

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації**

На правах рукопису

МАСЮК МАКСИМ СЕРГІЙОВИЧ

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**

Спеціальність: 241 “Готельно-ресторанна справа”
Освітньо-професійна програма: Готельно-ресторанна справа
Робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр”

Науковий керівник:
ТЕРЕЩУК ОКСАНА СТЕПАНІВНА
кандидат географічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 27 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
проф. Єрко І.В. _____

Луцьк – 2025

АНОТАЦІЯ
до магістерської роботи Масюка Максима
на тему: «Особливості управління ресторанним підприємством в
умовах конкуренції»

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності системи управління сучасним ресторанним підприємством у контексті зростаючої конкуренції на ринку послуг громадського харчування.

Розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження управління ресторанами підприємствами, уточнено понятійно-термінологічний апарат, досліджено еволюцію та трансформацію моделей управління у сфері ресторанного господарства України в умовах ринкової економіки.

Розкрито сутність процесного підходу в управлінні, його значення для формування ефективних бізнес-процесів і підвищення якості обслуговування.

Здійснено детальну характеристику організаційно-економічного стану підприємства, його структури, кадрового складу, матеріально-технічної бази і позицій на локальному ринку ресторанних послуг.

На основі зібраних даних проведено оцінку діючої системи управління, виявлено її сильні та слабкі сторони, проаналізовано стиль керівництва, систему комунікацій, мотиваційні механізми, розподіл функцій та ефективність прийняття управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу розраховано показники ефективності управління підприємством, серед яких – продуктивність праці, рентабельність, коефіцієнти використання ресурсів, індекс задоволеності персоналу та клієнтів. Результати показали, що при збереженні стабільних фінансових показників потенціал розвитку ресторану використовується не повністю, що зумовлює необхідність переходу до процесної моделі управління. В рамках цього підходу здійснено оцінку стратегічного потенціалу ресторанного закладу, зокрема визначено його можливості у сфері сервісних інновацій, маркетингової диференціації, формування унікальної клієнтської пропозиції та удосконалення корпоративної культури.

Розроблено практичні рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління ресторанним підприємством «*****». Основну увагу приділено формуванню інноваційної моделі управління, орієнтованої на підвищення якості обслуговування та ефективності взаємодії всіх підрозділів.

Доведено, що ефективне управління ресторанним підприємством в умовах конкуренції потребує системного підходу, який поєднує економічну доцільність, інноваційність, сервісну орієнтацію та стратегічне бачення розвитку. Саме впровадження сучасних управлінських технологій і формування культури якості є ключовими чинниками успіху ресторану «*****» у динамічному конкурентному середовищі.

Ключові слова: управління, ресторанне підприємство, конкуренція, інноваційна модель управління, якість обслуговування.

ANNOTATION
of the master's thesis by Maksym Masyuk
on the topic: «Features of restaurant management in a competitive environment»

The master's thesis examines the theoretical, methodological, and practical foundations for improving the efficiency of modern restaurant management systems in the context of growing competition in the catering services market.

The theoretical and methodological foundations of research on restaurant management are considered, the conceptual and terminological apparatus is clarified, and the evolution and transformation of management models in the restaurant industry of Ukraine in a market economy are investigated.

The essence of the process approach in management, its importance for the formation of effective business processes and improvement of service quality are revealed.

A detailed description of the organizational and economic state of the enterprise, its structure, personnel, material and technical base, and positions in the local restaurant services market is provided.

Based on the collected data, an assessment of the current management system was carried out, its strengths and weaknesses were identified, and the management style, communication system, motivational mechanisms, distribution of functions, and effectiveness of management decision-making were analyzed.

Based on the analysis, indicators of enterprise management efficiency were calculated, including labor productivity, profitability, resource utilization ratios, and staff and customer satisfaction indices. The results showed that while financial indicators remained stable, the restaurant's development potential was not being fully utilized, necessitating a transition to a process-based management model. As part of this approach, the strategic potential of the restaurant was assessed, in particular, its capabilities in the areas of service innovation, marketing differentiation, the formation of a unique customer proposition, and the improvement of corporate culture were identified.

Practical recommendations and proposals for improving the management system of the restaurant enterprise «*****» have been developed. The main focus is on the formation of an innovative management model aimed at improving the quality of service and the efficiency of interaction between all departments.

It has been proven that effective management of a restaurant enterprise in a competitive environment requires a systematic approach that combines economic feasibility, innovation, service orientation, and a strategic vision for development. The introduction of modern management technologies and the formation of a culture of quality are key factors in the success of the restaurant «*****» in a dynamic competitive environment.

Key words: management, restaurant business, competition, innovative management model, service quality.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Понятійно-термінологічний апарат.....	8
1.2. Трансформація моделей управління ресторанными підприємствами	
України.....	12
1.3. Методика дослідження.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ	
«*****».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика «*****»	21
2.2. Оцінка стану системи управління на підприємстві «*****»	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління для підприємства.....	38
2.4. Оцінки стратегічного потенціалу ресторанного закладу в умовах	
конкуренції.....	41
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННОГО	
ПІДПРИЄМСТВА ПІДПРИЄМСТВА «*****»	47
3.1. Обґрунтування пропозиції щодо застосування системи	
диверсифіковано управління ресторану «*****».....	47
3.2. Рекомендації щодо формування механізму стратегічного управління	
на підприємстві.....	54
3.3. Сертифікація системи менеджменту якості «*****» на	
вимогу міжнародного стандарту.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Система управління один із найважливіших елементів функціонування та розвитку підприємницьких структур в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробничо-господарської діяльності, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача в формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції або послуги. Велику роль відіграють також зміни в організаційних формах та характер діяльності ресторанних закладів.

Особливістю сучасної економіки є спрямованість її на забезпечення раціонального господарювання на рівні підприємства в умовах дефіцитності ресурсів, необхідність досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, подолання малої ефективності регулювання провадження адміністративними методами, прискорення переходу до інтенсивного характеру розвитку господарської діяльності. Ресторанне підприємство у сучасних кризових умовах поставлено у складні умови господарювання: з одного боку, військовий стан, недосконалість законодавства, високі податки, дестабілізація ринку, а з іншого – старіння обладнання, моральний та матеріальний знос, відсутність коштів на ремонт, заміну та модернізацію.

Зміна умов виробничо-господарської діяльності, необхідність адекватного пристосування до її системи керування позначаються як на вдосконаленні організації підприємством, а й у перерозподіл функцій управління за рівнями відповідальності, форм їх взаємодії.

Йдеться, перш за все, про таку систему управління (принципи, функції, методах, організаційній структурі), яка породжена об'єктивною необхідністю та закономірностями ринкової системи господарювання, пов'язаних із задоволенням насамперед індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у найвищих кінцевих результатах, зростаючими доходами населення, регулюванням товарно-грошових відносин. Все це вимагає від

ресторанних закладів адаптації до нових ринкових умов, подолання виникаючих протиріч в економічному та соціальному просторі.

Сьогодні стають актуальними питання вивчення систем управління ресторанних закладів у кризових ринкових умовах господарювання. Кожне ресторанне підприємство створюється, функціонує, розвивається та реагує на виклики сьогодення по-різному. Удосконалення системи управління підприємством сьогодні це – одне з найважливіших завдань, які стоять перед будь-яким керівництвом.

Дослідженню проблем функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу України були присвячені роботи вітчизняних фахівців: А.В. Дубодєдова, Й.М. Голик, О.Л. Ремеслова, І.В. Щоголева, В.В. Окрепилов, А.В. Вакуленко, Д.І. Чернявський, Л.В. Мінкевич, Д.В. Рудаков, Д. Боуен, Л.Г. Агафонова, Л.В. Чорненька, М.П. Мальська, М.І. Кабушкін, Г.А. Бондаренко, О.С. Кусков, Л.Г. Лук'янова та інші.

Об'єктом магістерського дослідження є ресторанне підприємство «*****» м. Львів.

Предметом дослідження є основні елементи системи управління ресторанного підприємства «*****» м. Львів.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління ресторанного підприємства та обґрунтування напрямів та шляхів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні *завдання*:

- дослідити теоретичні засади ефективного управління підприємством у сфері ресторанного бізнесу;
- дослідити основні трансформації моделей управління в ресторанному бізнесі в сучасному бізнес-середовищі України;
- здійснити базовий аналіз ресторанного підприємства;
- провести аналіз системи управління ресторанного підприємства «*****» м. Львів;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління для ресторанного закладу «*****» м. Львів;

Теоретичною та інформаційною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці провідних українських та зарубіжних науковців з питань ефективності управління підприємствами громадського харчування у сучасних кризових умовах господарювання, а також статистичні дані ресторанного закладу «*****» м. Львів.

Методологічною основою дослідження є метод комплексного та економічного аналізу та наукового пізнання. Основними методами дослідження стали: системний аналіз; функціональний аналіз; метод спостереження, анкетування, контент-аналіз, метод порівняльного аналізу та прогнозування, які дозволяють забезпечити достовірність і обґрунтованість результатів і рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні можливостей для формування ефективної системи управління ресторанним підприємством та посилення його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг м.Львова зокрема. У роботі представлені рекомендації менеджменту готелю щодо удосконалення та диверсифікації системи управління для закладу. Результати дослідження можуть бути використані під час викладання на ОП «Готельно-ресторанна справа».

Структура магістерської роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Понятійно-термінологічний апарат

Управління є важливим ресурсом суспільства. На думку Пітера Дракера, історичні успіхи людства на 80% визначаються не природними ресурсами та технологіями, а ефективністю управління. Питання, пов'язані з управлінням, цікавили людей на всіх історичних етапах існування людства від самого зародження громадської організації, хвилюють людей на сучасному етапі та будуть хвилювати протягом усього розвитку людської цивілізації, незалежно від того, про який рівень управління йдеться, оскільки, що може бути цікавіше і корисніше, ніж ефективний вплив на поведінку людини, групи, народу.

Коли люди об'єднують свої зусилля задля отримання якихось результатів відразу виникає потреба в управлінні і, в першу чергу, в організації та координації їхньої спільної діяльності, що дає можливість розглядати організацію як об'єкт, яким треба керувати. Так організація визначається як група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети чи цілей [10].

Системний підхід до вивчення організацій передбачає розглядати їх у єдності всіх складових елементів, підсистем та процесів. Сучасна система поглядів на управління сформувалася під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. У сучасних умовах управління прийнято розглядати у двох аспектах (Рис. 1.1) [13].

У сучасній практиці управління, найчастіше, сприймається як система. Застосування системного підходу в дослідженні управління дає можливість всебічного аналізу даного об'єкту. Сучасна наука розглядає системний підхід як «особливу методологічну (у широкому сенсі) установку, що регулює напрямки тих чи інших філософських та спеціально наукових досліджень, вибір

відповідних об'єктів, а також теоретичних та експериментальних засобів для вивчення».

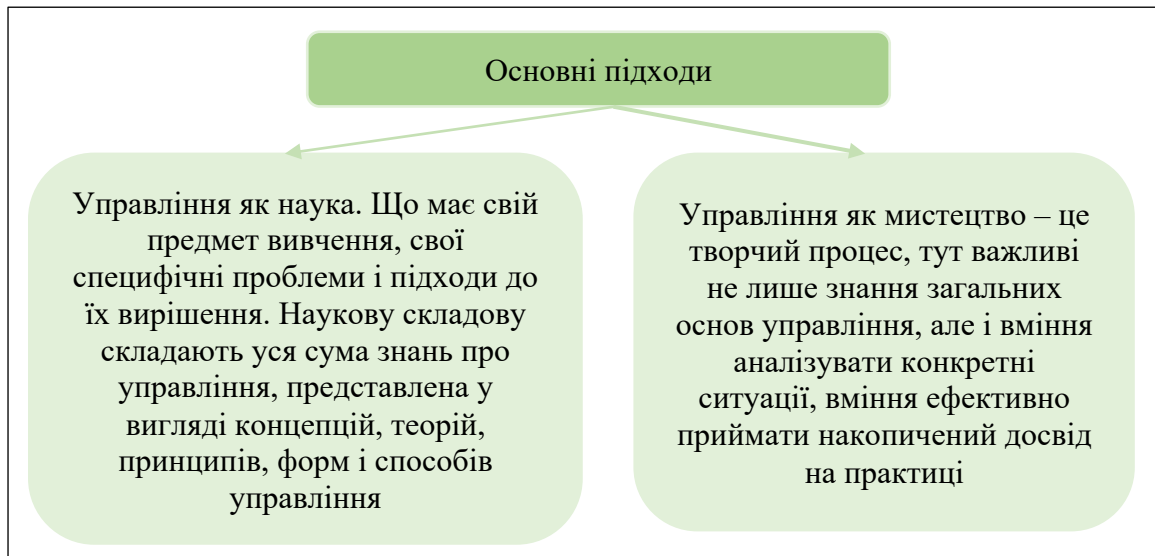


Рис. 1.1. Основні підходи до розуміння сутності управління організацією

Система може розглядатися як «об'єднання деякого різноманітності в єдине і чітко розділене ціле, елементи якого по відношенню до цілого та інших частин займають відповідні їм місця» [13].

Найважливіший активний компонент системи управління – менеджери, приймаючі рішення, що організують процес їх вироблення та виконання, та фахівці, які безпосередньо готують рішення [13].

У системі управління, у свою чергу, виділяються такі системи (підсистеми), як: прийняття рішень, інформаційна, планування, підвищення кваліфікації, мотивації, обліку тощо.

Ефективність системи управління безпосередньо залежить від узгодженості її окремих компонентів.

Цілісне уявлення про систему ґрунтується на поняттях:

- відкритої системи;
- взаємодії із зовнішнім середовищем;
- аналізу характеристик, при зміні яких змінюється взаємодія із зовнішнім середовищем.

Як цілісна система управління не спостерігається безпосередньо об'єкт (за винятком окремих елементів – людей, техніки управління, інформації та ін.),

внаслідок чого окремі аспекти управління виявляються через конкретні види зв'язків, а тому сприймаються конкретно, а комплексні відносини (управлінські відносини загалом) безпосередньо не сприймаються. При їх аналізі та описі потрібно абстрактна формалізація.

В управлінні можуть бути виділені реальні та концептуальні (абстрактні) системи (підсистеми). У реальній системі на відміну від концептуальної міститься повний набір системних елементів. У ньому виділяють межі та зовнішні зв'язки, цілі та завдання, процеси управління, організаційну структуру, кадри, системно утворюючий механізм. У таких системах протікають реальні процеси, а отже, існують матеріальні та інформаційні потоки, вхід та вихід.

Одночасно відзначається посилення відносин та зв'язків – зростає ступінь виразності ієрархічної структури системи управління. Характерними особливостями ієрархії є централізація, одностороння особиста залежність та влада [12].

Джеймс Л. Гібсон виділяє у теорії систем три основні види ієрархії (рисунок 1.2).

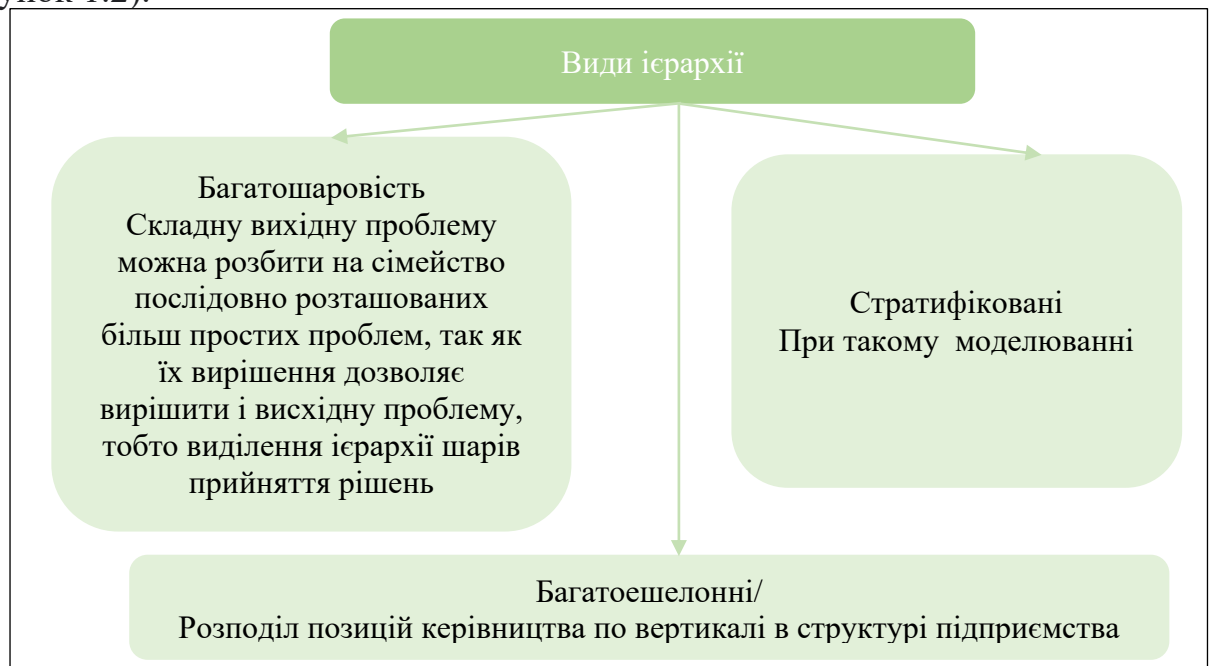


Рис. 1.2. Види ієрархії в системі управління готельно-ресторанних підприємств

Розглядаючи суть поняття «менеджмент», важливо уточнити деякі що входять до його визначення положення.

Управління – це вид господарської діяльності, який може бути реалізований у будь-якій:

- галузі економіки: промисловості, торгівлі, будівництві, транспорті, банківській та страховій справі, туристичній та готельній бізнесі та ін;
- сфері діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси, якщо вона спрямована на отримання прибутку як кінцевого результату [26].

Управління – це визначення цілей організації на найближчу і дальню перспективу, управління шляхом постановки цілей з урахуванням потенційних можливостей фірми та її забезпеченості ресурсами.

Управління – це раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів, з метою досягнення цілей при мінімумі витрат та максимум ефективності.

Вирізняють такі тенденції розвитку управління (рисунок 1.3).

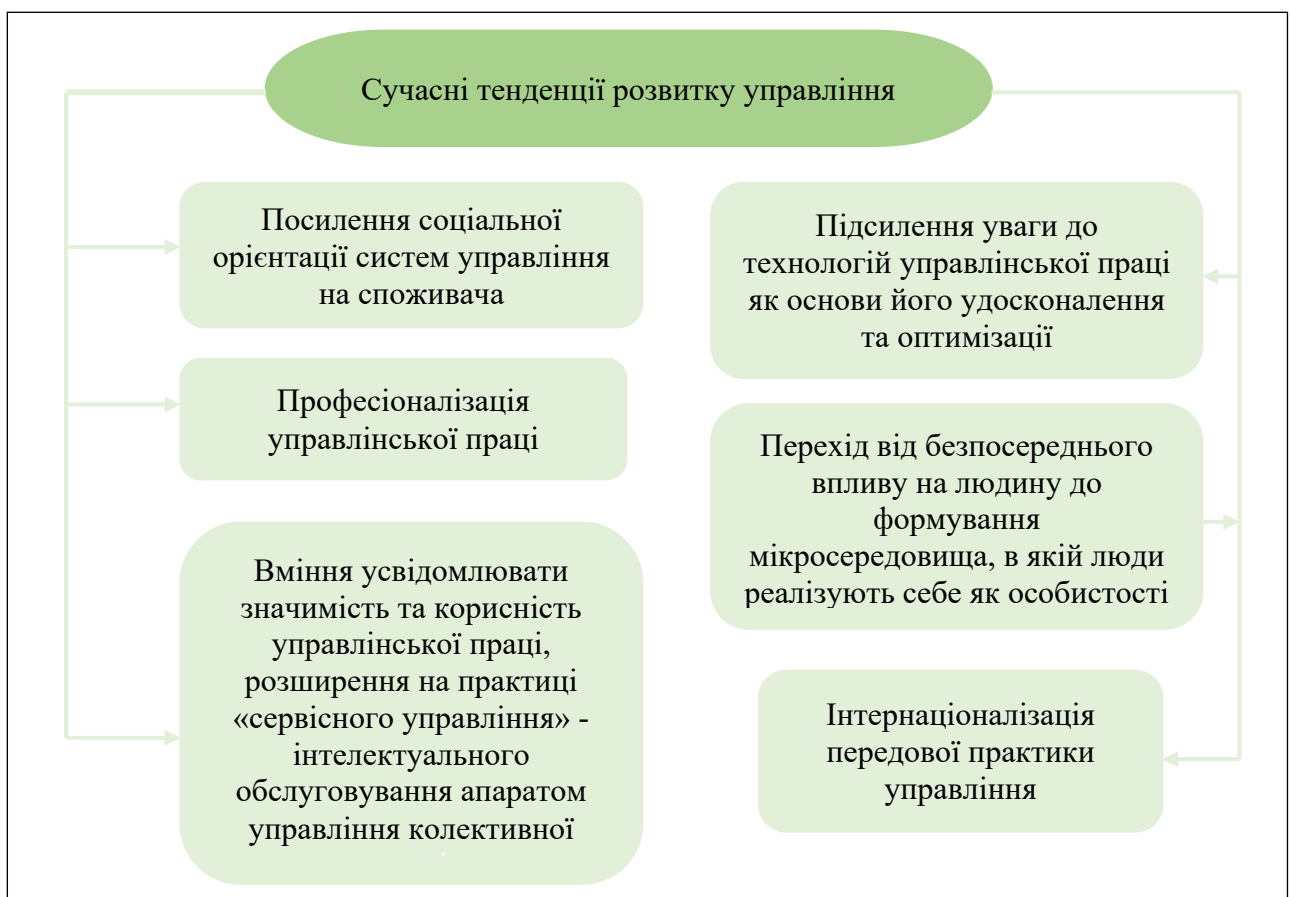


Рис.1.3. Сучасні тенденції у сфері організації управління на підприємстві [31]

Таким чином, система управління організацією це особливий економічний механізм, спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії у реалізації

соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності.

1.2. Трансформація моделей управління ресторанными підприємствами України

Готельно-ресторанна галузь є одним із найдинамічніших секторів і найбільше зазнає впливу змін в економічному середовищі. Її розвиток безпосередньо залежить від макроекономічної стабільності, купівельної спроможності населення, ступеню урбанізації, безпеки та глобальних соціальних і технологічних тенденцій. Сучасні умови ведення бізнесу, що виникають під впливом пандемії COVID-19, війни в Україні, енергетичної кризи та цифрової трансформації, вимагають переосмислення традиційних моделей управління готельно-ресторанными підприємствами. Застарілі, централізовані структури управління, які були ефективними в стабільному середовищі, виявляються непридатними для забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності закладів у часи високої невизначеності. Тому на сучасному етапі управління необхідно адаптувати моделі управління до нових викликів та знайти ефективні інструменти для цифровізації та гнучкого управління, які гарантують стратегічну стабільність закладам гостинності. Ці процеси трансформації управління вимагають комплексного економічного аналізу, який враховує зміни в очікуваннях клієнтів, робочій силі, технологічній базі та інституційному середовищі.

Управління ресторанными підприємствами традиційно визначається як процес цілеспрямованої діяльності з планування, організації, мотивації, контролю та координації внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства для забезпечення конкурентоспроможності, якості обслуговування та збільшення прибутковості. Система управління готелями та ресторанами – це складна, багатофункціональна система, яка вимагає системного управлінського підходу з урахуванням специфіки людського фактору, ступеня автоматизації, сезонних коливань попиту, орієнтації на обслуговування та інших елементів.

Класичний менеджмент в секторі HoReCa використовує централізовані моделі управління, засновані на вертикальній ієрархії, чіткому розподілі обов'язків, суворих внутрішніх процесах та контролі з боку вищого керівництва. У таких моделях прибутковість досягалася завдяки стандартизації послуг, уніфікації бізнес-процесів, мінімізації витрат та стабільному організаційному середовищу.

Однак, з початком XXI століття, підходи до управління ресторанными підприємствами змінилися під впливом глобалізації, технологічного прогресу та зростаючого значення клієнтського досвіду для створення цінності продукту. Гнучке управління, орієнтація на клієнта, стратегічне управління та інноваційне підприємництво все частіше замінюють традиційні бюрократичні моделі. Сучасні теорії управління в галузі глобальних послуг даних (ГПД) зосереджені на таких принципах:

- 1) адаптивність до змін у зовнішньому середовищі;
- 2) інновації в організації послуг та роботи;
- 3) цифровізація всіх рівнів управління;
- 4) орієнтація на клієнта як джерело цінності;
- 5) економічна стійкість завдяки диверсифікації послуг та каналів взаємодії.

У таблиці 1.1 наведено принципи сучасних теорій управління в ресторанним бізнесом.

Таблиця 1.1

Сучасні теорії управління у сфері HoReCa

	Особливості принципу
Адаптація до змін	Швидка реакція системи управління на зовнішні виклики
Інноваційність	Впровадження нових технологій, послуг та ідей
Цифровізація управління	Інтеграція цифрових інструментів на всіх рівнях управління
Клієнтоорієнтований підхід	Проектування бізнес-процесів з урахуванням потреб клієнтів
Економічна гнучкість та стійкість	Здатність підприємствам переживати кризи та забезпечувати диверсифікацію джерел доходу

Таким чином, управління ресторанными закладами поступово зміщуються в бік динамічних, цифровоорієнтованих та клієнтоорієнтованих систем. Це

вимагає відповідної адаптації управлінських практик до нової економічної реальності.

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються глибокими структурними змінами, спричиненими як глобальними кризами, так і внутрішньополітичними подіями. Підприємства у сфері послуг особливо страждають від негативного впливу зовнішніх викликів. Якщо раніше домінуючою моделлю управління були централізовані, ієрархічні системи з високим ступенем стандартизації, то зараз їх ефективність значно знизилася. Це вимагає розробки та застосування нових управлінських підходів, адаптованих до умов невизначеності та постійних змін. Період 2020–2021 років підкреслив вразливість індустрії гостинності до глобальних потрясінь. Внаслідок пандемії COVID-19 компанії HoReCa втратили приблизно 21% свого доходу в четвертому кварталі 2020 року порівняно із середнім показником за 2017–2019 роки. Найважливішими дестабілізуючими факторами були обмеження на пересування, зниження купівельної спроможності населення та запровадження нових санітарно-епідеміологічних вимог до послуг [21].

У контексті управління пандемія висвітлила необхідність гнучких управлінських рішень, зокрема: 1) перехід на цифрові канали обслуговування (доставка, онлайн-бронювання); 2) оптимізація операційних структур; 3) впровадження цифрових інструментів комунікації та контролю. Це сприяло поступовому переходу від жорсткої централізації до адаптивних моделей управління.

З початком повномасштабного російського вторгнення у 2022 році готельно-ресторанні заклади були занурені в глибоку економічну та соціальну кризу. Згідно з дослідженнями, близько 23% підприємств гостинності повністю припинили свою діяльність, ще 54% частково обмежили її, і лише 36% адаптувалися до нових обставин [22].

Особливо сильно постраждав бізнес у південних та східних регіонах України, оскільки готельна інфраструктура там була повністю зруйнована. Національний ринок гостинності втратив приблизно 7000 закладів. Водночас у регіонах, де панувала відносна стабільність, з'явилися нові бізнес-моделі,

зосереджені на наданні послуг волонтерам, внутрішньо переміщеним особам та гуманітарним місіям.

З точки зору управління підприємством, це призвело до: 1) переходу до горизонтальних структур; 2) децентралізації прийняття рішень; 3) інтеграції елементів кризового менеджменту; та 4) розвитку багатофункціональних навичок у персоналу.

Незважаючи на дію воєнного стану, галузь продемонструвала перші ознаки відновлення у 2023 році: дохід від громадського харчування зріс на 120% до 31,6 млрд гривень, що на 26% більше порівняно з 2021 роком [13].

Окрім суто внутрішніх викликів, підприємства світової індустрії громадського харчування також зазнають впливу глобальних мегатрендів, які формують нову архітектуру управління в секторі. Ці тенденції включають: 1) економіку вражень, яка зосереджена на враженні клієнта, а не на продукті; 2) екологічну стійкість, яка вимагає використання енергозберігаючих технологій та мінімізації вуглецевого сліду; 3) технологізацію послуг (використання мобільних додатків, систем самообслуговування, Інтернету речей); та 4) соціальну відповідальність, яка є вирішальною в часи війни та гуманітарних криз. З огляду на швидкі зміни макроекономічного середовища та глибокі соціальні трансформації під час війни в Україні, ефективність управління HoReCa набуває нового виміру. Традиційні моделі, засновані на вертикальних структурах, суворому контролі, регламентованих процедурах та стандартизації процесів, дедалі більше не справляються з навантаженням зовнішніх кризових факторів.

Сучасні компанії все більше покладаються на альтернативні управлінські підходи, засновані на гнучкості, адаптивності, інноваціях та клієнтоорієнтованості. Ключовим кроком трансформації є впровадження гнучких систем управління (Agile Management), які зміщують організаційну логіку з «зверху вниз» на «знизу вгору». Такі моделі зосереджені на: 1) швидкому прийнятті рішень; 2) делегуванні відповідальності керівництву; 3) децентралізованих структурах команд; 4) скороченні бюрократичних процесів; 5) постійному вдосконаленні.

У секторі HoReCa це очевидно, наприклад, у впровадженні проектних команд для комплексного обслуговування клієнтів та використанні ключових показників ефективності (KPI) не лише для вимірювання фінансових результатів, але й для оцінки задоволеності клієнтів, атмосфери серед клієнтів та гнучкості у обробці скарг.

У готелях кризових регіонів України (наприклад, Миколаїв, Запоріжжя) впровадження адаптивних бізнес-моделей стало необхідним. У деяких закладах менеджери одночасно виконують ролі PR-менеджерів, маркетологів, консультантів з безпеки та експертів з логістики. Перехід до клієнтоорієнтованої моделі є логічним розвитком парадигми обслуговування, яка базується на створенні цінності для клієнта. Згідно з цією моделлю, основною метою є не просто надання послуги, а розробка комплексного клієнтського досвіду. В управлінні це вимагає інтеграції таких елементів: 1) сегментація клієнтів на основі очікувань, поведінки та способу життя; 2) активне використання зворотного зв'язку; 3) персоналізація пропозицій; та 4) омніканальна комунікація з клієнтами (онлайн, офлайн та соціальні мережі).

Такий підхід особливо важливий у воєнні часи, оскільки очікування клієнтів охоплюють не лише сервіс, а й безпеку, психологічне благополуччя та корпоративну соціальну відповідальність. Війна та пов'язані з нею суспільні зміни суттєво вплинули на ринок праці в індустрії гостинності (HoReCa). З огляду на дефіцит кваліфікованих працівників, внутрішню міграцію та відтік працівників за кордон, управління людськими ресурсами потребує фундаментальної модернізації. Найуспішніші компанії використовують гнучкі стратегії управління людськими ресурсами: 1) багатофункціональні працівники; 2) мобільна та гібридна робота; 3) спрощені моделі адаптації для нових співробітників; та 4) інвестиції у внутрішнє навчання (короткострокові курси, наставництво). Водночас змінюються і лідерські ролі. Очікується, що лідери володітимуть не лише стратегічною компетентністю, але й високим емоційним інтелектом, навичками кризового менеджменту, відкритою комунікацією та готовністю активно підтримувати свої команди в організації. Розвиток організаційної культури, заснованої на довірі, горизонтальній співпраці,

спільних цінностях та здатності адаптуватися до викликів, стає все більш важливим. Це дозволяє формувати стабільні команди, краще утримувати працівників та забезпечувати операційну стабільність навіть у надзвичайно складних умовах. У часи фінансової та операційної нестабільності цифрова трансформація стає ключовим інструментом адаптації для компаній готельно-ресторанної галузі. Цифровізація охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, тим самим забезпечуючи більшу ефективність, прозорість, орієнтованість на клієнта та операційну стабільність.

Сучасні інформаційні системи формують основу управління в секторі HoReCa (рис. 1.4) та мають певний вплив (табл. 1.2).

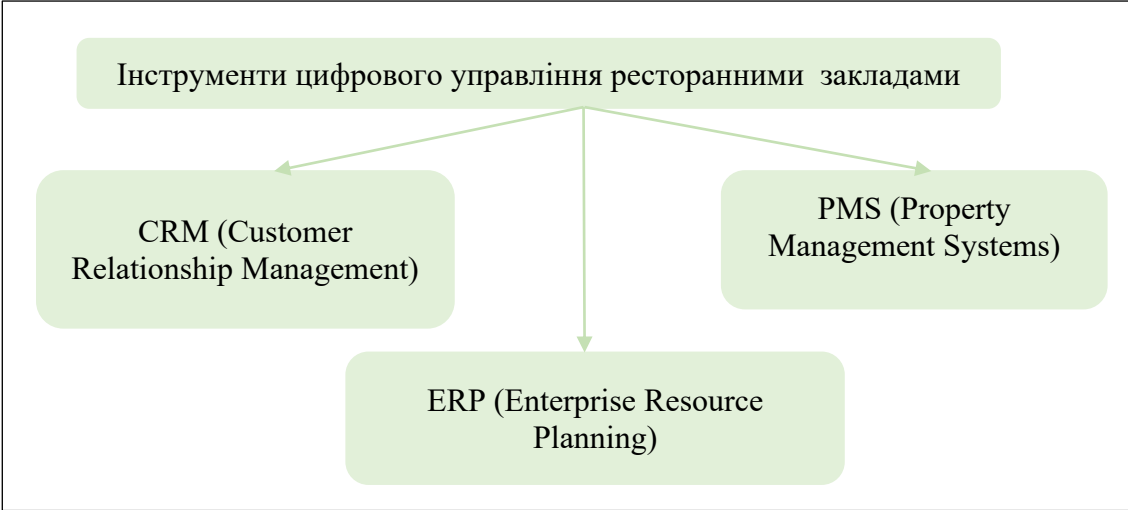


Рис. 1.4. Інструменти цифрового управління підприємств HoReCa

CRM – автоматизує комунікацію з клієнтами та аналізує дані по поведінку та вподобання гостей для персоналізації обслуговування. ERP – інтегрує операційну, фінансову та кадрову інформацію. PMS – оптимізує процеси бронювання, розміщення та обслуговування номерів.

Таблиця 1.2

Використання цифрових інструментів у HoReCa

Цифровий інструмент	Місце застосування	Ефективність при застосуванні
CRM	Планування обслуговування гостей, автоматизація бронювання столиків	Оперативна ефективність + 30%
ERP	Сегментація споживачів (гостей), персоналізований маркетинг	Підвищення лояльності, постійні продажів (гості)
PMS	Централізований контроль фінансів, запасів,	Оптимізація та зниження витрат

1.3. Методики дослідження

У сучасній теорії менеджменту ефективність системи управління розглядається у двох аспектах:

- ефективність як характеристика досягнення результатів (цілей) (тобто як зовнішній аспект, інакше – розгляд ефективності точки зору системи вищого рівня);
- ефективність як характеристика внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її виходами та входами (або у більш «вузькому» сенсі – співвідношення між результатами управління та витратами на нього) [16].

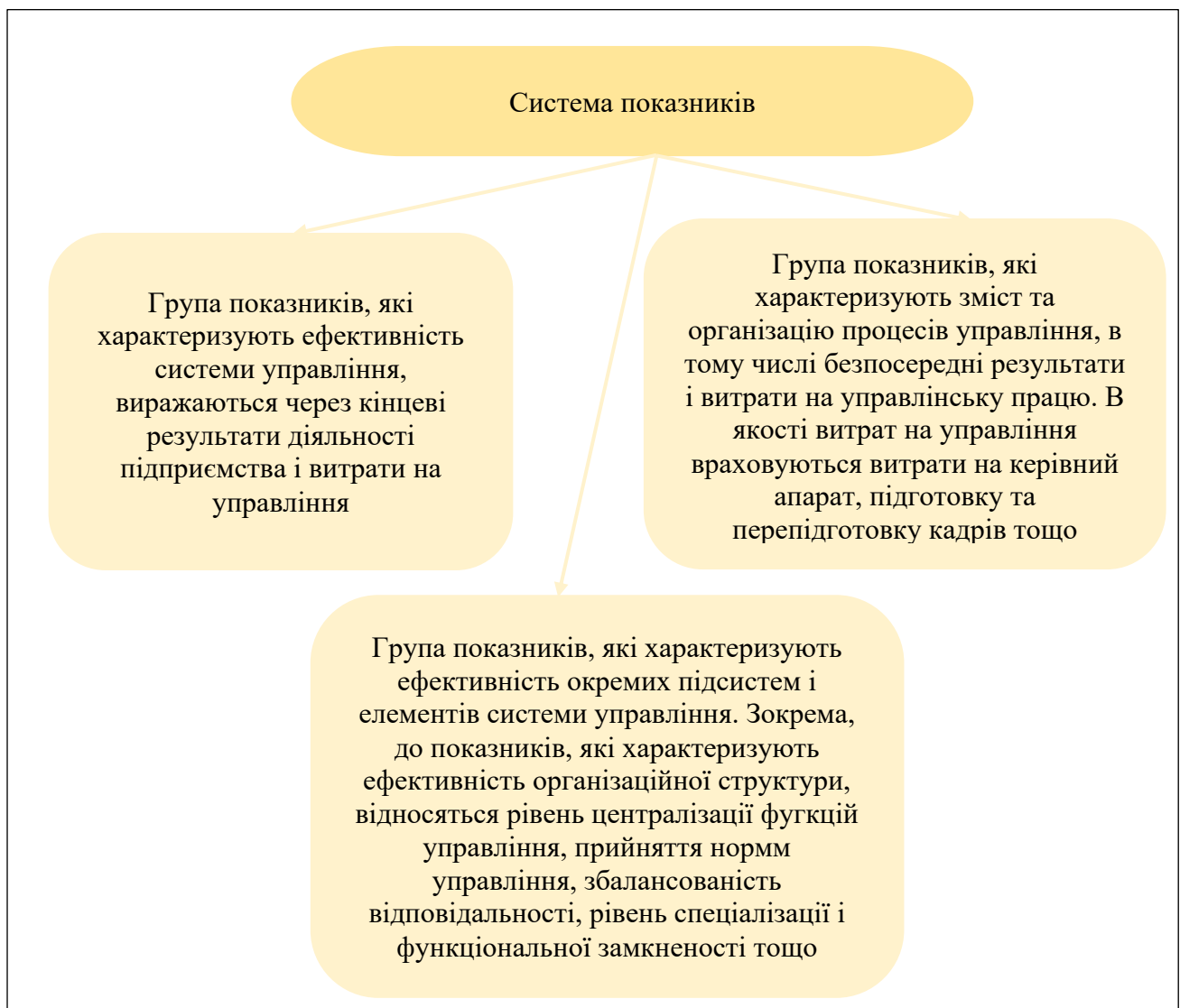


Рис. 1.5. Групи показників оцінки ефективності системи управління підприємством

В оцінці ефективності управління найбільшу складність представляє розуміння його результату. Безпосередній результат управління може характеризувати комплекс показників: темпи приросту продуктивності, якість, ритмічність роботи, інноваційність, цілеспрямованість (стратегічність), професіоналізм. Адже управління є узгодженням діяльності за спільною метою, значить безпосередній результат характеризують показники узгодженої роботи.

Показники, які використовуються при оцінках ефективності системи управління можна розбити на такі взаємопов'язані групи (Рис. 1.5).

Щодо оцінки ефективності власне систем управління розроблено досить велику кількість критеріїв. Їх можна поєднати в три групи (Рис. 1.6.).

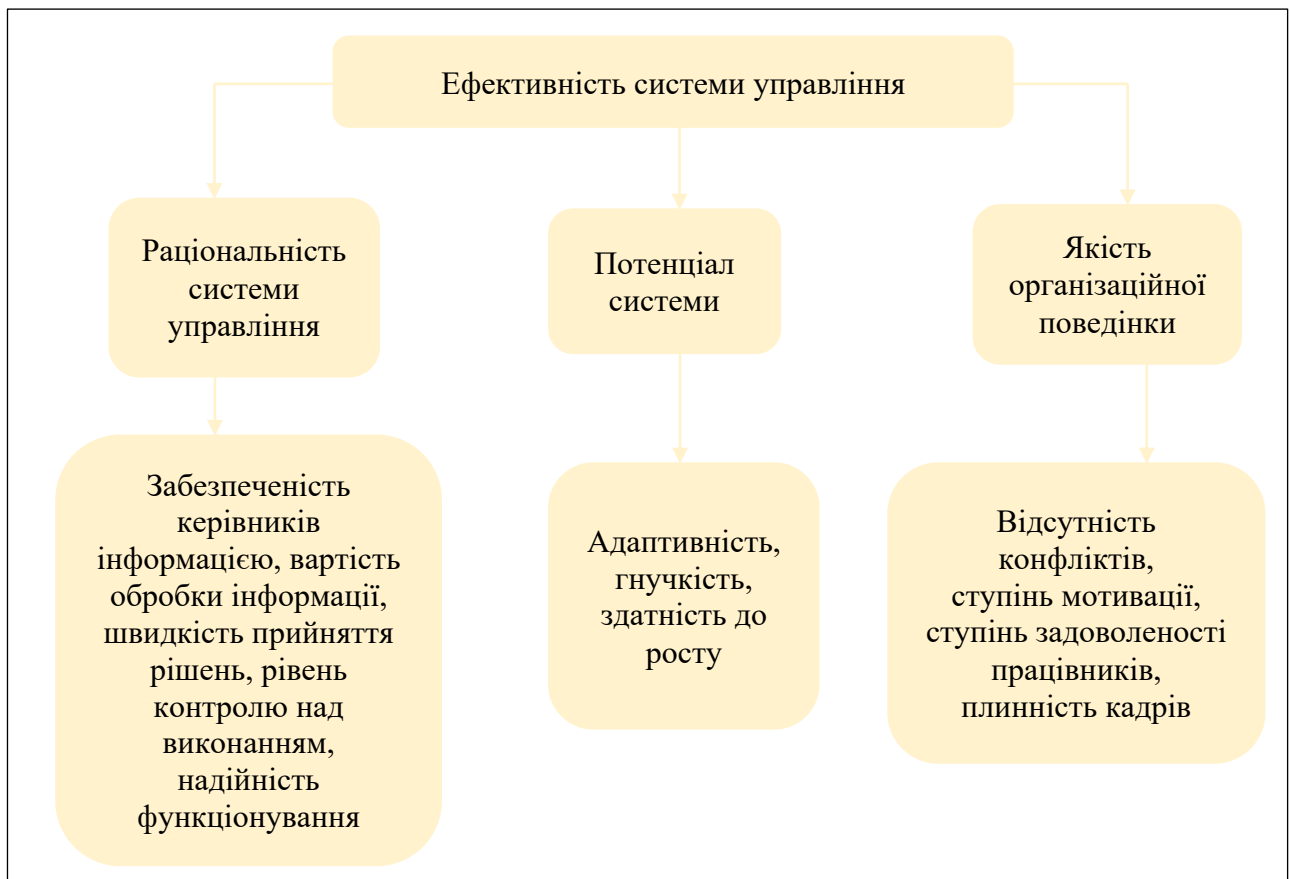


Рис.1.6. Критерії ефективності системи управління змінних блоків

Далі розглянемо соціальну ефективність та систему її показників, де виділяють склад показників ефективності, що відбивають соціальний розвиток підприємства. До них слід віднести такі характеристики, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі [12].

Показник плинності персоналу свідчить про рівень стабільності трудового колективу. Висока плинність може бути наслідком поганої постановки робіт з кадрами, незадовільних побутових та житлових умов, низького рівня охорони туди, техніки безпеки та механізації праці [8].

Надійність роботи персоналу визначається імовірнісною величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів через несвоєчасний надання інформації, помилок у розрахунках, порушення трудової дисципліни і є важливим оцінним показником ефективності роботи персоналу.

Рівномірність завантаження персоналу характеризує питому вагу втрат та перевантажень працівників у загальній трудомісткості підприємства. Доведено вплив рівномірного завантаження персоналу на кінцеві результати діяльності організації та обґрунтовано доцільність її вибору як критерій ефективності.

Рівень трудової дисципліни відбиває відношення числа випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності персоналу та дозволяє судити про порядок на підприємстві.

Співвідношення робітників та службовців показує ставлення чисельності виробничого персоналу до чисельності управлінського персоналу та характеризує їх впливом геть продуктивність праці. Соціально- психологічний клімат у колективі – дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потребу та конфліктність у трудовому колективі [31].

Такий склад показників дозволяє оцінити основні параметри організації роботи персоналу (економічність, надійність, рівномірність та якість), і їх слід включити до переліку критеріальних показників ефективності. Очевидно, що склад показників має бути змінним, залежно від особливостей розвитку ринкової економіки, повинен уточнюватись та доповнюватись в умовах динамічного розвитку підприємства.

Таким чином, можна зазначити, що критерії ефективності організацій загалом та систем управління зокрема найнерозробленіша та складна частина у науці управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «*****»

2.1. Організаційно-економічна характеристика

«*****»

Базою нашого дослідження є ресторанне підприємство «*****» у м. Львові. Це є товариство з обмеженою відповідальністю «*****», яке було зареєстровано 23.05.2019. Проте заклад почав функціонувати раніше, оскільки ресторан «*****» у Львові здобув перемогу в конкурсі Європейських властивостей «Europe Property Awards 2018» саме за дизайн інтер'єру та архітектуру цього закладу, що підтверджує його функціонування на той час. Фасад ресторану «*****» зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Фасад ресторану «*****»

Заклад керується у своїй діяльності чинним законодавством, Статутом, установчим договором та іншими внутрішніми документами.

Заклад «*****» розміщений у затишку зеленого парку недалеко від центру міста Львів, де поєдналося активне міське життя зі спокоєм природи. Заклад асоціює себе з work-life balance place. На першому поверсі основний зал ресторану, де працює сомельє, адже у закладі одна з найширших винних карт міста Лева, що налічує понад 150 позицій. На другому поверсі працює Event Hall, який може бути адаптований для будь-яких подій, в тому числі і конференцій.

Юридична та фактична адреса:

Україна, Львівська область, 79012

м. Львів, вул. *****

Email: *****@gmail.com

Сайт: *****

Код за ЄДРПОУ *****.

Згідно з зареєстрованими КВЕДами, ТОВ «*****» здійснює такі види економічної діяльності (рис.2.2).

Ресторанний комплекс «*****» у львівському парку культури та відпочинку імені Богдана Хмельницького – справжня перлина міста. Його унікальне розташування – лише за кілька хвилин від туристичного центру Львова – дозволяє одночасно насолоджуватися яскравим життям мегаполісу та відпочивати в спокійній атмосфері природи. Тут ви знайдете ідеальну гармонію між метушливим міським життям та спокоєм навколишнього середовища. Вражаюча атмосфера розкоші, краси та вишуканого стилю робить кожен візит до цього ресторанного комплексу справжньою насолодою для тих, хто цінує естетику, комфорт та першокласний сервіс.

Основна цінність закладу «*****» полягає в концепції балансу. Ресторанний комплекс вдало поєднує яскраве міське життя зі спокоєм природи, пропонуючи кожному гостю відчуття спокою та гармонії. У «*****» ви знайдете те, чого бракує багатьом іншим місцям: не лише відмінний сервіс та

смачну їжу, але й атмосферу, яка допомагає відчувати баланс між роботою та відпочинком, між активними буднями та спокоєм вихідних [29].



Рис. 2.2. Напрямки діяльності ресторану «*****»

Ресторанний комплекс «*****» відомий своєю унікальною кулінарною концепцією, яка зосереджена на самобутніх смакових поєднаннях та дослідженні нових гастрономічних горизонтів. Кожна страва в меню – це справжній витвір мистецтва, що поєднує традиційні рецепти з сучасними інноваціями, надаючи їм свіжого відтінку. У меню закладу представлені популярні та оригінальні європейські страви. Гості можуть замовити різноманітні салати, гарячі та холодні закуски, пасту, супи, основні страви, гарніри та десерти. Для любителів японської кухні є вибір страв суші: роли, гострі суші та нігірі. У меню десертів, серед іншого, є карпачо з ананаса з соусом Малібу, м'ятою та ванільним морозивом; морквяний торт з лимонним кремом,

ягодами годжі та зацукрованим імбиром; та шоколадний торт з вишневим соусом. У барному меню представлений широкий вибір алкогольних коктейлів, міцних напоїв, традиційних львівських лікерів, крафтового пива на розлив та пива у пляшках. Серед безалкогольних напоїв ресторан пропонує свіжовичавлені соки, кавові суміші, молочні коктейлі, какао та різні чаї.

Меню ресторану пропонує різноманітний вибір страв міжнародної кухні, що гарантує, що кожен знайде щось на свій смак. Це місце як для гурманів, які люблять експериментувати з новими смаками та поєднаннями, так і для тих, хто цінує класичні страви, приготовані з високоякісних інгредієнтів. Винна карта ресторану – справжня скарбниця для поціновувачів вишуканих вин. Вона містить понад 150 вин з усього світу, від класичних до рідкісних сортів винограду. Ця винна карта, відзначена міжнародною премією Wine Spectator Award, відображає вишуканий смак та високоякісний вибір, гарантуючи ідеальне поєднання вин до кожної страви.

«*****» – це не просто місце для обіду чи вечері, а й ідеальне місце для поєднання роботи та відпочинку. У будні дні ресторан пропонує смачні та поживні бізнес-ланчі, забезпечуючи гостям не лише легку їжу, але й розслаблення та відновлення енергії для майбутніх завдань. Це ідеальне місце для ділових зустрічей або короткої перерви від повсякденного життя. У вихідні, завдяки спеціальному меню сніданків, ресторан має особливу атмосферу, що випромінює затишок, тепло та спокій. Гості можуть насолодитися сніданком тут з родиною чи друзями, обговорити важливі справи або просто насолодитися часом, проведеним разом.

Окрім комфортних залів та багатофункціональних приміщень, ресторан також пропонує зручну парковку на 50 автомобілів – суттєва перевага для гостей, які приїжджають на автомобілі. Відвідувачі можуть легко паркувати свої транспортні засоби, не турбуючись про пошук місця для паркування. Аналізуючи діяльність ресторану «*****», важливо враховувати його організаційну структуру.

Для реалізації послуг ресторанів у ТОВ «*****» існує кілька залів (Рис. 2.3.).

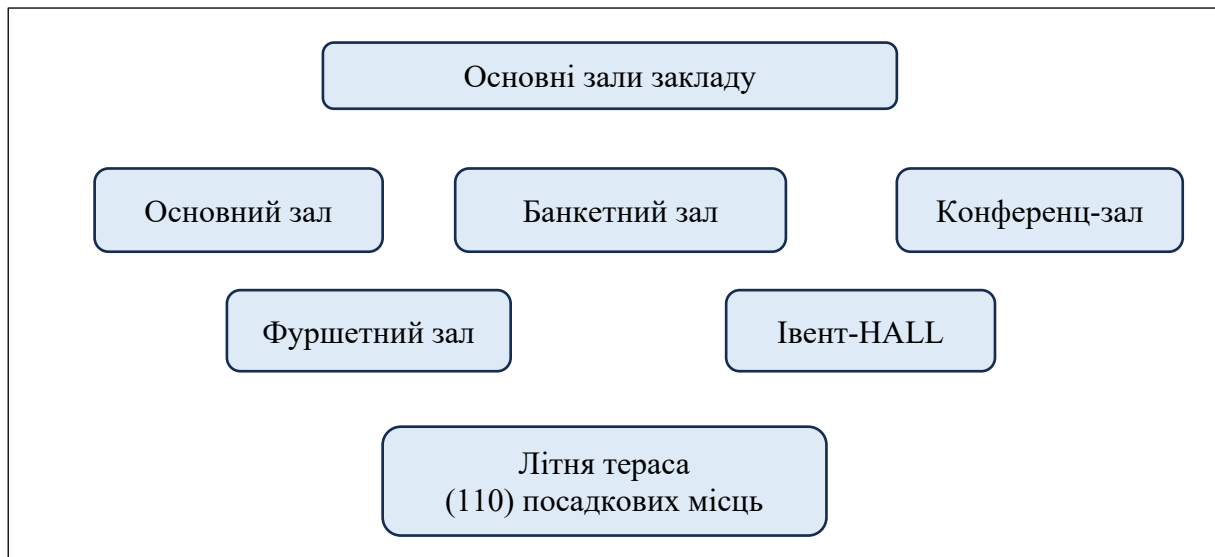


Рис. 2.3. Зали для надання послуг у ресторані «*****»

Зонування простору ресторанного закладу «*****» дає можливість організації кількох заходів одночасно.

Для забезпечення можливості проведення сімейного відпочинку для відвідувачів ресторану на території літньої веранди організовано дитячий ресторан та дитячий майданчик.

Для задоволення запитів широкого кола відвідувачів у закладі розроблено широке меню, що включає холодні та гарячі закуски, салати, страви з птиці, риби та м'яса, гарніри, а також спеціалізоване фуршетне та банкетне меню. При цьому склад страв не спеціалізований на якійсь національній кухні.

У ресторані «*****» використовуються два види обслуговування (Рис. 2.4). Американський вид обслуговування використовується при подачі страв індивідуальних клієнтів, а російський при подачі страв у рамках банкетів. Хоча з організацією банкетів використовується змішаний вид обслуговування.

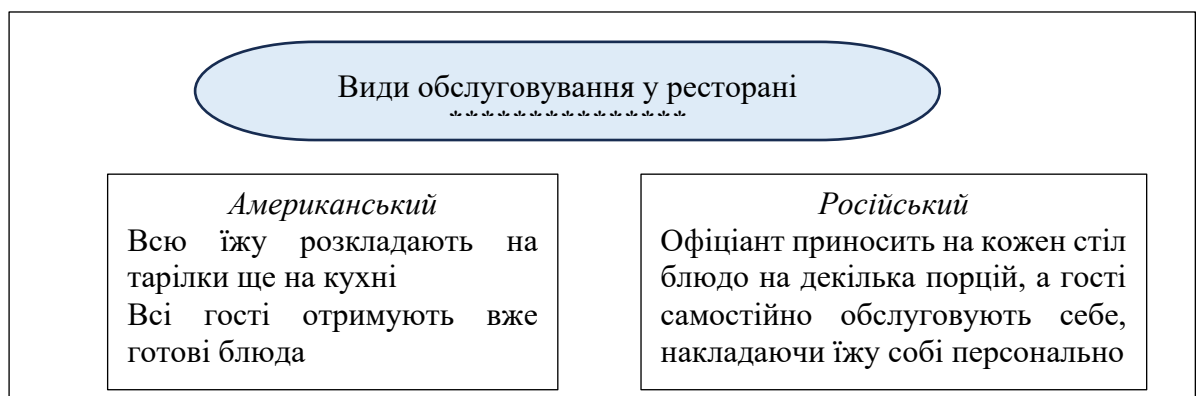


Рис. 2.4. Види обслуговування клієнтів у ресторані «*****»

Як формат обслуговування в ресторані «*****» використовується сервіс за столом, коли подача страв відвідувачам здійснюється офіціантами.

Оцінюючи структуру наданих послуг, можна назвати, що з досліджуваного період відбувається збільшення частки банкетів за одночасного зниження частки приватних відвідувачів (Рис. 2.5).

Таким чином, підприємство «*****» все більше спеціалізується на надання банкетних ресторанних послуг. Ця тенденція обумовлена більшою ефективністю даних послуг, зниженням витрат у зв'язку з тим, що є можливість придбання певної кількості сировини, яке буде витрачено згідно заздалегідь затвердженого меню.

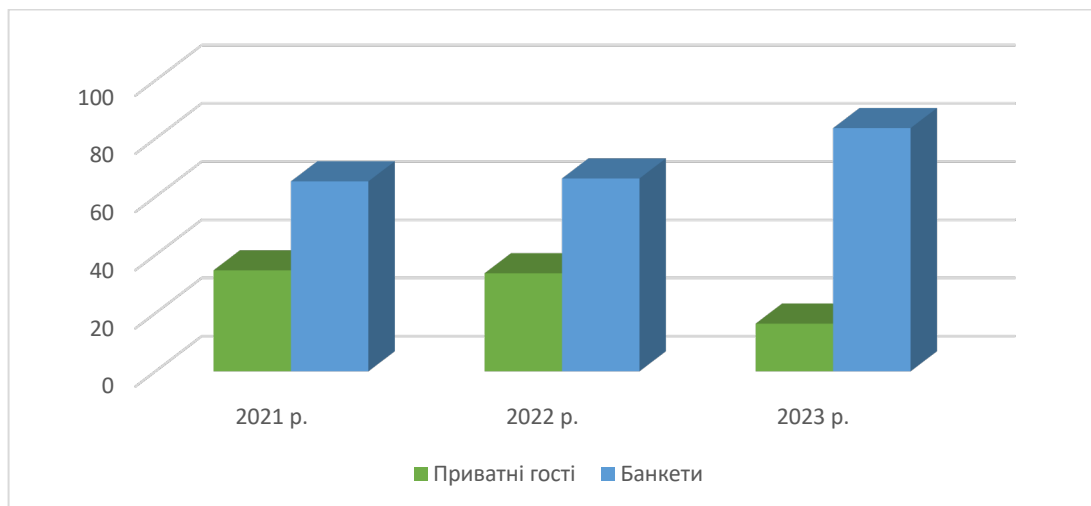


Рис. 2.5. Динаміка структури наданих ресторанних послуг
«*****», %

Водночас час при обслуговуванні приватних клієнтів взаємодія стихійний характер і немає можливості прогнозування кількості продуктів, які будуть витрачатися за кожен конкретний день. При цьому, якщо порівнювати середній чек одного приватного гостя ресторану більше протягом всього досліджуваного періоду ніж одного відвідувача в рамках банкетного меню (рис. 2.6).

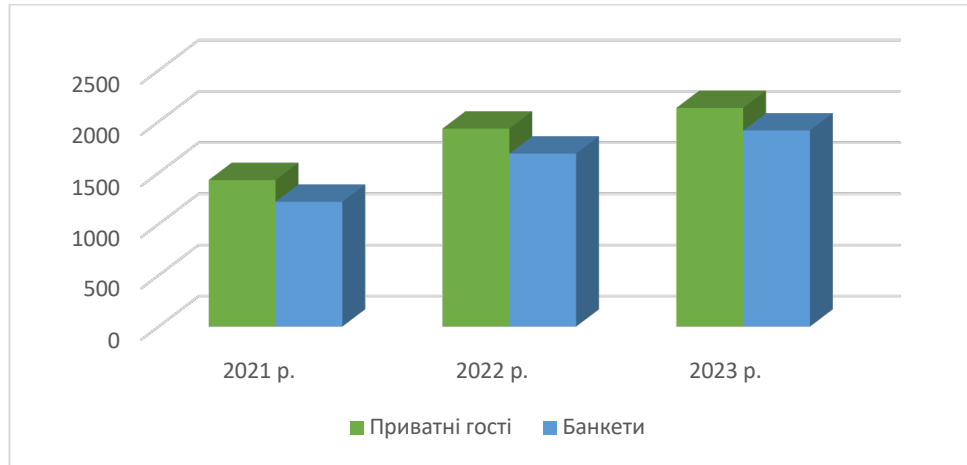


Рис. 2.6. Динаміка середнього чека одного відвідувача за приватного відвідуванні та при організації банкету, грн

Вища вартість чека при приватному відвідуванні закладу «*****» пов'язана з тим, що при приватному відвідуванні алкоголь замовляється в барі, а при організації банкетів алкоголь купується відвідувачами самостійно. Слід зазначити, що у чеку частка алкоголю перевищує 60%. Однак, незважаючи на це, корпоративні заходи є більш вигіднішими для бару, ніж організація приватних відвідувань.

Зміна структури банкетних послуг представлена на рис. 2.7.

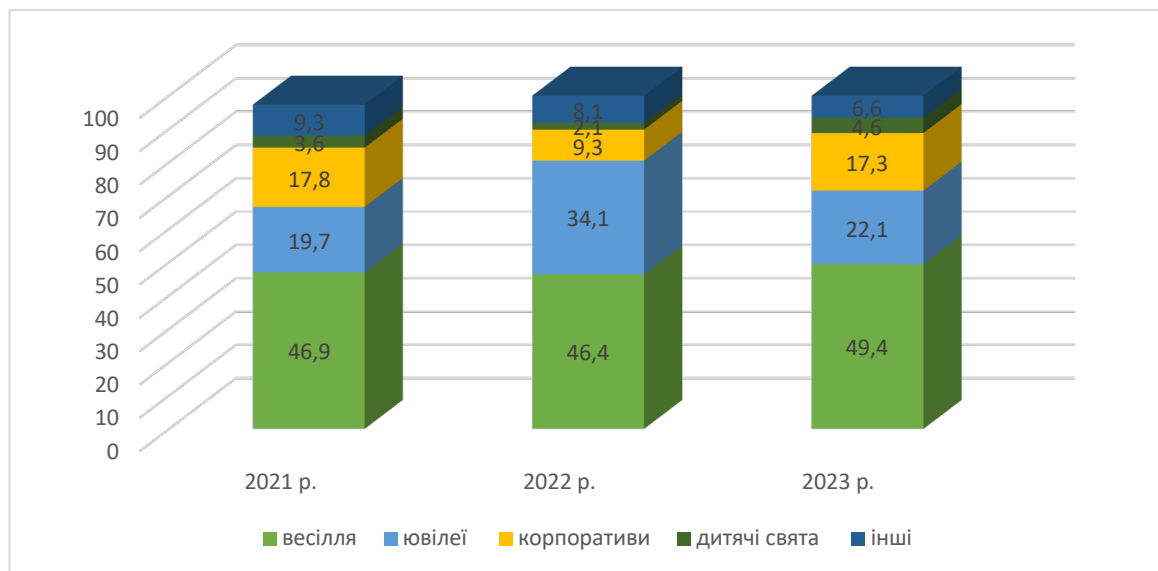


Рис. 2.7. Зміна структури банкетних послуг ресторану «*****», %

Наведені дані показують, що, незважаючи на суттєву зміну структури банкетних послуг, найбільшу частку протягом всього аналізованого періоду займають весільні банкети. Вони становлять трохи менше половини всіх

банкетних послуг організації. Істотно коливається по роках, але при цьому займаючи друге місце в структурі банкетних послуг, частка ювілейних банкетів. Також значну частку займають корпоративні банкети.

Усі банкети у ресторані «*****» мають на увазі частково самообслуговування та частково сервіс з боку офіціантів та барменів. Гості самостійно можуть наливати напої, розкласти холодні закуски, салати, а подача гарячого лежить повністю на обслуговуючому персоналі. Офіціанти можуть подати аперитив. Холодні закуски вже на засервірованому столі презентуються за 30 хвилин до передбачуваного прибуття гостей, як і напої, спеції. Закуси та салати сервіруються на великих тарілках (по 5-6 порцій на кожну). Банкетне меню з частковим обслуговуванням вже сформовано заздалегідь, гості обирають для себе страви, дивлячись на презентовані на столі варіанти. Середня тривалість такого бенкету – від 2 годин.

Обмежувальні заходи, пов'язані з пандемією коронавірусною інфекції, а потім військового стану негативно позначилися лише на рівні доходів підприємства. Оцінка ключових техніко-економічних показників господарської діяльності ТОВ «*****» включає аналіз балансів та річної звітності досліджуваного підприємства за минулі періоди для виявлення тенденцій у господарській діяльності та визначення ключових фінансових коефіцієнтів представлена у додатку А.

У 2021 році заклад «*****» мав від'ємний власний капітал. У 2022 році було зафіксовано ще більш значне зменшення власного капіталу. Однак у 2023 році ситуація значно покращилася – власний капітал ресторану збільшився на 951 600 гривень порівняно з попереднім роком, але залишився від'ємним (-46 500 гривень).

У пасиві балансу спостерігалось збільшення торгової кредиторської заборгованості (на 238% у 2023 році порівняно з 2021 роком). Це збільшення загальних зобов'язань призводить до більшої залежності від зовнішніх партнерів з фінансування. Торгова дебіторська заборгованість різко зросла у 2022 році (на 2914%), але впала на 97% у 2023 році, що може свідчити про ефективніше

управління дебіторською заборгованістю. Робоча сила є одним з найважливіших ресурсів компанії.

Якість підбору персоналу та ефективність робочої сили суттєво залежать від результатів виробничої діяльності. Позитивною тенденцією для ресторану «*****» є зростання продуктивності праці на 41% за звітний період, що супроводжується зростанням середньомісячної заробітної плати на 29%.

У 2022 році виручка ресторану «*****» зменшилася на 14% порівняно з 2021 роком, що можна пояснити кризовими ситуаціями або зниженням попиту.

Однак у 2023 році виручка зросла на 65% порівняно з 2022 роком, досягнувши 4 716 200 гривень, що свідчить про відновлення та активізацію бізнес-операцій.

Зниження витрат на 47% у 2022 році порівняно з 2021 роком свідчить про оптимізацію витрат. Однак у 2023 році ця цифра зросла на 82% до 580 000 гривень, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу продажів або виробничих витрат.

Від'ємний власний капітал підприємства означає, що його зобов'язання перевищують його активи. Це може бути пов'язано з різними причинами, такими як збитки підприємства, недостатній обсяг інвестованого капіталу або зобов'язання перед кредиторами, що перевищують вартість активів.

2023 фінансовий рік для ресторану «*****» завершився з профіцитом 100 000 гривень, що свідчить про успішний фінансово-економічний розвиток. Однак рентабельність ресторану «*****» у 2023 році була дуже низькою та становила 2,12%. Рентабельність закладу демонструвала поступове зниження протягом аналізованого періоду, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення фінансової стратегії та диверсифікації управління. Таким чином, наявні дані вказують на певні ознаки кризи в господарській діяльності ТОВ «АРТ ПАРК» у 2021 та 2022 роках. Однак у 2023 році спостерігається поступове відновлення фінансово-економічної стабільності. Зростання виручки та прибутку свідчить про покращення ринкової позиції компанії. Водночас низька рентабельність та високі зобов'язання з

поставок та послуг свідчать про необхідність оптимізації фінансово-операційної діяльності.

Згідно з методикою І. Адізеса, ресторан «*****» перебуває у фазі зростання свого життєвого циклу. Про це свідчать такі показники: маркетинг та продажі мають вирішальний вплив на ділову діяльність; підприємство відчуває обмеження у фінансуванні; зміна керівництва може призвести до зміни поведінки всього закладу; а основна увага зосереджена на збільшенні доходів. Подальший аналіз показав, що ресторанне підприємство перебуває у початковій фазі, в якій влада децентралізована, а співробітники, такі як заступник менеджера, можуть самостійно розробляти рішення окремих проблем. Ця фаза характеризується делегуванням відповідальності, орієнтацією на прибуток та підвищенням ефективності. Для подальшого розвитку ресторану «*****» важливо зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, необхідно оптимізувати фінансове управління. Це включає розробку стратегії скорочення зобов'язань, тим самим мінімізуючи фінансові ризики, та забезпечення контролю грошових потоків, щоб уникнути вузьких місць ліквідності.

Удосконалення маркетингової стратегії має базуватися на поглибленому аналізі цільової групи для підвищення якості обслуговування та залучення нових клієнтів. Спеціальні пропозиції, такі як акції чи програми лояльності, зміцнюють відносини з постійними гостями. Одночасно слід покращити операційну ефективність. Це може включати впровадження системи управління якістю менеджменту, яка зміцнює репутацію ресторану, а також аналіз витрат та переговори з постачальниками щодо більш вигідних умов для зниження собівартості продукції. Розвиток персоналу також є важливим компонентом загальної стратегії. Надаючи співробітникам можливості для професійного розвитку та залучаючи їх до прийняття управлінських рішень, сприяється ініціативності та командній роботі. Навчання та подальша освіта покращують обслуговування та позитивно впливають на сприйняття гостей.

Ще одним важливим аспектом є підтримка та подальший розвиток децентралізації в управлінні. Це включає чітке визначення ролей та обов'язків

кожного співробітника, а також впровадження ефективної системи звітності для контролю делегованих повноважень. Впровадження цих заходів сприяє поступовому зміцненню ринкових позицій компанії. Успішне виконання цих завдань дозволяє ресторану «*****» увійти до наступної фази свого життєвого циклу – фази зрілості, що характеризується стабільним прибутком та сталим розвитком. Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та допомагає компанії адаптуватися до зовнішніх викликів.

2.2. Оцінка стану системи управління на підприємстві

Максимально грамотне управління ресторанним підприємством є неодмінною умовою, що забезпечує успішне виконання поставлених планів та господарських процесів.

Мета системи управління ресторанного підприємства «*****» – створення організаційних умов для ефективного використання ресурсів та досягнення цілей, поставлених перед керівництвом закладу.

Кожен заклад, починаючи свою діяльність, зобов'язаний чітко представляти перспективну потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти точно розраховувати ефективність використання наявних коштів у процесі роботи підприємства. З цією метою керівництво закладу розробляє план та стратегію розвитку.

Стратегічний план забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, до розподілу ресурсів та внутрішню координацію діяльності з метою виявлення сильних та слабких сторін.

Першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні є вибір місії підприємства. Проведене дослідження показало, що у ресторані «*****» відсутня система стратегічного планування та відповідно відсутні місія, та бачення довгострокового розвитку закладу. Не ведеться робота з визначення стратегічних цілей. Також відсутня система оперативного

планування. Розробляється лише план потреби у ресурсах виходячи з наявних замовлень, що переглядається в залежності від зміни складу замовлень.

Найважливішою підсистемою реалізації планів закладу є підсистема «організація», що виражається в організаційній структурі управління.

Основним нормативним документом, що описує структуру та систему управління організацією, є Положення про систему управління ресторанного підприємства «*****». Документ має обов'язковий характер для виконання посадовими особами та працівниками організації та встановлює:

- принципи організації управління;
- основні елементи системи управління, порядок їх організації та стандарти взаємодії.

Розглянемо основні засади організації управління підприємства «*****» (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Основні засади організації управління ресторану

Структура управління ресторанного підприємства «*****» є лінійно-функціональною. На це вказує той факт, що директору підпорядковуються його заступники, а їм у свою чергу виконавці на місцях, що повністю відповідає опису цього типу структури управління.

З одного боку, існує ієрархія рівнів управління (повноваження передаються безпосередньо від начальників до підлеглих, які, у свою чергу, передають їх подальшим підлеглим). З іншого боку, застосовується принцип функціональної департаменталізації (організація поділена на окремі підрозділи, кожен з яких має чітко визначені завдання та обов'язки).

У лінійно-функціональній структурі лінійний керівник формує команду з функціональних відділів, секцій, груп та окремих спеціалістів, відповідальних за конкретні управлінські функції (перш за все, збір інформації, аналіз та підготовку управлінських рішень). У лінійно-функціональному управлінні лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують та підтримують лінійного керівника у розробці та впровадженні конкретних рішень.

Організаційна структура управління «*****» представлена на Рис. 2.10.

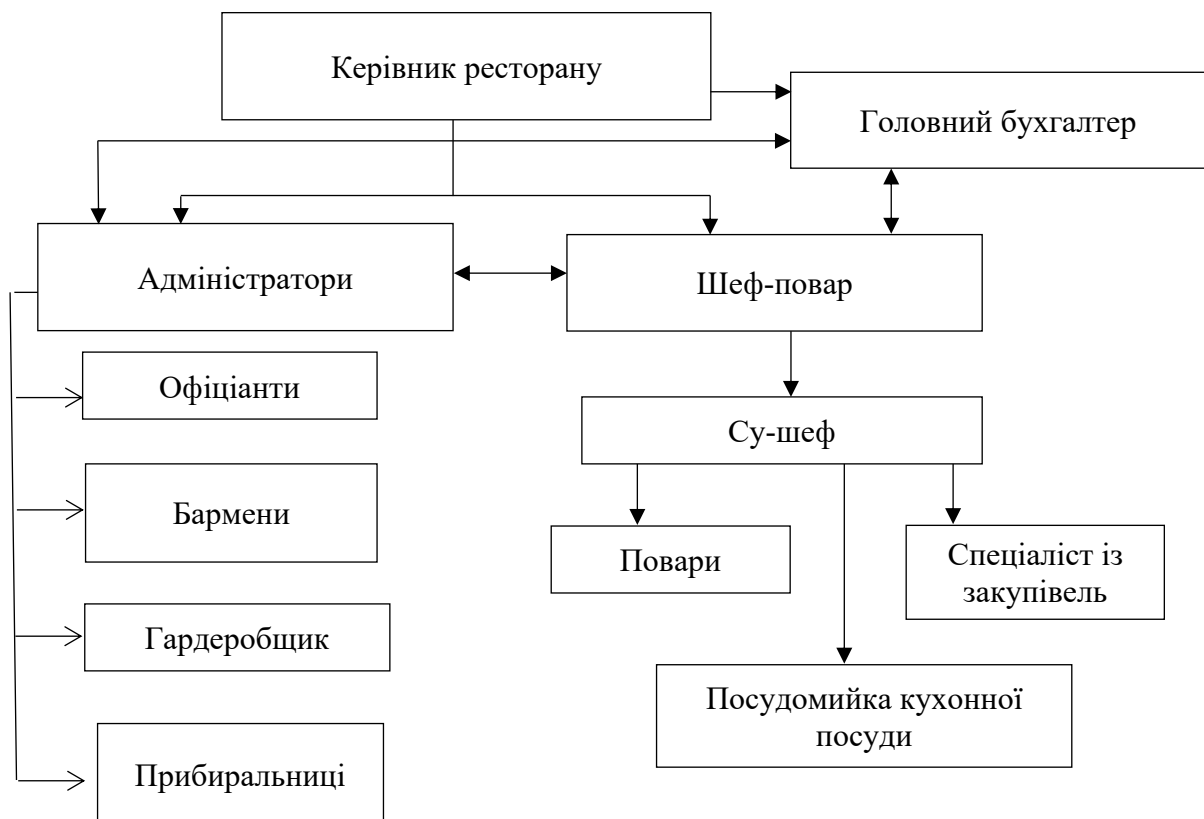


Рис. 2.10. Горизонтальні зв'язки між елементами управління у ресторанному закладі «*****»

У ресторані «*****» впроваджено систему електронного документообігу, яка дозволяє швидко фіксувати та розподіляти замовлення, доручення та інші організаційно-розпорядчі документи між відділами. Крім того, вона дозволяє контролювати виконання замовлень та доручень на всіх рівнях управлінського ланцюга ТОВ «*****».

Аналіз організаційної структури ресторану «*****» показує, що всі відділи та зони ресторану виконують основну функцію виробничого процесу. Таким чином, організаційна структура ресторану підходить для підприємства та функціонує й розвивається нормально.

Слід зазначити, що у структурі ТОВ «*****» відсутні такі послуги:

- 1) IT-послуги: Управління інформаційними системами передано на аутсорсинг компанії-партнеру.
- 2) Послуги безпеки: Безпека закладу також передана на аутсорсинг компанії-партнеру.

Переваги та недоліки структури управління, що склалася в закладі «*****» представлені на Рис. 2.11.



Рис. 2.11. Переваги та недоліки структури управління закладу

«*****»

Розглядаючи організаційну структуру ресторану «*****», можна зробити висновок, що ця структура підходить для ресторанного бізнесу. Вона функціонує та розвивається нормально.

Система управління ресторану «*****» є процесно-орієнтованою. Відповідальним за результати та ефективність усіх процесів, які протікають в на підприємстві, несе директор «*****». Розподіл обов'язків та делегування повноважень керівникам структурних підрозділів здійснюється відповідно до затвердженого у ресторані регламенту. За кожною управлінською функцією закріплено керівник середньої ланки, і він несе відповідальність за якість її реалізації перед директором ресторану «*****».

Розподіл повноважень у системі управління організації здійснюється так (рис. 2.12).

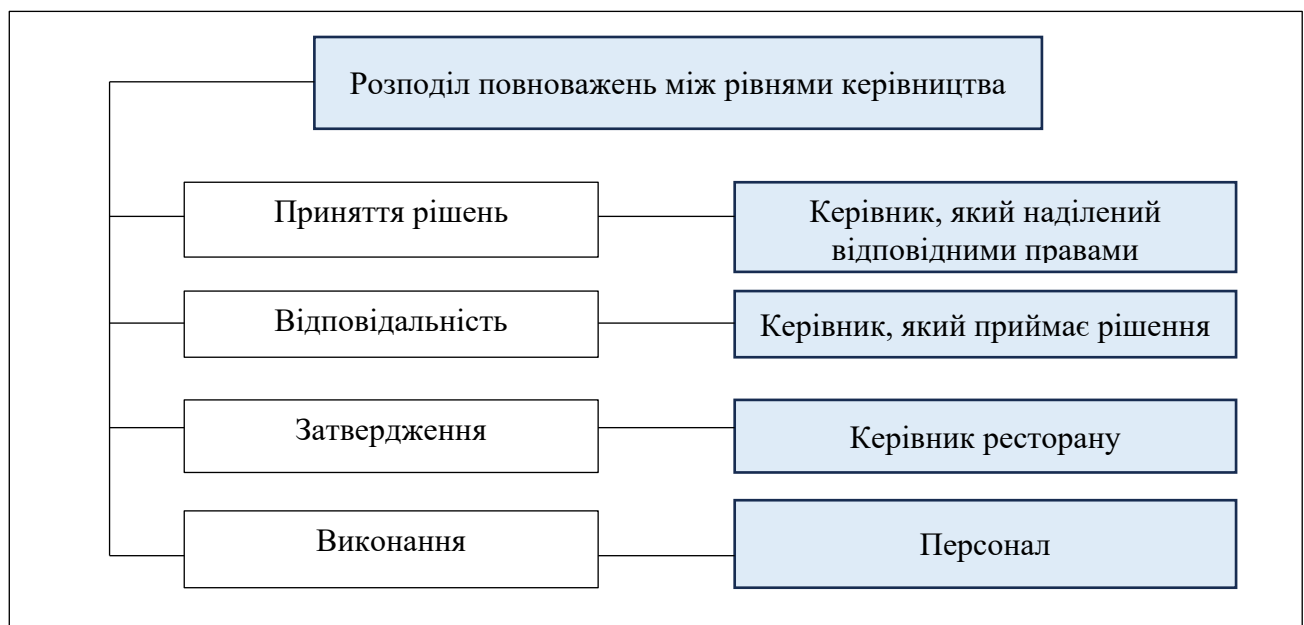


Рис. 2.12. Розподіл повноважень у системі управління у ресторані

Як показують дані рисунку 2.10, організаційну структуру управління досліджуваного закладу можна розбити на три основні рівні, між якими існує чітке розмежування функцій (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Елементи системи управління ресторану «*****»

Штатна структура персоналу ресторану «*****» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Штатна структура персоналу ресторану «*****»

Посада	Чисельність
Керівник ресторану	1
Головний бухгалтер	1
Адміністратори	1
Шеф-повар	1
Су-шеф	1
Бармен	2
Офіціант	8
Гардеробник	1
Повар	3
Спеціаліст із закупівель	1
Посудомийка кухонної посуду	2
Прибиральниця	2
Всього	24

Основні функції, що виконуються штатними одиницями, наведено в Додатку Б.

Центральною функцією управління, що забезпечує безперебійність та безперервність процесу управління, є координація.

У ресторані «*****» процес координації здійснюється за допомогою щоденних meet-зустрічей у рамках структурних підрозділів та щотижневих нарад директора із керівниками структурних підрозділів. Дані наради проводяться на початку робочого тижня, з метою підбиття підсумків за минулий тиждень, та планування роботи на поточний тиждень, розробки ідей для покращення поточної діяльності ресторанного комплексу. Також при необхідності та появі важливих подій або новин, проводяться екстрені збори.

Координація діяльності всіх елементів організації також досягається шляхом формування ефективної системи комунікацій.

Потоки комунікаційних зв'язків у «*****» протікають по 2 напрямків: горизонтальному та вертикальному.

Горизонтальні комунікаційні потоки забезпечують взаємодія та передачу інформації від одного підрозділу до іншого (рис.2.10.), необхідну для реалізації ними своїх функцій та досягнення спільних цілей.

Вертикальні комунікаційні потоки є обмінами інформацією між вищим та нижчими елементами в структуру управління. При цьому взаємодія відбувається за висхідними та низхідним напрямом (рис.2.10).

Важливу роль системі управління організації відіграє підсистема контролю, у межах якої проводиться оцінка ефективності реалізації поставлених завдань виконавцями.

Контроль у ресторані «*****» здійснюється відповідно до правил внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями та іншими внутрішніми документами, а також зовнішніми нормативно-правовим актами та встановленими стандартами. Система контролю у ресторані «*****» побудовано за принципом скалярного ланцюга, тобто нижчестоящий рівень управління контролюється вищим (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Система внутрішнього контролю у ресторані «*****»

Суб'єкт контролю	Об'єкт контролю
Керівник ресторану	Головний бухгалтер, адміністратор, шеф-кухар
Адміністратор	Бармен, офіціант, гардеробник, прибиральниця
Шеф-повар	Кухар, спеціаліст із закупівель, посудомийка кухонного посуду

Письмові звіти є основним засобом контролю. При цьому окремі керівники зізналися, що на аналіз звітів у них, як правило, не залишається часу. Тому перевірки проводяться лише у разі виникнення критичних ситуацій, які мало що дають для реальної практики. В іншому все йде за стандартною схемою: розробка робітником плану, оцінка виконаної роботи та якості її виконання. Немає спільного поняття, що означає концепцію підтримки дисципліни. Однак дисципліна в на підприємстві «*****» знаходиться на досить високому рівні.

Не менш важливим елементом в системі менеджменту організації є підсистема мотивації. В організації застосовується переважно матеріальні методи мотивації.

В організації прийнято погодинно-преміальну систему оплати праці.

Таким чином, проведений аналіз показав, що у закладі «*****» сформовано всі підсистеми менеджменту, які забезпечують його довгострокове функціонування.

2.3. Оцінка ефективності системи управління для підприємства

Для оцінки ефективності системи керування підприємством використовуються економічні і неекономічні показники. Економічні показники передбачають оцінку ефективності використання наявних ресурсів.

Для оцінки ефективності системи управління ресторанного підприємства також була використана методика В.Е. Мільмана. Результати розрахунку показників згідно з цією методикою представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності системи управління ресторану «*****»

Показники	Норма	2024р.	Відхилення від норми, (+, -)
Коефіцієнт керованості	0,5	0,2	-0,3
Коефіцієнт рівня автоматизації праці працівників апарату управління	0,8	0,4	-0,4
Коефіцієнт економічності праці працівника апарату управління	0,7	0,5	-0,2
Коефіцієнт результативності управління	0,9	0,6	-0,3
Коефіцієнт контролю	0,6	0,8	0,2
Коефіцієнт дублювання повноважень	0,3	0,4	0,1
Коефіцієнт делегування повноважень	0,7	0,3	-0,4

Наведені у таблиці дані свідчать про середній рівень ефективності системи управління в закладі, найбільш значне відхилення від норми є у показниках норми керованості, а також рівня автоматизації праці менеджерів підприємства. За рештою показниками спостерігається незначне відхилення від норми.

Для оцінки ефективності функціонування структури управління стратегічним розвитком використали також метод експертних оцінок. Експертами були визначені такі посади персоналу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Перелік експертів, які задіяні при оцінці ефективності системи управління на підприємстві

Номер експерта	Посада в ресторані
Експерт 1	Адміністратор
Експерт 2	Повар
Експерт 3	Офіціант

Ступінь важливості оцінок експертів подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ступінь важливості оцінок експертів

Номер експерта	Важливість оцінки, бали
Експерт 1	0,3
Експерт 2	0,5
Експерт 3	0,2
Всього	1

Оцінка ефективності функціонування окремих елементів системи управління у ресторані «*****» проводилася за допомогою експертних оцінок за 10-бальною шкалою (10 балів – висока якість, 1 – бал низька якість). Отримані результати подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності функціонування окремих
елементів системи управління в ТОВ «*****»

Критерії	Оцінки, бали		
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Адаптивність системи керування	8	6	7
Розподіл повноважень	8	7	6
Гнучкість організаційної структури управління	6	6	7
Оперативність переміщення інформації між елементами структури	9	8	8
Швидкість та повнота наданої інформації на запити споживача	5	4	4
Надійність апарату управління	8	8	8
Відповідність чисельності складу працівників обсягу та складності робіт	7	8	8
Якість горизонтальних та вертикальних зв'язків	8	8	6

Інтегральний показник експертних оцінок ефективності функціонування окремих елементів системи управління ресторану «*****» розраховувався шляхом підсумовування творів ступеня значимості оцінки експерта оцінку кожного експерта. Результати розрахунків представлені на рисунку 2.14.

Таким чином, в результаті проведеної оцінки було встановлено, що найбільш проблемними місцями системи управління в ТОВ «*****» є система комунікацій та низька гнучкість організаційної структури управління.

Слід зазначити, що з погляду норм керованості дана система відповідає методологічним вимогам, але з організаційної структури управління видно, що найбільше навантаження йде на директора та керівників функціональних напрямів діяльності підприємства.



Рисунок 2.14. Показники оцінки ефективності системи управління ресторану «*****», бал

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління ресторанним закладом «*****» має ряд недоліків, які не забезпечують сталого становище підприємства в умовах конкуренції та створює необхідність пошуку оптимальних рішень щодо її вдосконалення.

2.4. Оцінки стратегічного потенціалу закладу ресторанного бізнесу в умовах конкуренції

З метою проведення аналізу стратегічного потенціалу закладу, згідно з запропонованою методикою, було визначено стратегічні індикатори діяльності організації у період 2021–2023 років. Крім того, за останні два роки знизився чистий прибуток і в 2023 спостерігається збиток. Ця негативна тенденція є результатом впливу наслідків загального падіння попиту на ресторанный послуги через відтік цільової аудиторії та загального падіння доходів населення внаслідок військового стану в Україні. При цьому величина активів та чисельність співробітників зросла, оскільки до кризи 2020 р. організація розширювала свою діяльність. Проведемо SWOT-аналіз ресторану «*****» за такими

напрямами: внутрішні сильні сторони організації; внутрішні слабкі сторони організації; зовнішні сприятливі можливості організації; зовнішні небезпеки.

Результат SWOT-аналізу у вигляді матриці представленим у таблиці. 2.5.

Як показано, у розглянутої організації ресторанного бізнесу є можливість компенсувати свої слабкі сторони за рахунок сильних, а також сильні сторони допомагають освоїти можливості ринку, отже, рівень її стратегічного потенціалу на даному етапі оцінки можна позначити вище за середній.

При цьому погрози також можуть бути подолані за рахунок сильних сторін, проте наявність слабких сторін сигналізує необхідність трансформації стратегії розвитку.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу для ресторану «*****»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища	
	Сили (W) 1. Рівень інновацій у ресторанній сфері 2. Відповідність рівня якості послуги очікуванням цільового споживача	Слабкості (S) 1. Рівень витрат 2. Низький рівень прибутковості
Можливості (O) 1. Зростання попиту на виїзні заходи 2. Зростання попиту на українську вишукану кухню 3. Поява потреби спокійного відпочинку поза домом	Високий рівень інновацій у ресторанній сфері та відповідність рівня якості послуги очікуванням цільового споживача дозволяють повністю задовольнити зростаючий попит на вишукану українську кухню та виїзне обслуговування, що збільшують обсяги продажів. Ці ж переваги забезпечать швидке збільшення частки ринку, що з'являється, за рахунок зростання інтересу до відпочинку поза домом та рестораном	Зростання попиту на вишукану українську кухню та кейтерінг, збільшуючи обсяги продажів, буде скорочено частку постійних витрат загалом, що забезпечить економію на масштабі витрат закладу Зростання обсягів продажу та частки ринку з урахуванням скорочення сумарних витрат дасть зростання прибутковості ресторану
Загрози (T) 1. Високий рівень конкуренції у ресторанній сфері 2. Зниження попиту ресторанні послуги загалом в Україні через військовий стан 3. Скорочення реальних доходів населення України	Застосування інноваційних методів дозволяє залучити до ресторанного закладу потенційних споживачів. Акцент на якість послуги та регулювання ціни вирівнюватиме скорочення попиту, що виник через конкурентів	Можлива тимчасова переорієнтація на введення більшої частки послуг, що користуються попитом

Наступним етапом оцінки стратегічного потенціалу є оцінка конкурентоспроможності організації [3]. Пропонується оцінювати конкурентоспроможність організації за наступною рейтинговою шкалою: 1 – дуже слабка позиція; 10 - дуже сильна позиція (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «*****»

Показники конкурентоспроможності	Вага	Park. Art of Rest	Kilinski	CLOUD no.7 Panorama
Якість та характеристики послуг	0,17	9	8	8
Репутація	0,09	8	9	8
Виробничі (операційні) можливості	0,1	9	7	7
Технологічний рівень	0,12	8	7	7
Просування продукції	0,13	7	9	9
Маркетинг та реклама	0,09	7	10	8
Фінансова стійкість	0,08	6	7	6
Відносне становище з витрат	0,08	6	7	6
Обслуговування споживачів	0,09	9	8	8
Інше	0,05	7	7	7
Загальний рейтинг конкурентоспроможності	1	76	79	74

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що у розглянутого підприємства є значні конкурентні переваги, а саме:

- якість та характеристики послуг;
- виробничі (операційні) можливості;
- технологічний рівень;
- обслуговування споживачів.

При цьому ресторан «*****» займає середню конкурентну позицію серед основних конкурентів, отже має середній рівень стратегічного потенціалу.

На наступному етапі оцінки проведено аналіз системи стратегічного управління у частині ступеня виконання стратегічних цілей. Ступінь виконання цілей стратегічного рівня організації у період 2022–2024 років. представлена у табл. 2.7, з якої видно, що ці цілі виконуються в повному обсязі і така ситуація повторюється регулярно протягом усього аналізованого періоду. Імовірною

причиною ситуації є відсутність адекватної системи показників ефективності стратегічних бізнес-процесів управління.

Останній етап у запропонованій оцінці стратегічного потенціалу організації ресторанного бізнесу – самооцінка системи стратегічного управління, яка дозволяє оцінити ефективність стратегічних бізнес-процесів управління. Опитано було працівників закладу «*****».

Таблиця 2.7

Ступінь виконання стратегічних цілей організації

Цілі	Ступінь досягнення, %		
	2022	2023	2024
Досягнення цільових показників (У середньому по організації)	75	79	81
Підвищення якості послуг закладу	90	100	94
Підвищення конкурентоспроможності ресторану загалом	45	78	64

Усього опитаних було 12 осіб. За усередненою оцінкою ефективності стратегічних бізнес-процесів управління встановлено, що найнижчі оцінки отримали стратегічні бізнес-процеси управління, пов'язані із системою взаємодії зі споживачами та розвитком інфраструктури, що забезпечує надання основних послуг. З проведеного аналізу можна зробити висновок, що формування адекватної системи оцінки ефективності управлінських бізнес-процесів дозволить усунути виявлені проблеми.

Згідно з дослідженням, розглянутий ресторан в докризовий період мав високий рівень діяльності та нарощувала темпи зростання, отже, його послуги в нормальних економічних умовах затребувані споживачами, проте криза та її наслідки показали, що відсутність гнучкої системи оцінки ефективності стратегії розвитку сильно впливає на успішність ресторанного підприємства у кризових умовах.

При цьому зараз система оцінки ефективності стратегії розвитку не відбиває специфіки діяльності ресторану та не дозволяє створювати стратегію розвитку, здатну підтримувати виживання закладу в умовах кризи, оскільки не показує реального стану стратегічних бізнес-процесів управління. Отже,

необхідно вдосконалювати систему показників оцінки ефективності стратегії управлінських бізнес-процесів, щоб на її основі формувати успішні стратегічні реакції на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища.

На основі цієї інформації потрібно визначити, якою стратегією розвитку необхідно дотримуватись ресторану «*****», щоб триматися на плаву і досягти успіху.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основні типи стратегій:

- Стратегії концентрованого зростання.

До цієї групи потрапляють ті стратегії, які пов'язані із зміною продукту та (або) ринку. У разі дотримання цих стратегій фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи у своїй галузі.

2. Стратегії інтегрованого зростання

До цієї групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища фірми усередині галузі [49].

3. Стратегії диверсифікованого зростання

Ця група стратегій бізнесу реалізується у разі, якщо ресторан далі не можуть розвиватися на даному ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі [50].

4. Стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова тощо.

У реальній практиці заклад «*****» може одночасно реалізовувати кілька стратегій.

Економічна нестабільність економічного середовища значно впливає на бізнес-процеси стратегічного управління організацій ресторанного бізнесу в середньостроковій перспективі. Організації середнього масштабу бізнесу в ресторанній сфері на даний момент все більше використовують процесну модель

управління, що створює необхідність зміни системи оцінки ефективності стратегічних процесів. На досліджуваний ресторанний заклад в аналізований період значно впливають зовнішні чинники, які негативно вплинули на її діяльність та, як наслідок, на його фінансовий стан. Це виявилось у появі збитку і значному зниженні рентабельності, що зробило його становище вкрай нестійким у стратегічній перспективі, що зараз притаманно великій частці підприємств українського ресторанного бізнесу. При цьому в кінці періоду, що вивчається, спостерігається спад ділової активності, викликаний зовнішніми факторами і, як наслідок, зниження виручки і збиток за основною діяльністю. Вказані вище проблеми є прямим результатом непродуктивної системи показників ефективності стратегії розвитку ресторану. Для поліпшення ефективності діяльності необхідно оптимізувати процес реалізації стратегії підприємства за допомогою системи збалансованих показників. Таким чином, оскільки ресторан зараз проходить стадію активного перетворення, це вимагає актуалізації системи оцінки ефективності його стратегії на основі запропонованої оцінки стратегічного потенціалу, що дозволяє сформувати базу для ухвалення стратегічних управлінських рішень в умовах переходу на процесну модель управління. Система показників ефективності стратегії розвитку організації ресторанного бізнесу в умовах переходу на процесну модель управління має відповідати новим вимогам, які висуває зовнішнє середовище, що характеризується високим ступенем конкуренції та невизначеності.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА
ПІДПРИЄМСТВА «***»**

3.1. Обґрунтування пропозиції щодо застосування системи
диверсифіковано управління ресторану «***»**

В умовах ринкових умов, що постійно змінюються, і факторів зовнішнього середовища, пропонується впровадити систему диверсифікованого управління досліджуваного закладу, яке дозволить в умовах динамічного середовища забезпечити стійке становище підприємства. Як диверсифікація діяльності ресторану «*****» пропонується вихід на суміжний ринок, який дозволяє використовувати наявний досвід та ресурсний потенціал підприємства. Як такий напрямок пропонується система кейтерингу.

Кейтеринг є виїзним ресторанним обслуговуванням у будь-якому приміщенні на вибір замовника послуги. Особливість такого обслуговування в тому, що не людина йде до ресторану, а ресторан приходить до людини.

За останні роки тенденції до зростання світового та українського ринку кейтерингу зросли. За даними інформаційного порталу системи міжрегіональних маркетингових центрів, річне зростання кейтерингу у світі становить близько 13%. Ринок кейтерингу в Україні щорічно збільшується на 15-20%.

Виходячи з даних, представлених в офіційних джерелах, ринок кейтерингу у Львівській області має ті ж тенденції, що і в цілому по Україні. За попередніми оцінками ємність ринку кейтерингових послуг у Львівській області за період 2019-2024 років. виріс практично в 2,6 рази. Таким чином можна говорити про високі перспективності ринку та знаходження його на стадії зростання, що дозволяє говорити про широкі перспективи обраного напрямку диверсифікації управління ресторану «*****».

За даними дослідження, проведеними консалтинговими компаніями основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти. Частка корпоративних замовлень становить близько 70%. У цьому спостерігається зростання приватного сектора (Рис. 3.1)

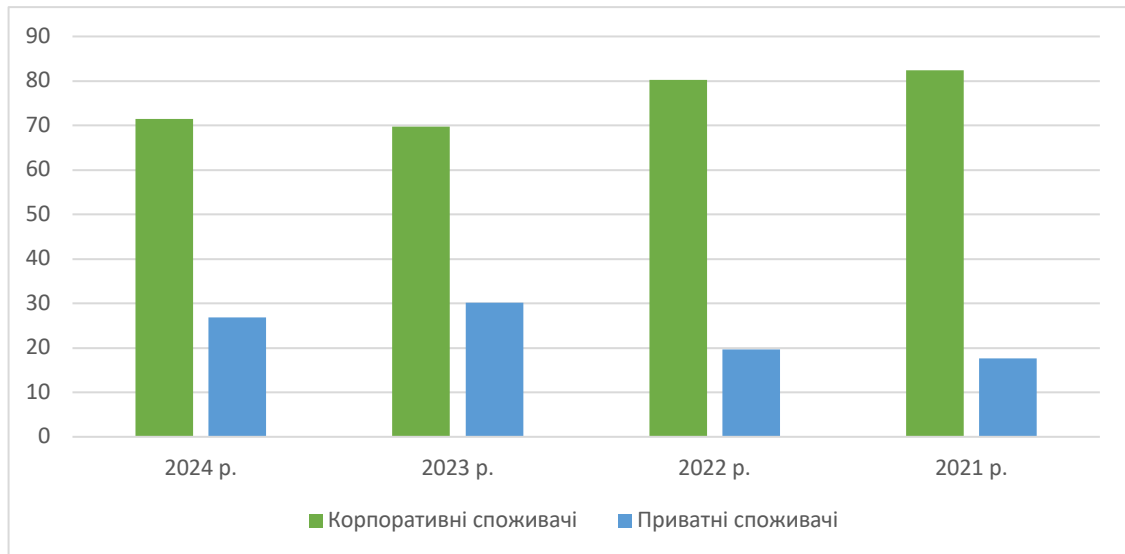


Рис. 3.1. Структура споживання послуг кейтерингу у Львівській області, %

Основою успішної кейтерингової діяльності можна вважати високу адаптивність та високу здатність до змін. У рамках кейтерингових послуг можна організовувати заходи різних масштабів. Робота стаціонарного ресторану передбачає великі витрати, а в кейтерингу можна уникнути аналогічних витрат, що дозволяє знизити ціну кейтерингових послуг приблизно на 30% порівняно з цінами стаціонарних закладів. Обмеження кейтерингу пов'язано з тим, що, асортимент меню обмежений, на відміну від меню стаціонарного підприємства.

Для визначення основних споживачів кейтерингових послуг був проведено опитування. У анкетуванні взяло участь 93 особи. Питання представлені в додатку В.

Якщо розглядати замовників за ознакою статі на Рис. 3.2, то основну частину становлять жінки. Чоловіки-клієнти так само можуть бути замовниками, але найчастіше – це клієнт із запитом організації весілля чи ювілею, корпоративу.

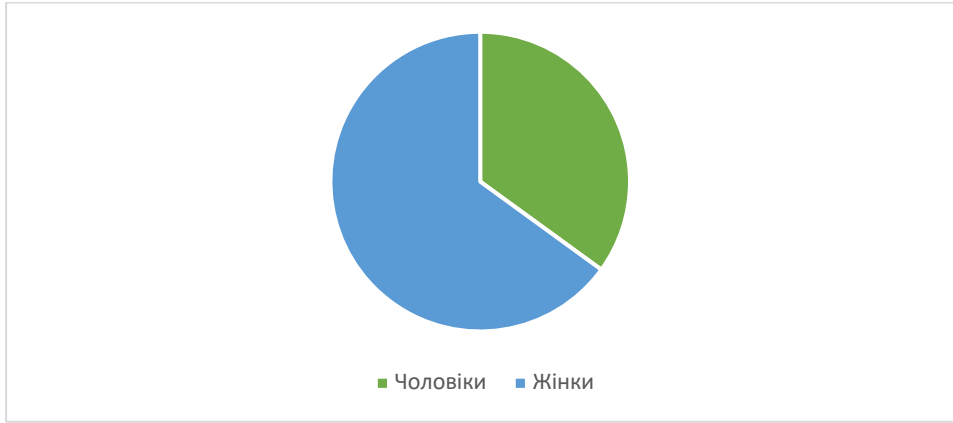


Рис. 3.2. Розподіл споживачів за гендерною ознакою, %
Вік замовників кейтерингу (Рис. 3.3) має широкі діапазони.

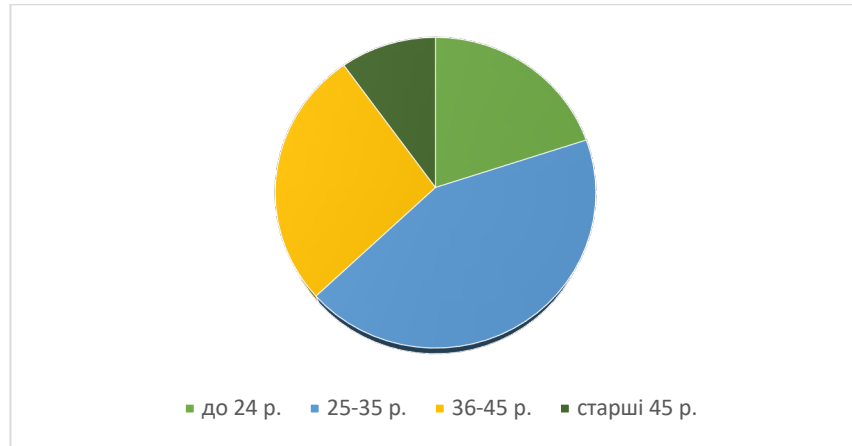


Рис. 3.3. Розподіл споживачів за віком, %

Люди віком від 25 до 30 років є головними споживачами послуг. На друге місце – люди віком від 35 до 44 років, їх кількість становить 27%. І, нарешті, на третьому місці – люди від 18 до 24 років, становлять 20% від загального числа.

З погляду географічного розташування було встановлено, що близько 93% кейтерингових послуг споживають міські жителі (Рис. 3.4).



Рис. 3.4. Розподіл споживачів за місцем проживання, %

Щодо соціального статусу, то це переважно менеджери вищої та середньої ланки (Рис. 3.5.).

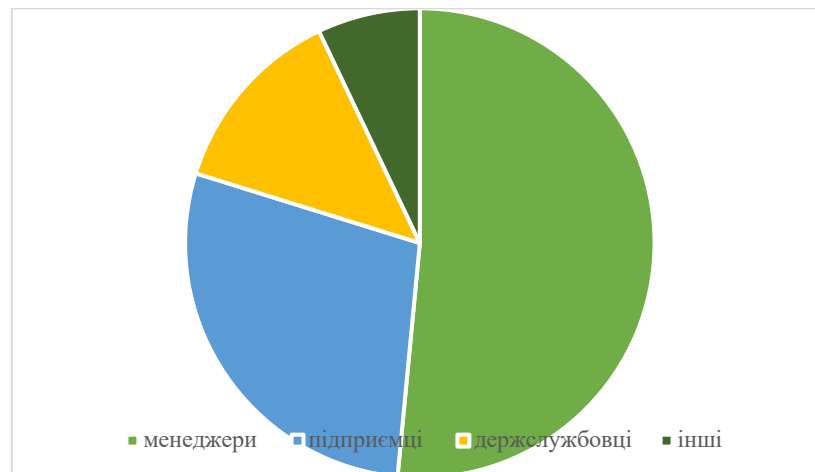


Рис. 3.5. Розподіл споживачів за соціальним статусом, %

Кейтеринговими послугами користується невелика частина населення, головним приводом є великі урочистості: ювілеї, весілля, випускні, новорічні свята, що дають основну частку прибутку. Але тенденції до збільшення попиту на виїзне ресторанне обслуговування простежуються, так як стали популярні замовлення пирогів, суші, піци та банкетів на виніс.

Таким чином, можна відзначити, що ключовими споживачами кейтерингових послуг є жінки віком до 35 років які представляють будь-яку компанію, або організують приватне захід.

В даний час згідно з Інтернет-порталом на регіональному ринку кейтерингових послуг представлено 6 підприємств лідерів.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану «*****» необхідно провести його порівняльну оцінку з потенційними конкурентами на підставі певних критеріїв як були визначено та встановлено ступінь значущості кожного з них (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Ступінь важливості критеріїв оцінки конкурентів

Найменування критерію	Ступінь значимості
Якість обслуговування	0,2
Широта асортименту	0,15
Можливість організації концертної програми	0,3
Ціна	0,25
Можливість роботи за індив. замовленнями	0,1
Всього	1,0

Далі було проведено аналіз обраних конкурентів за встановленими критеріям за п'ятибальною шкалою. Результати оцінки конкурентів представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності «*****»

Назва критерію	Marevo	Wise Catering	Art Catering	Chef	SPODARYK	Дефіляда	Park. Art of rest
Якість обслуговування	3	5	4	5	5	3	4
Широта асортименту	5	4	4	4	3	3	3
Можливість організації івент-програми	5	3	5	4	3	3	4
Ціна	4	5	3	5	3	5	4
Можливість роботи за індивідуальним замовленням	5	5	4	3	3	4	5

Потім було визначено рейтинг конкурентів шляхом складання перемножених значень критеріїв оцінки на питому вагу критерію. Результати розрахунків представлені у таблиці 3.3 та рисунку 3.9

Таблиця 3.3

Рейтинг конкурентів ТОВ «*****»

Назва підприємства	Рейтинг, бали
Marevo	4,35
Wise Catering	4,25
Art Catering	4,05
Chef	4,35
SPODARYK	3,4
Дефіляда	3,6
*****	4,2

Наведені в таблиці дані показують, що найбільше сильними конкурентами «*****» є «Marevo» та «Chef». На рівень їх цін, широту асортименту та якість наданих послуг дорівнюватиме новостворене підприємство.

За реалізації агресивної рекламної політики до третього року реалізації проекту передбачається зайняти близько 3% регіонального ринку кейтерингових послуг.

В рамках організації кейтерингу передбачається такі види послуг (Рис.3.6).

Оскільки ресторан «*****» має значну частину матеріально-технічних засобів, а також можливість приготування всіх видів страв з меню кейтерингових послуг для організації даної роботи знадобляться лише працівники, які безпосередньо беруть участь у надання даних послуг.

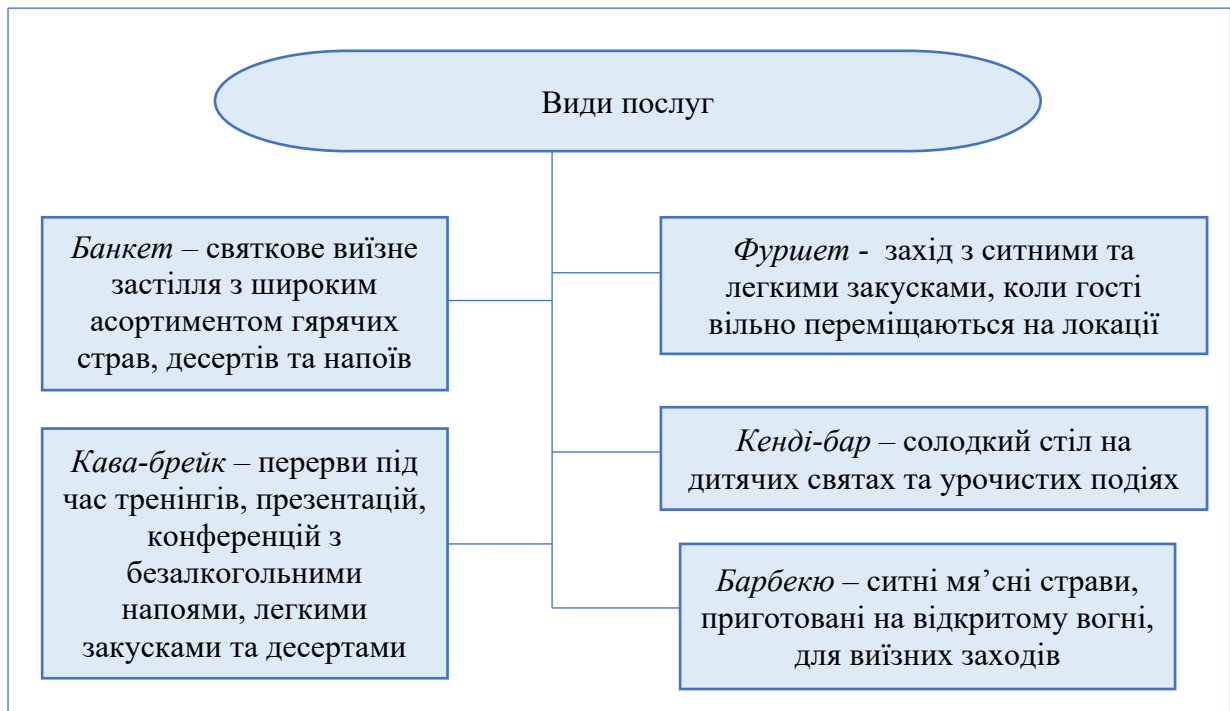


Рис. 3.6. Види кейтерингових послуг, що надаються

Для організації кейтерингових послуг пропонується така структура управління (рисунок 3.7).

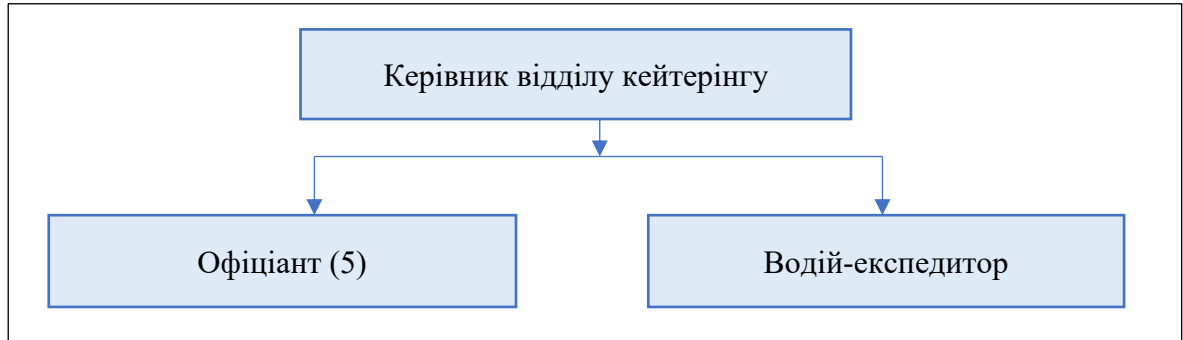


Рис. 3.7. Запропонована структура управління з надання кейтерингових послуг у ресторані «*****»

Місце відділу кейтерінгу у структурі управління організації представлена у додатку Г.

План заходів щодо організації служби кейтерінгу в ресторані «*****» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

План заходів щодо організації кейтерингових послуг у ресторані «*****»

Назва етапу	Термін здійснення, дні
Придбання необхідного обладнання для кейтерінга	45
Купівля автомобіля для виїзних заходів	15
Найм персоналу	25
Пошиття уніформи для персоналу	15

Для оцінки ефективності проекту спочатку необхідно визначити обсяг інвестицій (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Розмір інвестицій на реалізацію проекту

Назва етапу	Сума, тис.грн.
Придбання необхідного обладнання для кейтерінга	400
Купівля автомобіля для виїзних заходів	150
Найм персоналу	95
Пошиття уніформи для персоналу	99

Витрати обладнання були визначені виходячи з вартості обладнання та його необхідної кількості. Інші витрати розраховувалися виходячи з нормативу

у розмірі 5% від величини всіх інвестиційних витрат. Далі необхідно визначити собівартість послуг.

Для розрахунку собівартості необхідно визначити витрати на оплату праці співробітників новоствореного напряму діяльності (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на оплату праці співробітників відділу кейтерингу

Категорія персоналу	Сума, тис.грн.
Керівник відділу кейтерингу	35000
Офіціант	22000
Водій-експедитор	30000

Таким чином, місячний фонд оплати праці працівників відділу кейтерингу складе 87 тис. грн., а страхові внески у позабюджетні фонди 52,2 тис. грн.

Розрахунок собівартості був проведений на одну умовну послугу з чисельністю 20 осіб, що обслуговуються. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.8.

Таким чином, собівартість однієї умовної кейтерингової послуги складе за результатами проведених розрахунків 27368,23 грн.

3.2. Рекомендації щодо формування механізму стратегічного управління на підприємстві

Одним із напрямків, що забезпечують зростання ефективності та управління підприємства ресторанного господарства у сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища є система стратегічного управління з застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та інструментів. У зв'язку з цим пропонується наступна модель стратегічного управління для ресторану «*****» (рисунок 3.8).

Спираючись на класичний підхід розробки стратегії підприємства, як початковий етап пропонуємо визначення місії та ціннісних орієнтирів закладу «*****». При цьому в процесі мають брати участь за винятком керівництва організації представники всіх структурних підрозділів як експерти, що забезпечує реалізацію головного принципу, забезпечення ефективності

стратегічного плану – участь всіх структурних елементів організації у його розробці.

Для ефективної реалізації запропонованої моделі необхідно в організації впровадити інформаційно-комунікаційну систему (ІКС) взаємодії між структурними підрозділами (зокрема експертами).



Рис. 3.8. Запропонована модель стратегічного управління ресторану «*****»

Для ефективної реалізації запропонованої моделі необхідно в ресторанному закладі впровадити інформаційно-комунікаційну систему (ІКС) взаємодії між структурними підрозділами (зокрема експертами).

До складу експертної групи включаються висококваліфіковані кадри, які мають досвід роботи в організації не менше 3 років, мають високими результатами професійної діяльності. Експертна група погоджує місію та ціннісні орієнтири організації. Після проведення всіх коригуючих заходів місія та цінності підприємства затверджуються керівництвом організації. Необхідність настільки ретельного формулювання місії та цінностей організації

обумовлена їх довгостроковим характером та побудовою на їх основі всіх стратегічних цілей організації та визначенні шляхів її розвитку.

Одночасно з розробкою та затвердженням місії та цінностей у ресторані проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Відповідальність за реалізацію цього заходу має лягати, наш погляд, на головного бухгалтера ресторану «*****». Результати проведеного аналізу мають лягти в основу формування системи стратегічних цілей підприємства.

Потім проводиться декомпозиція цілей, тобто деталізації кожної мети у вигляді конкретних завдань, що реалізуються в обмежений період часу.

Для того, щоб цілі були реалізовані, важливо визначити джерело фінансування. З цією метою у запропонованій моделі вбудований інструмент - стратегічне бюджетування. Процес стратегічного бюджетування має включати, але, на нашу думку, наступні етапи, що відображені на Рис. 3.9.

На початковому етапі описуються заходи, що забезпечують реалізацію поставленої стратегічної мети. На цьому ж етапі визначаються основні ресурси необхідні реалізації поставленої цілі, їх розмір та витрати на їх отримання.

На наступному етапі розробляється інвестиційна карта, якою вказуються джерела коштів, встановлені раніше та здійснюється розподіл розміру інвестицій за термінами реалізації заходів у рамках стратегічної мети.

Далі в рамках встановлених заходів здійснюється їх розподіл за виконавцями відповідно до функціоналу кожного з них. Крім того, для досягнення цілей кожному виконавцю встановлюється конкретний розмір та склад ресурсів та розробляється план розподілу їх за термінами.

Далі встановлюються можливі результати від реалізації кожної з цілей у відповідні часові періоди. Результати можуть мати як якісний, і кількісний характер. Заключним етапом системи стратегічного бюджетування є визначення періодів контролю та проміжних показників, досягнення яких оцінюватиметься.

Важливим аспектом ефективної реалізації запропонованої моделі забезпечення довгострокової фінансової стійкості організації у умовах цифровізації є застосування сучасних аналітичних методів та інструментів.



Рис.3.9. Пропонована послідовність етапів стратегічного бюджетування у рамках моделі стратегічного управління

При цьому методи мають бути використані тільки в тих випадках, коли вони забезпечують отримання максимального ефекту при мінімальних витратах інтелектуальних, людських, матеріальних та фінансових ресурсів. У цьому на кожному етапі в запропонованій моделі має застосовуватися сукупність методів що дозволяють отримати об'єктивну інформацію для прийняття управлінські рішення. Для вирішення цього завдання пропонується модель методичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на різних етапах управління довгостроковою фінансовою стійкістю організації.

У рамках запропонованої моделі складено перелік найбільш ефективних методів стратегічного аналізу та прогнозування, який має бути використаний на

кожному етапі процесу управління довгострокову фінансову стійкість організації.

Так на етапі розробки місії та цінностей організації пропонується використовувати метод експертного оцінювання, оскільки він дозволяє врахувати думку всіх груп впливу визначення вектору розвитку підприємства.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації пропонується поряд з методом експертного оцінювання використання методів PEST- та SWOT-аналізу. Дані методи відомі, легкі у застосуванні та не вимагають залучення суттєвих ресурсів і в сучасних умовах можуть бути формалізовані у межах пропонованих над ринком програмних продуктів.

На етапі визначення стратегічних зон господарювання за базу беруться результати, отримані на попередньому етапі, а також використовуються методи «Модель 5 сил» та SNW-аналіз.

Результати аналізу дозволяють сформулювати систему стратегічних цілей та провести їх декомпозицію. Далі у межах запропонованої нами моделі передбачається оцінка джерела фінансування реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, застосовуючи певну сукупність методів встановленої послідовності, є можливість створити систему якісного методичного забезпечення всього процесу управління стратегічним розвитком підприємства.

3.3. Сертифікація системи менеджменту якості «***» на вимогу міжнародного стандарту**

Міжнародної стандартизації стандарти серії ISO 9001 займають чільне місце та користуються величезною популярністю. Вони добре відомі як керівникам підприємств, генеральним директорам, так і співробітникам. Вони широко використовуються в численних секторах: промисловості, транспорті, будівництві, освіті, охороні здоров'я, сфері послуг, державному управлінні та багатьох інших. За неповними даними, наразі у світі зареєстровано понад 800 000 компаній, які сертифікували свої системи менеджменту на відповідність стандартам серії ISO 9001.

Надзвичайна популярність стандартів у різних галузях та на різних рівнях зумовлена їхнім впливом на універсальну та важливу для кожного сферу: управління організацією, зосереджену на якості кінцевого результату. Як усім відомо, все підлягає старінню, включаючи управлінські ідеології. Темпи цього старіння сьогодні набагато швидші, ніж у минулому. Системи якості, засновані на принципах серії стандартів ISO 9001:2015, відповідають вимогам сучасного ринку.

Ці ефективні системи тепер інтегровані в концепцію комплексного управління якістю TQM (Total Quality Management), яка, залежно від школи думки та контексту, набуває різних нюансів та використовує різні методи та підходи. Саме тому головною метою перегляду та розробки нової версії стандартів ISO 9001:2015 було наблизити їх до принципів TQM.



Рис. 3.10. Головні принципи TQM

Спочатку розробники цієї версії стандартів, спираючись на аналіз та узагальнення практик комплексного управління якістю (TQM), сформулювали вісім принципів управління якістю, які складають основу стандартів (рис. 3.10). Переваги нової версії серії стандартів ISO 9000:2015 наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Переваги нової версії серії стандартів ISO 9000:2015

Структура стандарту	Перевага нової версії ISO серії 9001-2015
ПРИНЦИП 1 – організація, орієнтована на споживача.	Забезпечення збалансованого підходу до запитів споживачів і потреб інших зацікавлених сторін (акціонерів, постачальників, суспільства в цілому, регіонів і ін.). Задоволеність споживачів необхідно певним чином вимірювати й оцінювати.
ПРИНЦИП 2 – роль керівництва.	Визначення керівником підприємства довгострокової політики і місії підприємства з питань якості і трансформація цієї політики у вимірювані цілі і задачі, у тому числі і для виробничих і функціональних підрозділів. Керівник повинен постійно піклуватися про навчання персоналу і "виращування" фахівців, забезпечувати рішення задач якості необхідними ресурсами.
ПРИНЦИП 3 – залучення працівників.	Спонування працівників виявляти ініціативу в постійному поліпшенні якості діяльності організації, брати на себе відповідальність у рішенні проблем якості, активно підвищувати свої знання, передавати свої знання і досвід колегам.
ПРИНЦИП 4 – підхід як до процесу.	Алгоритмічний підхід до проектування системи якості як сукупності взаємозалежних процесів. При цьому кожен процес розглядається як система.
ПРИНЦИП 5 – системний підхід до управління.	Постійне поліпшення системи через вимірювання і оцінку.
ПРИНЦИП 6 – постійне поліпшення.	Якщо ставити перед собою ціль досягати 0 дефектів, то така ціль (хоча вона і недосяжна) буде спонукати до постійного удосконалювання і поліпшення
ПРИНЦИП 7 – метод ухвалення рішення, заснований на фактах.	Рішення будуть найбільш ефективними, якщо вони ґрунтуються на аналізі даних і інформації. Реалізація принципу вимагає, насамперед, вимірів і збору достовірних і точних даних, що відносяться до задачі
ПРИНЦИП 8 – взаємовигідні відносини з постачальниками.	Ідентифікація основних постачальників, організації чітких і відкритих зв'язків і відносин (заснованих на балансі короткострокових і довгострокових цілей обох сторін), обмін інформацією і планами на майбутнє, спільна робота з чітким розумінням потреб споживачів, ініціювання спільних розробок і поліпшення продукції і процесів.

Згідно з концепцією комплексного управління якістю (TQM), найефективнішими заходами для зменшення дефектів є превентивні заходи, що впроваджуються під час розробки та планування виробництва, з постійним

контролем якості на кожному етапі. Крім того, вартість цих двох видів дій, спрямованих на забезпечення якості продукції, значно нижча за загальну вартість усунення дефектів як для виробника, так і для споживача. Такий підхід дозволяє виробнику прагнути до нульової кількості дефектів і, як наслідок, мінімізувати виробничі витрати.

Основні характеристики комплексного управління якістю (TQM):

- пріоритет якості в управлінні бізнесом;
- мінімізація витрат, пов'язаних з низькою якістю;
- залучення всього персоналу (від вищого керівництва до співробітників) до управління якістю;
- впровадження концепції постійного вдосконалення, скрізь і завжди;
- поширення належної практики командної роботи;
- забезпечення того, щоб кожен співробітник володів методами вирішення проблем та аналізу;
- пріоритетність запобігання дефектам та невідповідностям (а не їх контролю та усуненню постфактум);
- прийняття рішень на основі перевірених фактів (а не випадкових даних чи інтуїції), використовуючи статистичні методи збору та обробки даних;
- забезпечення відданості керівництва принципам управління якістю та постійного вдосконалення;
- сприяти розвитку культури якості серед персоналу та навчати його методам управління якістю.
-

Однак, щоб досягти цього, державному підприємству «Самогонна ресторація» потрібно буде вирішити кілька питань:

- цей процес ускладнюється необхідністю створення комплексної технічної документації для всіх відділів;
- для підвищення ефективності переходу до управління якістю відповідно до принципів Всеохоплюючого управління якістю (TQM) та загальної управлінської діяльності компанії, керівництво виграє від посилення

взаємозв'язку функціональних підрозділів та здійснення суворішого контролю за часовими рамками передачі інформації;

- технічна програма покращення якості продукції повинна включати перегляд меню, дизайну, обладнання, презентації та покращення смакових параметрів.

Переваги сертифікації ISO 9001 для систем управління якістю. Після впровадження системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001 та успішного завершення процесу сертифікації ви отримаєте відповідний документ – сертифікат відповідності вашої системи управління вимогам міжнародного стандарту ISO 9001.

Ефективне функціонування системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та володіння сертифікатом відповідності пропонують вашій компанії численні переваги, зокрема:

- підвищення довіри клієнтів завдяки вищій якості продукції;
- можливість маркувати вашу продукцію, рекламні матеріали та документи компанії печаткою "ISO 9001";
- підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках;
- покращення організаційного контролю;
- зниження витрат завдяки меншій кількості дефектної продукції;
- визнання європейськими партнерами та залучення нових інвестицій;
- отримання лояльних клієнтів та розширення ринку збуту;
- конкурентні переваги в тендерах;
- покращення іміджу організації.

За оцінками економічних експертів та іноземної статистики, реалізація проекту «Впровадження методології TQM. Сертифікація системи управління якістю ресторанного закладу «*****» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015» дасть змогу збільшити обсяг виробництва та реалізації продукції або послуг на 15–25%. Для підприємства «*****» це означає збільшення доходу приблизно на 200 000–250 000 гривень

ВИСНОВКИ

Дослідження трансформації моделей управління в ресторанному бізнесі в сучасних бізнес-середовищах показали, що традиційні моделі управління HoReCa досягли своїх меж перед обличчям кризових викликів, зокрема спочатку пандемії COVID-19, а потім і війни в Україні. Це, у свою чергу, посилило потребу в гнучких, клієнтоорієнтованих та цифрових системах управління. Нові моделі управління, засновані на адаптивності, багатофункціональному персоналі, цифровізації бізнес-процесів та персоналізації послуг, значно підвищують конкурентоспроможність компаній HoReCa навіть у нестабільному середовищі.

Цифровізація процесів управління (впровадження CRM, PMS, ERP, мобільних додатків та аналітики великих даних) виявилася не лише інструментом оптимізації, але й гарантією виживання та розвитку в регіонах, що постраждали від кризи.

Досліджуване ресторанне підприємство «*****» у м. Львові здійснює свою діяльність на ринку ресторанних послуг. Зонування простору ресторану «*****» дає можливість організації кількох заходів одночасно.

Для реалізації послуг ресторанів у «*****» існує кілька залів. Для забезпечення можливості проведення сімейного відпочинку для відвідувачів ресторану на території літньої веранди організовано дитячий майданчик. Для задоволення запитів широкого кола відвідувачів у ресторані розроблено широке меню, що включає: холодні та гарячі закуски, салати, страви з птиці, риби та м'яса, гарніри, а також спеціалізоване фуршетне та банкетне меню. При цьому склад страв не спеціалізований на якійсь національній кухні.

Дослідження показали, що обсяг наданих послуг суттєво коливається за роками. Так, у 2023 році порівняно з 2024 роком обсяг наданих ресторанних послуг скоротився майже вдвічі. Це пов'язано з дією обмежувальних заходів,

зумовлених військовим станом у країні, також . В рамках обмежувальних заходів найбільше постраждав саме бізнес ресторанів.

Оцінюючи структуру наданих послуг, можна зазначити, що за досліджуваний період відбувається збільшення частки банкетів при одночасному зниженні частки приватних клієнтів. Таким чином, ресторан «*****» все більше спеціалізується на наданні банкетних ресторанних послуг. Ця тенденція обумовлена більшою ефективністю даних послуг, зниженням витрат у зв'язку з тим, що є можливість придбання певної кількості сировини, яка буде витрачено згідно заздалегідь затвердженого меню.

Завдяки своїй стратегічній локації та різноманітному асортименту послуг, включаючи ресторани та розважальні заходи, комплекс забезпечує якісне обслуговування та задоволення потреб клієнтів. У ресторані «*****» діє лінійно-функціональна організаційна структура.

Оцінка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «*****» за 2021-2023 роки вказує на труднощі у 2021 та 2022 роках, зокрема від'ємний власний капітал і зростання заборгованості. Однак у 2023 році спостерігається покращення: власний капітал зріс, виручка збільшилася на 65%, а чистий прибуток склав 100 тис. грн, що свідчить про відновлення фінансової стабільності. Продуктивність праці зросла, але рентабельність залишалася низькою, що вимагає оптимізації витрат та вдосконалення фінансової стратегії для подальшого розвитку.

Проведений аналіз показав, що у ресторані «*****» сформовано всі підсистеми менеджменту, які забезпечують його довгострокове функціонування.

При оцінці ефективності системи управління було виявлено, що на підприємстві спостерігається тенденція її зниження. Так якщо у 2019 році підприємство було абсолютно фінансово стійким, то вже з 2020 року стійкість порушена, хоча стан оцінюється як допустимо нестійке.

Показники рентабельності для підприємства при коливанні за роками схильні до падіння. В умовах ринкових умов і факторів, що постійно змінюються зовнішнього середовища пропонується впровадити систему диверсифікованого

управління, яке дозволить в умовах динамічного середовища забезпечити стійке становище підприємства. Як диверсифікація діяльності підприємства пропонується вихід на суміжний ринок, який дозволяє використовувати наявний досвід та ресурсний потенціал підприємства. Як такий напрямок пропонується система кейтерингу.

Проведені розрахунки показують, що потенціал ринку достатньо високий, що дозволяє говорити про широкі перспективи обраного напрямки диверсифікації управління ресторанного закладу «*****».

Ключовими споживачами кейтерингових послуг є жінки в віком до 35 років, які представляють будь-яку компанію, або організують приватний захід. За реалізації агресивної рекламної політики до третього року що реалізації проекту передбачається зайняти близько 3% регіонального ринку кейтерингових послуг.

Результати проведеного SWOT-аналізу завдяки наявності досвіду роботи на ринку ресторанних послуг, «*****» зможе скористатися можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі та забезпечити стійкість у разі прояву загроз довкілля.

Розрахунки показали, що період окупності проекту становитиме 11 місяців. Середня норма рентабельності проекту становитиме 38,14%, це говорить про те, що початкові інвестиції окупаються більш ніж 1,4 разу.

Одним із напрямків, що забезпечують зростання ефективності та управління підприємства громадського харчування у сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища є система стратегічного управління з застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та інструментів. У зв'язку з цим була розроблена модель стратегічного управління в організації.

Для ефективної реалізації запропонованої моделі необхідно в організації запровадити інформаційно-комунікаційну систему. Відмінною особливістю запропонованої моделі є включення поза системи стратегічного бюджетування. З метою забезпечення ефективного функціонування запропонованої моделі було запропоновано методичне забезпечення, яке має використовуватись при реалізації всіх елементів моделі.

Ресторанному закладу рекомендується впровадити методологію TQM. Сертифікація системи управління якістю «*****» відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 принесе компанії такі переваги: підвищення довіри клієнтів завдяки покращенню якості продукції; підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках; оптимізоване організаційне управління; зниження витрат завдяки меншій кількості бракованої продукції; визнання європейськими партнерами та залучення нових інвестицій; покращення корпоративного іміджу. Для «Park. Art of Rest» це призведе до збільшення виручки від реалізації продукції приблизно на 200 000–250 000 гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутельський Я. Автоматизовані інформаційні системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/942/835> (дата звернення 26.07.2025).
2. Володько О. В., Рогова Н. В., Куш Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа». 2023. № 26. С. 42–45.
3. ДСТУ 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.: Держстандарт України, 2001. 44 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015,IDT).
5. Іванов А.М. Обґрунтування концепції моделювання управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29, вип. 2 (100). С. 21-27.
6. Іванов А.М., Бориславський І.О. Особливості застосування бізнес-процесів у готельному господарстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №3 (80). С. 124-138.
7. Круковська О.В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70-76. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.70
8. Кулик М. В. Ревеню менеджмент: монографія. Київ: держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.
9. Левицька І.В., Климчук А.О. Готельно-ресторанний бізнес в умовах війни: ключові виклики та стратегії виживання. *Економіка і управління бізнесом*, 2022. 13(4). URL: [https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%](https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20)

20Management,%202022,%20Vol.%2013,%20No.%204-5-13.pdf (дата звернення 24.08.2025).

10. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна справа: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

11. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96.

12. Можевенко Т. Ю., Камнєва А. В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. *Держав та регіони*. Серія: економіка та підприємництво. 2021. №4 (121). С. 72-75.

13. Нестеренко, С. А., Бочарова, Н. О., & Ярчук, А. В. (2021). Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 1(43), 82–87

14. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків: Друк. Мадрид, 2023. С. 139-154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/27115> (дата звернення 17.08.2025).

15. Офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу « Park. Art of Rest» <https://artofrest.com.ua> (дата звернення: 17.06.2025).

16. Розвиток ресторанного бізнесу в Україні. Дослідження YouControl. URL: https://www.business.diia.gov.ua/news/rozvytok-restorannoho-biznesu-v-ukraini-doslidzhennia-youcontrol?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 18.09.2025).

17. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 117-124.

18. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*, 2023. (1(51)). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50>

19. Пянков В., Кампо І., Мілашовська О., Боцян Т. Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business in Ukraine. *Pacific Business Review (International)*. 2023. Vol.16. URL: https://eprints.zu.edu.ua/38278/1/13.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 04.10.2025).
20. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.
21. Світлична, В.Ю., Кравцова, С.В. (2024). Організаційне забезпечення застосування ефективних методів менеджменту в діяльності закладів ресторанного бізнесу. *Комунальне господарство міст*, 2(183), 55–61
22. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 130–136.
23. Столярчук П., Юзевич В., Сусол Н. Моделювання системи обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства. *Виміррювальна техніка та метрологія*. 2008. № 69. С. 143–151.
24. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі імені М. Тугана-Барановського, 2016. 328 с.
25. Фостолович В.А., Павлова С.І, Гуртовий Ю.А. Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>.
26. Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*, 2021. (173). С. 41-45.
27. Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>

28. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Том 3. No 2. С. 195–208.
29. Advanced Digital Smart Menu QR Code Solutions for Restaurants. URL: <https://www.menutiger.com/> (дата звернення 23.09.2025).
30. Brookings Institution. UKRAINE DIGITAL RESILIENCE IN A TIME OF WAR. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (дата звернення 11.09.2025).
31. Davydova O. Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice Kharkiv: Ivanchenka I.S., 2018.
32. Personalization in Hospitality: Stages, Key Elements, and Industry Examples. AlexSoft. 2023. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/personalization-hospitality/> (дата звернення 10.10.2025).
33. Restaurant management : everything you need to know. URL : <https://www.revfine.com/restaurant-management/> (дата звернення 10.10.2025).
34. Valsamidis S., Maditinios D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education. 2019. DOI: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146>.
35. Vespia Cynthia (2021). The basics of Restaurant Management. URL : <https://ziphaccp.com/restaurant-management.html> (дата звернення 19.10.2025).
36. Restaurant management : everything you need to know. URL : <https://www.revfine.com/restaurant-management/> (дата звернення 10.06.2025).
37. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. Sustainability. 2021. 13,24, pp. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132414032>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні техніко-економічні показники діяльності ресторанного закладу

«*****» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	-264,1	-998,1	-46,5	-734	+951,6	-277,9	+95
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	3334,6	2863,5	4716,2	-471,1	+1852,7	-14	+65
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	602,1	318,9	580	-283,2	+261,1	-47	+82
Валовий прибуток, тис. грн.	2732,5	2544,6	4136,2	-187,9	+1591,6	-7	+63
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	90,7	61,9	100	-28,8	+38,1	-32	+62
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	12	11	+1	-1	+9	-8
Фонд оплати праці, тис. грн.	1025,0	1229,8	1321,5	+205	+92	+20	+7,46
Фондовіддача, грн	54,0	48,4	3,4	-5,7	-44,9	-11	-93
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	7765	8540	10011	+775	+1471	+10	+17
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	61,7	59,2	1378,8	-2,5	+1319,6	-4	+2229
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	-325,8	-1057,3	-1425,3	-732	-368	-225	-35
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	303,1	238,6	428,7	-64,5	+190,1	-21	+80
Рентабельність власного капіталу, %	-34,34	-6,20	-215,05	+28,14	-208,85	—	—
Рентабельність основної діяльності, %	15,06	19,41	17,24	+4,35	-2,17	—	—
Рентабельність підприємства, %	2,72	2,16	2,12	-0,56	-0,04	—	—
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	55,9	1684,7	51,6	+1629	-1633,1	+2914	-97
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1031,1	2621,7	3483,3	+1591	+861,6	+154	+33

Додаток Б

Дані щодо розподілу функцій управління всередині ресторанного закладу

«*****»

№	Назва посадової особи, підрозділу	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників
1	Директор	Здійснення стратегічного управління Організація співробітників до здатності спільно діяти Контроль досягнення запланованих фінансово-економічних показників Керівництво розробкою поточних і перспективних планів компанії	1
2	Заступник директора	Планування, управління, звітність та аналітика Рішення адміністративно-координаційних питань Ведення документації Організація банкетів і великих заходів Організація PR та ін.	1
3	Секретар	Прийом і первинна обробка документів Реєстрація документів (що надходять, відправляються, внутрішніх) Прийом телефонних дзвінків Копіювання та тиражування документів та ін.	1
4	Бухгалтерія	Ведення та архівація клієнтської бази Систематизація документообігу та бухгалтерського обліку	1
5	Відділ кадрів	Управління персоналом Організація внутрішнього PR, спрямованого на створення сприятливого враження про компанію та її керівництві у співробітників	1
6	Менеджер залу	Організація роботи залу Контроль виконання обов'язків офіціантів і бариста Контроль злагодженою роботою кухні і залу, своєчасною видачею страв	4
7	Офіціант	Сервіровка столу, обслуговування і розрахунок клієнта	8
8	Бариста	Приготування та видача всіх види напоїв	2
9	Посудомийниця	Зберігання в чистоті посуду протягом всякого робочого дня	3
10	Прибиральниця	Підтримання чистоти в залі, службових приміщеннях, на кухні, при вході	2
11	Шер-повар	Контроль за приготуванням і своєчасною видачею всіх страв Складання меню, навчання персоналу	1
12	Су-шеф	Контроль за приготуванням і своєчасною видачею всіх страв Контроль за безперебійною роботою кухні	2
13	Повар	Приготування і видача страв з кухні	8
14	Завідувач складом	Прийом, зберігання і відпуск матеріально-товарних цінностей	2

Додаток В**Анкета**

Доброго дня! Прийміть участь у нашому опитуванні. Ваша думка для нас дуже важлива!

1. Ваша стать

- Чоловік
- Жінка

2. Ва вік

- 18-24 pp.
- 24-35 pp.
- 35-44 pp.
- 45 і більше років

3. Чи користуєтеся Ви послугами кейтерінгу?

- Так
- Ні

4. Надаєте перевагу організації заходу:

- Власними силами
- Користуєтеся послугами сервісу

Дякуємо за допомогу!

Місце відділу кейтерингу в системі управління
ресторану «*****»

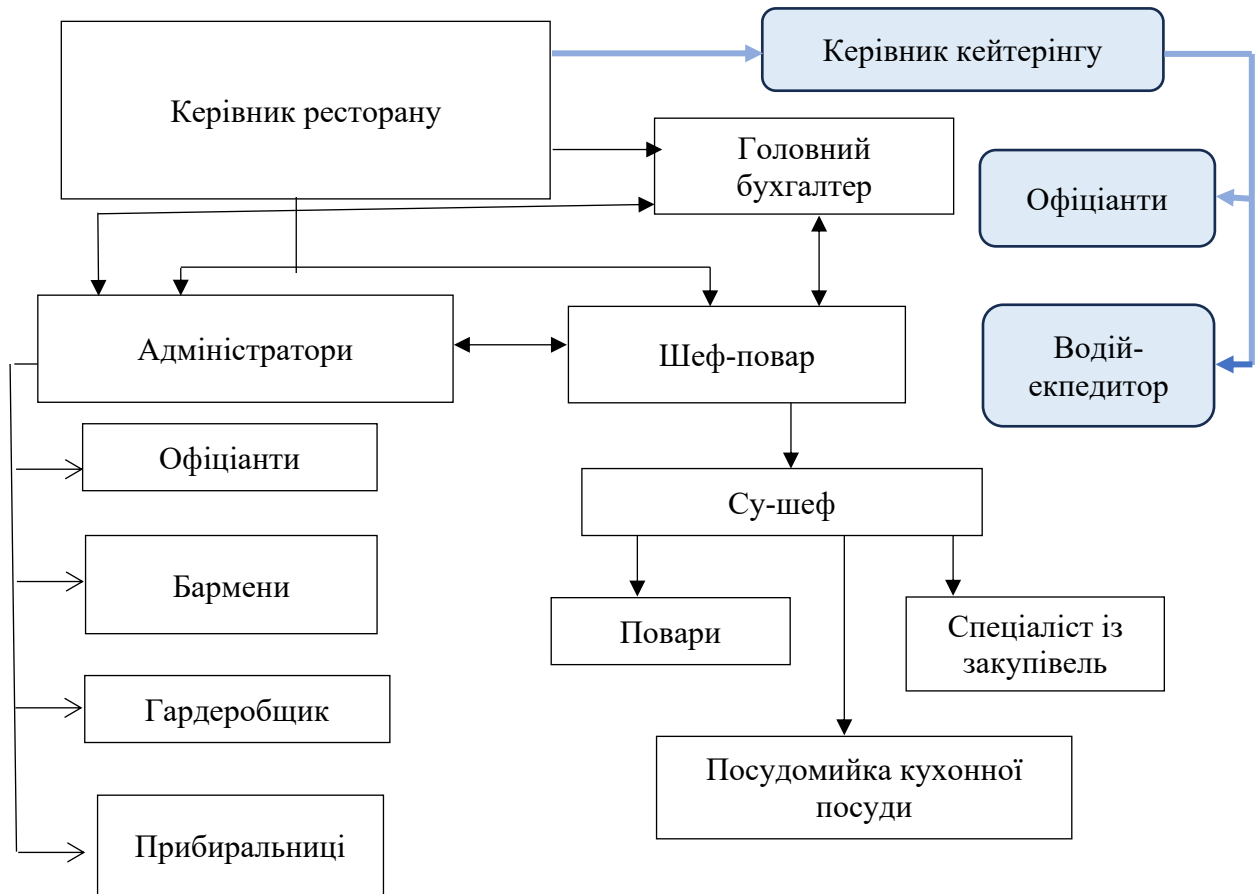


Рис. 2.10. Горизонтальні зв'язки між елементами управління у
ресторанному закладі «*****»