаються особи з медичними протипоказаннями або ті, хто не пройшов необхідний гігієнічний мінімум. Особиста гігієна працівників суворо регламентована: чистий спецодяг, головні убори, захисні рукавички за потреби, регулярне миття та дезінфекція рук, відсутність прикрас на руках під час роботи з продуктами.

Результати аналізу операційних процесів показують, що ефективна взаємодія кухні та сервісу у пікові години прямо залежить від рівня загальної санітарної дисципліни та швидкості прибирання робочих зон, особливо під час банкетів або роботи тераси в літній період.

Отже, система гігієни та санітарії праці в ресторані «Mirax» є комплексною та охоплює мікроклімат, вентиляцію, освітлення, поведінкові стандарти персоналу, санітарну логістику та організацію простору. Врахування результатів проведеного дослідження доводить, що санітарно-гігієнічне забезпечення є не лише нормативною вимогою, але й ключовим елементом операційної ефективності, що підтримує якість сервісу, безпеку гостей і конкурентоспроможність ресторану на локальному ринку.

4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях з урахуванням воєнного стану

Функціонування ресторану «Mirax» в умовах воєнного стану потребує розроблення комплексної системи безпеки, яка охоплює запобігання загрозам, оперативну реакцію на надзвичайні ситуації та забезпечення безперервності діяльності. Воєнні ризики – повітряні обстріли, перебої електро- і водопостачання, кібератаки, транспортні обмеження, медичні виклики – істотно впливають на роботу малого бізнесу, зокрема підприємств ресторанної сфери. З огляду на інтенсивність виробничо-сервісних процесів у «Mirax», високу відвідуваність закладу та складність просторової організації (три основні зали, лаунж-зона, тераса, виробничі цехи), система безпеки потребує формалізації та інтеграції в щоденний операційний цикл.

Система цивільного захисту в «Mirax» побудована відповідно до вимог законодавства України, включаючи інструкцію з дій персоналу в разі повітряної тривоги, пожежі, хімічної загрози або техногенної аварії. Керівник закладу призначає відповідальних осіб за евакуацію, оповіщення, протипожежні заходи, медичну допомогу та взаємодію з екстреними службами.

Для персоналу розроблено та доведено до відома:

- пам'ятки з алгоритмами дій при повітряній тривозі;
- карти евакуаційних маршрутів із позначенням виходів та зон збору;
- регламент дій під час раптового припинення електропостачання;
- порядок зупинки кухонного обладнання у разі аварії;
- інструкції з тактичної медицини рівня МАР-П (Massive bleeding – Airway – Respiration – Pulse).

Особлива увага приділяється навчанню адміністраторів та офіціантів, оскільки саме вони координують поведінку гостей у перші хвилини надзвичайної події.

З огляду на розташування ресторану в межах міської забудови та регулярні сигнали повітряної тривоги, підприємство працює за принципом “stop & evacuate”:

1. Негайне припинення прийому замовлень та зупинка виробничих операцій.

2. Вимкнення газового, теплового та електричного обладнання у кухонних цехах.

3. Організована евакуація персоналу та гостей до найближчого укриття відповідно до затвердженого маршруту.

4. Контроль явки персоналу відповідальною особою.

5. Після відбою – поетапне відновлення роботи, тестування обладнання та перевірка температурних режимів зберігання продуктів.

Наявність сформованих алгоритмів дозволяє запобігати паніці, знижує імовірність травматизму та підвищує швидкість евакуації.

В умовах інтенсивного використання теплового обладнання, тандиру, відкритих джерел нагріву та електроприладів ресторан «Mігах» приділяє особливу увагу протипожежній безпеці. Система включає:

- автоматичні та ручні вогнегасники (вогнегасники розміщені у кожному залі та виробничій зоні);
- датчики диму та тепла;
- щоквартальне тестування електромереж та вентиляційних каналів;
- інструкції для персоналу щодо гасіння загорянь жирових сумішей та електрообладнання;
- щоквартальні тренування персоналу з евакуації.

Регламентоване очищення вентиляційних систем і жарових поверхонь від жирових відкладень мінімізує ризик виникнення пожеж у гарячому цеху – найнебезпечнішій зоні ресторану.

Аналіз операційної діяльності ресторану показує, що робота кухні, системи вентиляції, касових терміналів та холодильної техніки залежить від безперебійного електроживлення. У воєнний період існують системні ризики:

- аварійні та планові відключення;
- падіння напруги;
- збої у мережевому обладнанні;

- перебої інтернет-зв'язку.

Для забезпечення стійкості ресторан впроваджує:

- резервні джерела живлення для критичного обладнання;
- стабілізатори напруги;
- відокремлені холодильні контури з автономною термоізоляцією;
- дубльовані канали інтернету (мобільний + оптоволокну);
- режим «мінімальної потужності» при часткових перебоях енергосистеми.

Ці заходи дають змогу зберегти продукти, забезпечити роботу сервісу та уникнути технологічних втрат.

В умовах воєнного стану на підприємстві громадського харчування особливо важливою є базова медична та домедична підготовка персоналу.

Працівники ресторану проходять:

- інструктаж із надання першої допомоги;
- навчання використанню турнікетів, кровоспинних засобів, ізраїльських бандажів;
- тренування за алгоритмами MARCH та CAB;
- практику дій при травмах, опіках, порізах, отруєннях та асфіксіях.

У ресторані наявні укомплектовані аптечки тактичного та цивільного типу, розташовані в доступних місцях для персоналу.

Оскільки ресторан має високу відвідуваність, зокрема у вечірні години, важливо забезпечити інформування гостей у надзвичайних умовах. Тому адміністрація «Mirax»:

- проводить брифінги для персоналу щодо комунікації з гостями;
- має шаблонні фрази для спокійного та чіткого оголошення евакуації;
- гарантує супровід маломобільних груп;
- забезпечує пріоритетну евакуацію дітей, вагітних та осіб з особливими потребами.

Чіткий алгоритм поведінки персоналу мінімізує емоційну напругу та сприяє організованому переміщенню людей.

Інтеграція безпеки у щоденну операційну діяльність ресторану «Mirax» розглядається як системний процес, у якому превентивні та реагувальні механізми стають невід'ємною частиною управлінської та виробничої культури. На рівні повсякденної роботи це виявляється у постійному контролі доступу до складів та службових приміщень, що мінімізує ризики проникнення сторонніх осіб; у безперервному моніторингу відеокамер, який дозволяє оперативно виявляти підозрілі ситуації; у регулярному тестуванні системи оповіщення, сигналізації та обладнання, від якого залежить швидкість реагування в разі надзвичайної події; у поетапних оглядах усіх приміщень перед відкриттям і після закриття, спрямованих на виявлення технічних несправностей або порушень безпеки; а також у веденні журналу інцидентів, що забезпечує накопичення інформації для оцінки ризиків і вдосконалення протоколів безпеки. Така модель інтегрованої безпеки не обмежується формальними вимогами, а функціонує як елемент операційної дисципліни, у якій персонал усіх рівнів бере участь у підтриманні безпечного середовища.

Узагальнюючи, щоденна інтеграція безпеки в діяльність ресторану «Mirax» суттєво підвищує його стійкість до зовнішніх шоків і надзвичайних ситуацій, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Синергія організаційних, технічних та поведінкових заходів формує у персоналу готовність до швидких і злагоджених дій, зменшує ймовірність аварійних інцидентів і підсилює здатність закладу забезпечувати безпечний сервіс навіть за умов підвищених ризиків та невизначеності. Такий підхід створює надійну основу для підтримання операційної стабільності, захисту життя й здоров'я працівників і гостей та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність ресторану в турбулентному середовищі.

Висновки до розділу 4

У межах дослідження встановлено, що система охорони праці в ресторані «Mirax» має комплексний характер і охоплює як формалізовані механізми (інструктажі, розподіл відповідальності, технічний контроль), так і поведінкові

аспекти, пов'язані з професійною дисципліною та дотриманням алгоритмів безпечної роботи. Аналіз виробничих процесів засвідчив, що специфіка кухонних операцій, інтенсивність обслуговування та багатозональна просторово-технологічна структура закладу формують підвищений рівень ризиків, який потребує системної профілактики. Відповідальність керівника, належне функціонування інституту інструктажів, раціональна організація робочих місць та контроль технічної справності обладнання створюють основу для зниження травматизму та забезпечення стабільності роботи ресторану.

Дослідження санітарно-гігієнічного забезпечення показало, що ресторан «Mirax» впроваджує технологічно й організаційно виважену модель підтримання санітарної чистоти, яка інтегрує роботу вентиляційних систем, диференційоване освітлення, розмежування технологічних потоків, щоденне та генеральне прибирання, контроль відходів та персональну гігієну працівників. Важливість санітарної дисципліни зростає у пікові години та під час банкетного обслуговування, коли темп виробничо-сервісних процесів підвищує імовірність перехресного забруднення та організаційних збоїв. Належна якість санітарного контролю є вирішальним фактором як безпеки працівників і гостей, так і репутаційної та операційної стійкості ресторану з урахуванням конкуренції на локальному ринку.

В умовах воєнного стану система безпеки ресторану «Mirax» потребує значно ширшого підходу, що охоплює цивільний захист, протипожежні заходи, алгоритми евакуації, домедичну допомогу, резервне електроживлення та мінімізацію технологічних втрат. Дослідження показало, що адаптація закладу до військових ризиків відбувається через формалізацію чітких інструкцій дій персоналу, тестування систем оповіщення, навчання тактичній медицині, впровадження режимів «stop & evacuate» під час повітряних тривог і модернізацію інфраструктури з урахуванням ризиків блекаутів. Системна готовність до надзвичайних ситуацій мінімізує втрати часу, забезпечує контрольований характер евакуації та створює передумови для швидкого відновлення операційної діяльності після загрози.

Ефективність системи охорони праці, санітарії та безпеки в надзвичайних ситуаціях у ресторані «Mirax» визначається інтеграцією трьох ключових компонентів: технічної надійності, організаційної чіткості та поведінкової культури персоналу. Саме поєднання цих елементів забезпечує стійкість ресторану до зовнішніх та внутрішніх ризиків, дозволяє зберігати високий рівень сервісу, підтримує безперервність виробничих процесів і гарантує захист життя та здоров'я працівників і гостей навіть в умовах воєнної невизначеності. Структурований, науково обґрунтований підхід до безпеки стає не лише вимогою законодавства, а й стратегічним ресурсом конкурентоспроможності ресторану «Mirax».

ВИСНОВКИ

Узагальнення сучасних теоретико-методологічних підходів засвідчує, що конкурентоспроможність ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки перестає бути лінійною характеристикою або результатом звичайного зіставлення ринкових позицій. Натомість вона формується як складна інтегральна властивість, що виникає на перетині класичних уявлень про конкуренцію, галузевих моделей поведінки підприємств та новітніх концепцій адаптивного управління. У ситуації руйнування стабільних ринкових правил, фрагментації попиту та зростання ризиків, ключовим критерієм життєздатності ресторанного підприємства стає не максимізація прибутковості, а здатність підтримувати безперервність основних процесів, гнучко перебудовувати бізнес-модель і забезпечувати безпечний сервіс у середовищі високої турбулентності.

Аналіз розвитку національного наукового дискурсу демонструє еволюцію розуміння конкурентоспроможності від традиційної дихотомії «ціна – якість» до багатовимірної архітекτονіки конкурентних переваг. У центрі уваги опиняються такі параметри, як стійкість до зовнішніх шоків, інноваційність сервісних рішень, швидкість організаційної адаптації, цифрова модульність та соціальна вбудованість ресторану у локальну спільноту. Ресторанний бізнес дедалі більше сприймається не як ізольована комерційна одиниця, а як складовий елемент урбаністичної екосистеми, де взаємодія з гостями, партнерами, постачальниками та місцевими громадами чинить істотний вплив на здатність підприємства зберігати і розвивати конкурентні позиції.

Систематизація ризиків воєнної економіки вказує, що ресторани функціонують у специфічній конфігурації вразливостей, де безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові, фінансові та регуляторні загрози формують єдину багатофакторну матрицю обмежень. Втрата передбачуваності середовища, часті зміни режимів енергозабезпечення, складність збереження ланцюгів постачання та зростання психологічного навантаження на персонал різко скорочують можливості довгострокового планування. За таких умов конкурентоспроможність підприємства постає як функція його здатності ранньо

виявляти ризики, формувати адаптивні стратегії їх нейтралізації та інтегрувати управління ризиками в ядро бізнес-процесів.

Розгляд сучасних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю дозволяє сформувати цілісну методологічну рамку, у якій зовнішній стратегічний аналіз (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера), внутрішня ресурсна діагностика (VRIO, Value Chain) та інструменти операційної стійкості (Lean-менеджмент, цифрові моделі організації сервісу, управління ризиками) набувають характеру динамічних інструментів реконфігурації бізнес-моделі. У воєнних умовах ці моделі більше не виконують роль статичних аналітичних матриць – вони перетворюються на механізми безперервного оновлення рішень, пошуку точок адаптації та підвищення антифрагільності підприємства. На цій основі сформована концептуальна модель конкурентоспроможності ресторанного бізнесу у воєнній економіці, яка поєднує три ключові елементи: стрес-тест зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу стійкості та систему стратегічних відповідей. Такий теоретичний фундамент створює основу для емпіричного аналізу ресторану «Mirax» і формування практичних рекомендацій щодо зміцнення його позицій на локальному ринку.

Проведений аналіз організаційно-економічних параметрів діяльності ресторану «Mirax» показав, що заклад упевнено перейшов із фази первинного становлення у режим стабільного відтворювального розвитку, сформувавши власну ринкову нішу та чітко окреслену концепцію позиціонування. Фінансово-економічні показники за 2021–2024 рр. свідчать про наявність стійкої висхідної траєкторії розвитку. Чистий дохід від реалізації зріс із 1 051,8 тис. грн до 5 000,0 тис. грн, а чистий прибуток – з 8,2 тис. грн до близько 300,0 тис. грн, що відображає не лише масштабування обсягів діяльності, а й послідовне підвищення рентабельності (з 0,78 % до понад 6 %). Зростання власного капіталу з 8,2 до 350,0 тис. грн і підвищення його частки у структурі джерел фінансування (з 0,52 % до 16,28 %) свідчать про послаблення залежності від позикових ресурсів та формування внутрішнього інвестиційного потенціалу. Покращення

коефіцієнтів фінансової стійкості, маневреності й рентабельності капіталу дає підстави оцінювати фінансовий стан ресторану як такий, що еволюціонує від фази вразливої залежності до фази структурної стабілізації.

З погляду кадрового потенціалу, ресторан «Mirax» демонструє поступове нарощування кількості персоналу (з 12 до 16 осіб) за одночасного зниження плинності кадрів та зростання частки працівників, які проходять навчання чи підвищення кваліфікації. Збільшення чисельності офіціантів і кухарів, стабілізація адміністративної ланки, формування «ядра» досвідчених фахівців та притік молодих працівників створюють збалансовану кадрову структуру, що сприяє підтриманню високої інтенсивності обслуговування й адаптивності сервісу. Зменшення коефіцієнтів обороту та плинності кадрів, поряд із розширенням системи внутрішнього навчання, вказує на формування елементів корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову співпрацю й професійний розвиток.

Аналіз виробничо-сервісних процесів та операційної ефективності показав, що ресторан сформував зрілу операційну модель, у якій просторово-технологічна організація (розділення потоків сировини, готової продукції та посуду; чітка структура гарячого, холодного та доготівельного цехів) поєднується з інтенсивним використанням потужностей. Зростання кількості обслужених гостей із 5 300 до 17 900 осіб на рік за фактично незмінної місткості закладу, підвищення виручки на одного працівника з 87,6 до 312,5 тис. грн та збільшення частки банкетного сегмента з 18 % до 30 % свідчать про покращення продуктивності праці, зростання оборотності залу й успішну експлуатацію подієвого формату. Сукупність цих тенденцій дозволяє охарактеризувати ресторан «Mirax» як динамічне мале підприємство з позитивною фінансовою та операційною динамікою, сформованою гастрономічною ідентичністю та кадровим потенціалом, достатнім для переходу до етапу стратегічного розвитку й впровадження інноваційних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентного середовища та виробничо-сервісних процесів показала, що «Mirax» працює в одній із найдинамічніших ніш ресторанного ринку Тернополя – молодіжно-подієвому сегменті середнього цінового рівня. Заклад позиціонується між сильним локальним дестинаційним брендом («Ковчег») та мережею з масштабною ціною перевагою («Хінкальня»). Водночас технологічні активи (тандир, мангал), гастрономічна спеціалізація, виразний інтер'єр, lounge-концепція та активна цифрова присутність забезпечують підприємству помітну диференціацію. Комплексний ресурсно-стратегічний аналіз (PEST, модель Портера, SWOT, VRIO, Value Chain) підтверджує, що конкурентна перевага «Mirax» виникає на стику трьох вимірів: технологічної унікальності, локальної гастрономічної ідентичності та емоційно-досвідової складової сервісу.

Підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mirax» в умовах воєнної економіки можливе лише на основі цілісної стратегії, яка поєднує подієво-банкетну спеціалізацію, гастрономічну диференціацію, цифровізацію сервісу та маркетингу, а також посилення стійкості до воєнних ризиків. Ресторан уже має сформоване «продуктове ядро» (тандир, мангал, комбінована українсько-кавказька кухня) і стійкі позиції в молодіжно-подієвому сегменті, що підтверджується зростанням виручки та кількості гостей у 2021–2024 рр. Тому першочерговою стратегічною пропозицією є не зміна бізнес-моделі, а її поглиблення: формалізація подієво-банкетного напрямку як ключового джерела маржинального доходу, введення стандартизованих банкетних пакетів, сезонних сет-меню та розширення діапазону подієвих форматів (корпоративи, сімейні заходи, авторські вечори, тематичні фестивалі).

Економіко-математичне моделювання показало, що комплекс сервісних, операційних та технологічних інновацій здатний підвищити річний прибуток орієнтовно на 197 тис. грн за умови відносно помірного інвестиційного навантаження близько 300 тис. грн і терміну окупності близько 1,5 року. Це створює обґрунтовану базу для впровадження таких рішень: оптимізація виробничо-сервісних процесів (зменшення частки змінних витрат, скорочення

втрат сировини, підвищення продуктивності праці), модернізація кухонного обладнання, інтеграція цифрового меню й системи онлайн-бронювання, розбудова CRM-інфраструктури для управління лояльністю. З практичного погляду доцільно закріпити в операційній політиці цільові орієнтири: зростання кількості гостей і середнього чеку, зниження витратності на 2–3 в.п. та щорічне збільшення прибутку при збереженні контрольованого рівня ризику.

Маркетингова та комунікаційна стратегія має еволюціонувати в бік інтегрованої мультимодальної моделі, де смак, атмосфера, події й цифрові канали працюють як єдиний механізм управління попитом. На цій основі пропонується: перейти від стихійної присутності у соцмережах до керованого SMM із формалізованим контент-планом; систематизувати використання таргетованої реклами для просування банкетів, тематичних вечорів і бізнес-ланчів; інституціоналізувати подієвий календар (щомісячні авторські вечори, сезонні події лінійки, корпоративні пакети); вивести маркетинг репутації в окремий напрям (відповіді на відгуки в межах 24 годин, QR-опитування, стимулювання залишення оцінок). Важливою складовою стає комунікація безпеки та соціальної відповідальності: чітка інформація про укриття, резервне живлення, адаптований графік, а також публічна демонстрація участі в благодійних і волонтерських ініціативах, що підсилює довіру й емоційний зв'язок із брендом.

Запропоновані стратегічні й інноваційні рішення мають бути підкріплені розвитком кадрового потенціалу та базовими елементами плану безперервності діяльності. Пропонується формалізувати стандарти сервісу, запровадити регулярні тренінги для персоналу (техніки продажу, робота в стресових ситуаціях, комунікація з гостями), диджиталізувати облік показників якості обслуговування (час подачі, індекс задоволеності, динаміка онлайн-відгуків) та пов'язати їх із системою мотивації. Паралельно слід розробити й поступово запровадити «мінімальний» план дій на випадок воєнних та інфраструктурних шоків: резервні джерела живлення, адаптоване меню на випадок обмежень, диверсифікація постачальників, сценарії функціонування в умовах посилених обмежень. Сукупність цих кроків трансформує «Mirax» із вразливого гравця у

воєнній економіці в адаптивний, стійкий та прогнозований бізнес із чіткою стратегічною логікою розвитку.

Систему охорони праці, санітарії та безпеки в надзвичайних ситуаціях ресторану «Mirax» доцільно розвивати в напрямі подальшої формалізації та стандартизації процедур. Насамперед варто поглибити ризик-орієнтований підхід: запровадити регулярну оцінку професійних ризиків для окремих груп персоналу, оновити інструкції з охорони праці та санітарії з урахуванням пікових навантажень і банкетного формату, посилити контроль за технічним станом теплового й електрообладнання (планово-попереджувальні огляди, журнал оглядів, чек-листи для зміни). Рекомендується розробити та впровадити короткі візуальні стандарти (пам'ятки, схеми дій у критичних точках процесу) для кухні, залів і мийної, а також посилити систему внутрішнього навчання: щоквартальні тренінги з безпечної роботи, санітарної дисципліни й комунікації з гостями в кризових ситуаціях.

З урахуванням воєнного стану ключовим напрямом удосконалення має стати розвиток компонентів цивільного захисту та операційної стійкості. Доцільно деталізувати та регулярно відпрацьовувати алгоритми «stop & evacuate» для різних сценаріїв (повітряна тривога, пожежа, тривале відключення електроенергії), забезпечити дублювання відповідальних осіб у змінах, удосконалити систему резервного живлення для критичного обладнання (холодильники, касові системи, освітлення евакуаційних виходів). Окремо варто інституціоналізувати базову тактичну медицину: провести сертифіковане навчання персоналу, оновити аптечки до рівня MAPCH/MARCH, запровадити обов'язкове щорічне відпрацювання сценаріїв надання домедичної допомоги. Реалізація цих рекомендацій посилить стійкість ресторану до зовнішніх шоків і перетворить безпеку на один із ключових елементів його конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутельський Я. Ю. Management systems in the restaurant business: classification and features. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 40. С. 70–76. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1064>.
2. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3(09). С. 24–32.
3. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельноресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-313.
4. Грузинський ресторан "Хінкальня", Тернопіль. List.in.ua. URL: <https://list.in.ua/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C/places/hinkalnya>.
5. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
6. Дубицька Л., Примах Т. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-11>
7. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-48>
8. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77.
9. Коваль О. Конкурентоспроможність підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>

10. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №1. С. 72–78. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.09.
11. Кондратюк О. М. Основи менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посібник. Харків : Факт, 2017. 304 с.
12. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 1(11). С. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
13. Кувіка Г. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(06). С. 33–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-6>
14. Кузьменко І. Ю. Організація та управління на підприємствах готельного господарства : навч. посібник. Київ : Кондор, 2018. 288 с.
15. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
16. Лисий А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки // *Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних і локальних викликів : тези доп. Другої Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2025 р., Тернопіль*. ГО «Науково-аналітична спілка». Тернопіль, 2025. С. 58–59.
17. Літовка-Деменіна С., Григор'єва Л., Куш Л., Гриндій О., Іваненко В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 11(39). С. 317–324. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-317-324](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-317-324)
18. Малуґа Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 241–245.

19. Носирєв О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11–12(300–301). С. 110–122.
20. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>
21. Пивоварна ресторація "Ковчег", Тернопіль. Top20. URL: <https://top20.ua/ternopil/restorani/kovcheg.html>.
22. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 516–521.
23. Прокопець Я., Несторишен І., Рудніченко Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи: системний підхід до управління. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 235–238. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(35))
24. Ресторан "Mirax". List.in.ua. URL: <https://list.in.ua/Тернопіль/places/mirax>.
25. Рибаківа С., Миронов Д. Сучасні системи автоматизації управління закладами ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2(108). С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-9>
26. Смачно і в тренді: ТОП закладів у Тернополі з крутим інтер'єром. 20 хвилин Тернопіль. 09.08.2021. URL: <https://te.20minut.ua/Podii/smachno-i-v-trendi-top-zakladiv-u-ternopoli-z-krutim-intererom-11280639.html>.
27. Ставська Ю. В. Ринок HoReCa під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 48–60. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-4.
28. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 130–136.

29. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391>
30. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2(29). С. 90–101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>
31. Хінкальня Тернопіль – доставка страв. Khinkalnya. URL: <https://khinkalnya.com.ua/ternopil>.
32. Хінкальня, мережа ресторанів грузинської кухні у Тернополі. Top20. URL: <https://top20.ua/ternopil/restorani/khinkalnya.html>.
33. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>
34. Шерстюк Р. П., Мельник Л. М., Стойко І. І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення // *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції : монографія*. Тернопіль, 2021. С. 307–318.
35. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. 109 Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.
36. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
37. MIRAX (@mirax.restaurant) [Instagram]. URL: <https://www.instagram.com/mirax.restaurant>.
38. MIRAX, Ternopil – menu, prices and reviews. Restaurant Guru. 05.09.2025. URL: <https://restaurantguru.com/MIRAX-Ternopil>.
39. Mirax, ресторан у Тернополі – 204 реальних відгуки. Top20. URL: <https://top20.ua/ternopil/restorani/mirax.html>.

40. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
41. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 1146 p.
42. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
43. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.

ДОДАТКИ