Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005.57:005.3
(індекс)

Слободанюк Юлія Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Юлія СЛОБОДАНЮК_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Ольга ОВЕЦЬКА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент_____Наталія МИКИТЮК__
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
“___”_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Слободанюк Юлії Володимирівні_____
(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема: Дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Овецька О.В._____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 40/8 від 30.04.2026 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані ресторану «GM Rest» за 2023-2025 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST». РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
1 Узагальнена модель інформаційної системи управління рестораном «GM Rest»
2 Основні елементи інформаційного забезпечення управління рестораном «GM Rest»
3 Характеристика основних інформаційних потоків ресторану «GM Rest»
4 Часткові коефіцієнти та інтегральний показник ефективності інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest»
5 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest»
6 Зміна виручки, собівартості та чистого прибутку ресторану «GM Rest» після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП	14.06.26-15.06.26	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	01.06.26-05.06.26	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST»	06.06.26-10.06.26	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST»	11.06.26-13.06.26	Виконано
5	ВИСНОВКИ	14.06.26-15.06.26	Виконано

Студент-дипломник _____ _Юлія СЛОБОДАНЮК_
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ __Ольга ОВЕЦЬКА_
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest».

В роботі наведено загальну характеристику ресторану «GM Rest», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Проведено аналіз та оцінку інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest».

Оцінка інформаційного забезпечення показала, що ресторан має достатній базовий рівень цифровізації: використовує електронне меню, інструменти обліку продажів, онлайн-комунікацію та цифрові канали просування. Основними проблемами визначено недостатню глибину аналізу меню, обмежений контроль собівартості й списань, недостатню системність маркетингової аналітики та потребу в посиленні інформаційної безпеки.

Обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest». Запропоновано вісім загальних напрямів розвитку: інтеграція інформаційних потоків, автоматизація складського обліку, аналіз меню, запровадження KPI-звітності, управління персоналом на основі даних, маркетингова аналітика, посилення інформаційної безпеки та навчання персоналу роботі з даними. З-поміж них для практичного впровадження обрано три найбільш доцільні заходи: впровадження регулярної KPI-звітності, автоматизацію складського обліку й калькуляції собівартості страв, а також запровадження маркетингової аналітики та моніторингу відгуків.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on Information Support for Management Activities at the GM Rest Restaurant".

The thesis provides a general description of the GM Rest restaurant and analyzes its internal and external environment. An analysis and assessment of information support for management activities at the GM Rest restaurant were also carried out.

The assessment of information support showed that the restaurant has a sufficient basic level of digitalization: it uses an electronic menu, sales accounting tools, online communication, and digital promotion channels. The main problems identified include insufficient depth of menu analysis, limited control over cost price and write-offs, a lack of systematic marketing analytics, and the need to strengthen information security.

The thesis substantiates the directions for improving information support for management activities at the GM Rest restaurant. Eight general areas of development are proposed: integration of information flows, automation of inventory accounting, menu analysis, implementation of KPI reporting, data-driven personnel management, marketing analytics, strengthening of information security, and staff training in working with data. Among these, three most appropriate measures were selected for practical implementation: introducing regular KPI reporting, automating inventory accounting and the calculation of dish cost prices, and implementing marketing analytics and review monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 9
1.1 Поняття інформаційного забезпечення та його значення в системі управління підприємством 9
1.2 Структура та елементи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства 12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі 19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST» 24
2.1 Загальна характеристика ресторану «GM Rest» та аналіз його внутрішнього середовища 24
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ресторану 37
2.3 Аналіз та оцінка інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest» 42
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST» 51
3.1 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest» 51
3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest» 55
3.3 Оцінка ефективності запропонованих до впровадження заходів 60
ВИСНОВКИ 62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ресторанний бізнес функціонує в середовищі високої конкуренції, нестабільного попиту, зростання витрат і швидкої цифровізації управлінських процесів. Для закладів ресторанного господарства особливого значення набуває якісне інформаційне забезпечення, оскільки саме воно дає змогу своєчасно отримувати дані про продажі, запаси, собівартість страв, роботу персоналу, клієнтські відгуки та ефективність маркетингових заходів. Для ресторану «GM Rest», який є частиною туристичного комплексу GM Eco Bubble у Карпатах, інформаційне забезпечення має не лише облікове, а й стратегічне значення. Воно дозволяє оперативно реагувати на сезонні коливання туристичного потоку, підтримувати належний рівень сервісу, контролювати витрати й формувати конкурентні переваги. Тому дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану та розроблення напрямів його вдосконалення є актуальним науково-практичним завданням.

Проблеми формування, розвитку та вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємств досліджували багато вітчизняних науковців, серед яких: Азарова А. О., Юрчук Н. П., Аксьонова І. В., Батьковець Н. О., Брадул О., Антонов С., Воронкова В., Горященко Ю. Г., Григорка В. В., Грінченко Р. В., Гудзь О. Є., Дзямулич М. І., Дюк О. М., Квілінський О., Кондратьєв Б. О., Коноваліхіна Т. О., Кононенко Ж., Лозиченко О. М., Миколюк О. А., П’ятницька Г. Т. та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичного вдосконалення інформаційного забезпечення управління саме в закладах ресторанного господарства, що працюють у туристичному середовищі, потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest» та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

- розглянуто поняття інформаційного забезпечення та його значення в системі управління підприємством;

- досліджено структуру та елементи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства;

- охарактеризовано методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі;

- подано загальну характеристику ресторану «GM Rest», проаналізовано його внутрішнє та зовнішнє середовище;

- проведено аналіз та оцінку інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»;

- визначено напрями та обґрунтовано вибір заходів з вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»;

- виконано оцінку ефективності запропонованих до впровадження заходів.

Об’єктом дослідження є інформаційне забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування, функціонування й вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані.

У процесі дослідження використовувалися методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, групування, табличний і графічний методи, статистичний аналіз, модель п’яти сил Портера, PEST-аналіз, метод оцінювання ефективності інформаційного забезпечення, а також метод чистого дисконтованого доходу.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій та пропозиції заходів з вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest»: впровадження KPI-звітності, автоматизації складського обліку та калькуляції собівартості, а також маркетингової аналітики й моніторингу відгуків. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень, посилити контроль витрат, покращити сервіс і зміцнити конкурентні позиції ресторану.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, навчальні посібники та підручники, матеріали сайту GM Eco Bubble, відкриті інтернет-джерела, внутрішні розрахункові дані ресторану «GM Rest» за 2023-2025 рр. та результати виконаних аналітичних розрахунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Поняття інформаційного забезпечення та його значення в системі управління підприємством

У сучасних умовах функціонування підприємства інформація перетворюється на один із головних управлінських ресурсів, без якого неможливо забезпечити обґрунтованість, своєчасність і результативність управлінських рішень. Якщо традиційно основними ресурсами підприємства вважалися матеріальні, трудові, фінансові та технічні ресурси, то в умовах цифровізації та зростання конкуренції саме інформація забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, координувати внутрішні процеси, прогнозувати попит, контролювати витрати й оцінювати результати діяльності. У працях вітчизняних науковців підкреслюється, що якість і оперативність інформаційного забезпечення значною мірою впливають на ефективність будь-якої управлінської технології [24, с. 48], а сучасні інформаційні системи та технології безпосередньо пов’язані з підвищенням ефективності прийняття управлінських рішень [1, с. 8; 2, с. 6].

У науковій літературі поняття «інформаційне забезпечення» трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю самого явища. Одні автори розглядають його як сукупність інформаційних ресурсів, процедур, методів і засобів, які забезпечують управлінський процес необхідними даними. Інші акцентують увагу на технологічному аспекті, тобто на інформаційних системах, базах даних, програмних продуктах і засобах автоматизації. Зокрема, Ю. Г. Горященко, аналізуючи категоріально-понятійний апарат, узагальнює підходи, за якими інформаційне забезпечення може розумітися як інформаційне обслуговування управління, як система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, а також як сукупність дій із надання необхідної інформації для управлінської діяльності [9, с. 238]. Отже, інформаційне забезпечення доцільно розглядати не лише як набір даних, а як організований процес їх збирання, оброблення, аналізу, передавання та використання в управлінні.

Узагальнення наукових підходів до визначення інформаційного забезпечення подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Узагальнення наукових підходів до визначення інформаційного забезпечення

Підхід	Зміст підходу	Значення для управління підприємством
Ресурсний	Інформація розглядається як стратегічний ресурс підприємства	Дає змогу формувати базу для планування, контролю та прийняття рішень [14; 22, с. 97]
Процесний	Інформаційне забезпечення охоплює збирання, обробку, зберігання, аналіз і передавання даних	Забезпечує безперервність управлінського циклу [23, с. 4; 27, с. 327]
Системний	Інформаційне забезпечення є підсистемою загальної системи управління підприємством	Поєднує внутрішні й зовнішні інформаційні потоки [28, с. 228; 33, с. 86]
Технологічний	Основна увага приділяється інформаційним системам, програмному забезпеченню, цифровим технологіям	Підвищує швидкість, точність і аналітичність управлінських рішень [13, с. 4; 35, с. 149]
Аналітичний	Інформація використовується для аналізу, моніторингу, прогнозування та оцінки результатів	Дозволяє своєчасно виявляти проблеми й резерви розвитку [3, с. 145; 5, с. 20]

З позиції системного підходу інформаційне забезпечення є складовою частиною системи управління підприємством, оскільки саме через інформацію відбувається зв’язок між суб’єктом і об’єктом управління. Керівництво підприємства отримує відомості про стан ресурсів, персоналу, фінансів, клієнтів, ринку, конкурентів і на основі цих відомостей формує управлінські рішення. О. М. Старенька зазначає, що для управління підприємством необхідна змістовна, достовірна та об’єктивна інформація, яка надходить, обробляється і використовується своєчасно, тобто саме тоді, коли виникає потреба у прийнятті рішення [30, с. 40]. Подібну думку висловлюють І. Л. Хвальчик та Л. О. Волощук, які пов’язують сутність інформаційно-аналітичного забезпечення з формуванням інформаційної бази для управлінського впливу на діяльність підприємства [33, с. 86].

Особливе значення інформаційне забезпечення має для підприємств ресторанного господарства, оскільки їхня діяльність характеризується високою динамічністю, залежністю від споживчого попиту, сезонності, якості сервісу, швидкості обслуговування, управління запасами та витратами. У ресторанному бізнесі управлінські рішення часто мають оперативний характер: потрібно швидко реагувати на зміну кількості відвідувачів, залишки сировини, роботу персоналу, відгуки клієнтів, ефективність меню та маркетингових заходів. Т. О. Коноваліхіна підкреслює, що інформаційні потреби управлінського персоналу ресторанних

підприємств існують як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, а тому управлінська звітність має відповідати реальним потребам керівників [18, с. 144]. О. М. Чабанюк та К. І. Кузьмінська наголошують, що в ресторанному господарстві управлінський облік є важливою складовою обліково-інформаційного забезпечення, оскільки надає керівникам інформацію для координації бізнес-процесів [34, с. 1006].

Значення інформаційного забезпечення в системі управління підприємством проявляється у кількох основних напрямах. По-перше, воно забезпечує підготовку управлінських рішень. Без достовірної інформації рішення керівника ґрунтуватиметься не на реальному стані підприємства, а на припущеннях. По-друге, інформаційне забезпечення створює умови для контролю діяльності, оскільки дає змогу порівнювати планові та фактичні показники. По-третє, воно є основою для аналізу та прогнозування, що особливо важливо в умовах нестабільності ринку. По-четверте, інформаційне забезпечення сприяє координації роботи структурних підрозділів. Так, Н. О. Батьковець зазначає, що всі бізнес-процеси підприємства повинні мати релевантне інформаційне забезпечення, адже без нього ускладнюється планування, організування й контроль [4, с. 62]. Р. В. Грінченко та О. Б. Колібабчук розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами через поєднання інформаційного, аналітичного, програмно-технологічного та інтелектуального компонентів [11, с. 166].

У контексті цифрової економіки зміст інформаційного забезпечення суттєво розширюється. Воно вже не обмежується паперовими документами, звітами чи окремими базами даних, а передбачає використання інтегрованих інформаційних систем, хмарних сервісів, CRM-систем, POS-систем, бізнес-аналітики, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації з клієнтами. О. Є. Гудзь і С. Ю. Стрельнікова пов’язують розвиток організаційно-інформаційного забезпечення з умовами становлення цифрової економіки та необхідністю побудови якісно нових моделей управління [12, с. 5]. М. І. Дзямулич і Т. О. Шматковська підкреслюють, що сучасні інформаційні системи та технології впливають на формування цифрової економіки, а отже, змінюють і саму логіку управління підприємствами [13, с. 4]. В. Воронкова, В. Бєлоусов і В. Колюх акцентують увагу на бізнес-аналітиці як стратегічному ресурсі інформаційно-аналітичного забезпечення в умовах цифрової трансформації [8, с. 9].

Для ресторану інформаційне забезпечення має не лише внутрішньо-організаційне, а й клієнтоорієнтоване значення. Інформація про замовлення, популярність страв, середній чек, відгуки гостей, завантаженість залу, ефективність персоналу та рух запасів дозволяє керівництву підвищувати якість обслуговування і знижувати витрати. Управління закладами ресторанного господарства потребує узгодження організаційних, технологічних, сервісних і економічних процесів [6, с. 24; 36, с. 31]. У свою чергу, інноваційні технології в ресторанному, готельному господарстві та туризмі спрямовані на підвищення якості послуг, автоматизацію процесів і розширення можливостей управління [7, с. 18]. Автори в [15, с. 42] зазначають, що інформаційні системи є інструментом інтеграції обліку, бронювання, продажів, управління запасами й обслуговування клієнтів.

Отже, інформаційне забезпечення управлінської діяльності підприємства можна визначити як цілеспрямовану систему формування, збирання, оброблення, зберігання, аналізу та передавання внутрішньої і зовнішньої інформації, яка забезпечує керівництво необхідними даними для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Його значення полягає в тому, що воно зменшує невизначеність, підвищує якість управлінських рішень, забезпечує контроль і координацію бізнес-процесів, створює основу для стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому сучасні автори розглядають інформаційне забезпечення не як допоміжний елемент управління, а як визначальний чинник ефективності підприємницької діяльності [14; 16, с. 73; 19; 20, с. 66; 21, с. 290; 31; 32, с. 69]. Таким чином, якість управління безпосередньо залежить від того, наскільки повно, своєчасно та достовірно керівництво отримує інформацію про внутрішні процеси, клієнтський попит, фінансові результати, персонал і зовнішнє ринкове середовище.

1.2 Структура та елементи інформаційного забезпечення управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства доцільно розглядати як цілісну систему, що поєднує інформаційні ресурси, інформаційні потоки, технічні засоби, програмне забезпечення, персонал,

методи оброблення даних і регламенти використання інформації. На відміну від підприємств інших сфер, ресторанне підприємство функціонує в умовах постійної взаємодії з клієнтом, швидкої зміни попиту, високої залежності від якості сервісу, оперативності обслуговування, наявності запасів, роботи персоналу та репутації закладу. Тому інформаційне забезпечення управління рестораном має бути не лише достовірним і повним, а й максимально оперативним. Саме своєчасність надходження інформації дає змогу керівництву ухвалювати рішення щодо закупівель, меню, цін, завантаженості залу, графіків роботи персоналу, маркетингових активностей і контролю витрат [18, с. 144; 34, с. 1007].

Структура інформаційного забезпечення управлінської діяльності формується відповідно до загальної системи управління підприємством. Вона повинна охоплювати всі основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз і регулювання. У науковій літературі наголошується, що інформаційне забезпечення є підсистемою управління, яка створює інформаційну базу для прийняття рішень на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях [9, с. 238; 24, с. 49]. Для ресторанного підприємства це означає, що інформація має обслуговувати як довгострокові рішення, пов’язані з позиціонуванням ресторану, розвитком бренду та вибором цільової аудиторії, так і щоденні рішення щодо обслуговування гостей, закупівлі продуктів, контролю залишків, обліку виручки та оцінки роботи персоналу.

Першим елементом інформаційного забезпечення є інформаційні ресурси. Вони охоплюють сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації, яка використовується в управлінні рестораном. До внутрішньої інформації належать дані про продажі, замовлення, фінансові результати, рух товарно-матеріальних запасів, собівартість страв, продуктивність працівників, завантаженість залу, бронювання столів, відгуки клієнтів, якість обслуговування, результати інвентаризації та внутрішнього контролю. До зовнішньої інформації належать відомості про конкурентів, постачальників, споживчі тренди, зміни цін на сировину, нормативно-правові вимоги, ринкову кон’юнктуру та поведінку цільової аудиторії. Як зазначають О. А. Миколюк і В. М. Бобровник, інформаційні ресурси підприємства можуть бути зовнішніми й внутрішніми, а їх ефективне використання є передумовою розвитку підприємства в умовах цифровізації [24, с. 50].

Другим важливим елементом є інформаційні потоки, тобто рух інформації між підрозділами, працівниками, керівниками, клієнтами та зовнішніми контрагентами. У ресторані такі потоки виникають між залом, кухнею, баром, складом, бухгалтерією, адміністрацією, службою доставки, маркетинговим підрозділом і постачальниками. Наприклад, замовлення гостя, прийняте офіціантом або через електронний сервіс, має швидко потрапити на кухню чи бар; інформація про використані продукти повинна автоматично або вручну відображатися в складському обліку; дані про продажі мають надходити до адміністратора, бухгалтера та керівника. Н. О. Батьковець підкреслює, що відсутність інформаційного зв’язку між структурними підрозділами, дублювання даних і недостатня оперативність роботи з інформаційними потоками є типовими недоліками інформаційного забезпечення підприємств [4, с. 63]. Для ресторану такі недоліки можуть призводити до помилок у замовленнях, нестачі продуктів, необґрунтованих закупівель, втрати клієнтів і зниження прибутковості.

Третім елементом структури інформаційного забезпечення є інформаційні системи та технології. У ресторанному бізнесі вони представлені POS-системами, системами автоматизації обліку, програмами управління складом, CRM-системами, сервісами бронювання, системами доставки, електронним меню, аналітичними панелями, хмарними сервісами, платіжними інструментами та засобами електронного документообігу. Такі системи забезпечують автоматизацію основних процесів обслуговування, обліку та управління, поєднуючи операційну й управлінську інформацію [15, с. 42]. Сучасні інформаційні технології дають змогу зменшити ручну працю, прискорити обробку даних, мінімізувати помилки та забезпечити керівництво аналітичною інформацією в режимі, наближеному до реального часу [1, с. 11; 2, с. 14].

Четвертим елементом є програмно-технічне забезпечення. Воно включає комп’ютерну техніку, касове обладнання, планшети для офіціантів, принтери чеків, сканери, сервери, мережеве обладнання, бази даних, спеціалізоване програмне забезпечення та засоби кіберзахисту. У ресторанному господарстві технічна інфраструктура має забезпечувати безперервність роботи, адже збій у касовій системі, програмі обліку або сервісі передавання замовлень може одразу вплинути

на якість обслуговування гостей. М. Б. Шлайфер та О. З. Микитин зазначають, що автоматизація управлінських функцій дає змогу скоротити витрати часу на виконання управлінських операцій, а сучасна автоматизована система повинна охоплювати максимально можливий комплекс бізнес-процесів підприємства [35, с. 149]. Для ресторану це особливо важливо, оскільки його бізнес-процеси є взаємозалежними: продажі впливають на склад, склад - на закупівлі, закупівлі - на собівартість, а собівартість - на цінову політику.

П’ятим елементом є обліково-аналітичне забезпечення. Воно охоплює управлінський, бухгалтерський, фінансовий і складський облік, а також аналіз отриманих даних. У ресторанному господарстві цей елемент має особливе значення через велику кількість номенклатурних позицій, необхідність контролю сировини, калькуляції страв, норм списання, залишків, собівартості та маржинальності. О. М. Чабанюк і К. І. Кузьмінська визначають управлінський облік як складову обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, яка охоплює збирання як фінансової, так і нефінансової інформації для оцінки діяльності підприємства та його підрозділів [34, с. 1006]. Це дає змогу керівництву ресторану аналізувати не лише фінансові показники, а й операційні параметри: швидкість обслуговування, популярність страв, ефективність роботи зміни, рівень списань і повернень.

Шостим елементом інформаційного забезпечення є інформаційно-аналітичний блок, який відповідає за перетворення первинних даних на управлінські висновки. Дані самі по собі не мають управлінської цінності, якщо вони не структуровані, не проаналізовані й не подані в зручній для керівника формі. Саме тому дедалі більшого значення набувають інструменти бізнес-аналітики, моніторингу та візуалізації показників. І. В. Аксьонова розглядає моніторинг як сучасну форму інформаційного забезпечення аналітики та управління, що дозволяє відстежувати стан підприємства і своєчасно реагувати на зміни [3, с. 145]. О. Брадул та С. Антонов підкреслюють роль інформаційно-аналітичних систем у забезпеченні менеджменту, оскільки вони формують основу для обґрунтованих управлінських рішень [5, с. 20]. У ресторанному бізнесі такий блок може включати аналітику продажів, ABC-аналіз меню, аналіз середнього чека, оцінку лояльності клієнтів, контроль витрат і прогнозування попиту.

Сьомим елементом є організаційно-регламентне забезпечення. Воно визначає правила збирання, передавання, зберігання, обробки та використання інформації. Навіть наявність сучасного програмного забезпечення не гарантує ефективного управління, якщо на підприємстві не встановлено відповідальних осіб, строки подання даних, форми звітності, порядок доступу до інформації та процедури контролю її достовірності. О. Є. Гудзь і С. Ю. Стрельнікова зазначають, що організаційно-інформаційне забезпечення управління підприємством потребує побудови моделей на основі сучасних цифрових технологій і відповідних організаційних рішень [12, с. 6]. Отже, інформаційне забезпечення ресторану має бути не хаотичною сукупністю окремих програм і звітів, а впорядкованою системою, у якій чітко визначено, хто, коли, яку інформацію формує та для яких управлінських цілей її використовують.

Восьмим елементом є кадрове забезпечення інформаційної системи. Працівники ресторану не лише користуються інформацією, а й самі є джерелами її формування. Офіціанти вводять замовлення, кухарі фіксують використання сировини, адміністратори контролюють зміну, бухгалтери обробляють фінансові дані, маркетологи аналізують клієнтські відгуки, а керівники приймають рішення на основі узагальненої інформації. Тому ефективність інформаційного забезпечення залежить від інформаційної культури персоналу, його навичок роботи з цифровими системами та відповідальності за точність введення даних. В. Воронкова, В. Бєлоусов і В. Колюх наголошують, що в умовах цифрової трансформації бізнес-аналітика стає стратегічним ресурсом управління, однак її ефективність залежить від здатності персоналу використовувати цифрові інструменти [8, с. 10]. Для ресторану це означає необхідність навчання працівників і формування єдиних стандартів роботи з інформацією.

Узагальнено структуру інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторанного підприємства наведено в таблиці 1.2.

Важливою особливістю інформаційного забезпечення ресторанного підприємства є поєднання оперативної, тактичної та стратегічної інформації. Оперативна інформація використовується щоденно: вона стосується замовлень, наявності продуктів, роботи персоналу, виручки за зміну, скарг клієнтів і поточного завантаження залу. Тактична інформація потрібна для планування закупівель, формування графіків роботи, розроблення акцій, аналізу ефективності меню та

контролю витрат за певний період. Стратегічна інформація використовується для визначення концепції ресторану, розвитку бренду, інвестицій у нові технології, розширення ринку або зміни формату обслуговування. Л. В. Кононенко та О. В. Юрченко підкреслюють, що формування стратегії підприємства в сучасних умовах потребує відповідного інформаційного забезпечення, оскільки управління здійснюється за умов швидкого виникнення проблем і необхідності гнучкого реагування [20, с. 66].

Таблиця 1.2 - Структура інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторанного підприємства

Елемент інформаційного забезпечення	Зміст елемента	Приклад використання в ресторані
Інформаційні ресурси	Сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень	Дані про продажі, залишки продуктів, собівартість страв, постачальників, конкурентів, клієнтські відгуки
Інформаційні потоки	Рух інформації між підрозділами, працівниками, керівниками, клієнтами та зовнішніми контрагентами	Передавання замовлення від офіціанта на кухню; надходження даних про продажі до адміністратора, бухгалтера й керівника
Інформаційні системи та технології	Програмні рішення й цифрові інструменти, що забезпечують автоматизацію, облік, аналіз і комунікацію	POS-система, CRM-система, електронне меню, система бронювання, складський облік, сервіси доставки
Програмно-технічне забезпечення	Технічні засоби, обладнання, мережі, бази даних і програмне середовище, необхідні для функціонування інформаційної системи	Касове обладнання, планшети для офіціантів, принтери чеків, сервери, комп’ютери, платіжні термінали
Обліково-аналітичне забезпечення	Система бухгалтерського, управлінського, фінансового та складського обліку, а також аналізу господарських показників	Калькуляція страв, контроль собівартості, аналіз виручки, облік списань, інвентаризація, оцінка маржинальності меню
Інформаційно-аналітичний блок	Інструменти та процедури перетворення первинних даних на управлінські висновки, прогнози й аналітичні звіти	ABC-аналіз меню, аналіз середнього чека, динаміка продажів, прогнозування попиту, оцінка ефективності акцій
Організаційно-регламентне забезпечення	Правила, процедури, посадові обов’язки, строки та форми подання інформації, порядок доступу до даних	Регламент закриття зміни, порядок формування щоденних звітів, правила інвентаризації, відповідальні за внесення даних
Кадрове забезпечення інформаційної системи	Працівники, які формують, обробляють, передають, аналізують і використовують інформацію в управлінській діяльності	Офіціанти вводять замовлення, кухарі фіксують використання сировини, адміністратор контролює зміну, керівник аналізує звіти

Ще однією специфічною рисою ресторанного господарства є тісний зв’язок

інформаційного забезпечення з якістю сервісу. У торгівлі чи промисловості інформаційні помилки можуть проявлятися поступово, тоді як у ресторані вони швидко впливають на враження гостя. Неправильно передане замовлення, відсутність страви, яка зазначена в меню, помилка в рахунку, затримка обслуговування або неактуальна інформація про бронювання одразу формують негативний клієнтський досвід. Тому інформаційне забезпечення ресторану повинно забезпечувати точність комунікації між персоналом і швидкість обробки замовлень. Ефективне управління рестораном передбачає узгодження виробничих, сервісних, організаційних і економічних процесів [6, с. 58; 36, с. 44].

Окреме місце у структурі інформаційного забезпечення посідає інформаційна безпека. Ресторанне підприємство працює з фінансовою інформацією, персональними даними клієнтів, базами лояльності, даними про постачальників, внутрішніми звітами та комерційною інформацією. Тому необхідними є обмеження доступу до різних рівнів інформації, резервне копіювання, контроль прав користувачів, захист платіжних операцій і збереження конфіденційності клієнтської бази. В. А. Кулик і Б. А. Похідня у дослідженні інформаційного менеджменту на підприємстві звертають увагу на значення інформаційної безпеки, захисту корпоративних даних і оптимізації інформаційної інфраструктури [22, с. 97]. Для ресторану це має практичне значення, оскільки втрата або витік інформації може призвести не лише до фінансових збитків, а й до репутаційних ризиків.

Таким чином, інформаційне забезпечення управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства має багаторівневу структуру, яка охоплює інформаційні ресурси, потоки, системи, технології, технічні засоби, обліково-аналітичні інструменти, організаційні регламенти та персонал. Його ефективність залежить від узгодженості всіх цих елементів. Для ресторанного підприємства інформаційне забезпечення виконує не лише допоміжну, а й стратегічну функцію: воно забезпечує керівництво даними для прийняття рішень, підвищує якість обслуговування, сприяє контролю витрат, оптимізує бізнес-процеси та створює передумови для конкурентного розвитку. Саме тому в умовах цифровізації ресторанного бізнесу інформаційне забезпечення слід розглядати як основу ефективної управлінської діяльності, що поєднує технологічні, організаційні, аналітичні та людські компоненти в єдину систему.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі

Оцінювання ефективності інформаційного забезпечення управлінської діяльності є важливим етапом дослідження, оскільки дає змогу визначити, наскільки наявна система збору, оброблення, передавання та використання інформації відповідає потребам управління підприємством. Для ресторанного бізнесу це питання має особливе значення, адже управлінські рішення тут часто приймаються в умовах обмеженого часу, високої залежності від клієнтського попиту, якості сервісу, стабільності постачання, роботи персоналу та оперативності внутрішніх процесів. Якщо інформаційне забезпечення є неповним, несвоєчасним або недостовірним, керівництво ресторану не може якісно планувати закупівлі, контролювати собівартість страв, оцінювати ефективність меню, управляти персоналом і підтримувати належний рівень обслуговування гостей. Саме тому оцінювання ефективності інформаційного забезпечення має охоплювати не лише технічний стан інформаційних систем, а й управлінську корисність інформації.

У науковій літературі ефективність інформаційного забезпечення найчастіше пропонується оцінювати через відповідність інформації потребам управління. Такий підхід передбачає аналіз того, чи отримує керівництво підприємства саме ту інформацію, яка потрібна для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Інформація має бути достовірною, повною, релевантною, своєчасною, зрозумілою та придатною для практичного використання. У працях, присвячених інформаційному забезпеченню управління підприємством, підкреслюється, що якість управлінських рішень залежить від того, наскільки якісно організовані процеси формування інформаційної бази та аналітичної підтримки управління [24, с. 49; 33, с. 86]. Для ресторану це означає, що дані про продажі, залишки продуктів, витрати, клієнтські відгуки та роботу персоналу повинні бути не просто зафіксовані, а перетворені на зрозумілі управлінські показники.

Першим методичним підходом є якісне оцінювання інформації. Воно полягає у визначенні рівня відповідності інформації основним вимогам: достовірності, актуальності, повноті, точності, доступності та своєчасності. Наприклад, для ресторанного підприємства важливо, щоб інформація про залишки сировини

відповідала фактичним даним складу, інформація про продажі була доступною одразу після завершення зміни, а дані про собівартість страв оновлювалися з урахуванням зміни закупівельних цін. Якщо інформація надходить із запізненням або містить помилки, вона втрачає управлінську цінність. С. С. Палагута зазначає, що інформаційне забезпечення має відповідати призначенню управлінської інформації, зокрема забезпечувати керівництво релевантними даними для прийняття рішень [26, с. 419]. Подібний підхід простежується і в дослідженні Б. О. Панчишина, де інформаційне забезпечення розглядається як важлива база прийняття рішень у системі управління підприємством [27, с. 327].

Другим підходом є функціональне оцінювання, яке передбачає аналіз того, наскільки інформаційне забезпечення підтримує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. У ресторанному бізнесі цей підхід можна застосувати через оцінку інформаційної підтримки окремих управлінських процесів. Наприклад, для планування закупівель потрібні дані про залишки, продажі та прогноз попиту; для організації роботи персоналу - інформація про завантаженість залу, кількість бронювань і графіки змін; для контролю - звіти про виручку, списання, повернення, витрати та відхилення від норм. Якщо хоча б одна функція управління не забезпечена необхідною інформацією, ефективність усієї системи знижується. Н. О. Батьковець наголошує, що бізнес-процеси підприємства потребують релевантного інформаційного забезпечення для належного планування, організування та контролю [4, с. 62]. Для ресторану це особливо актуально, оскільки виробничі, сервісні, складські та фінансові процеси взаємопов’язані.

Третім підходом є процесне оцінювання ефективності інформаційного забезпечення. Воно базується на аналізі інформаційних потоків, які супроводжують основні бізнес-процеси ресторану: приймання замовлення, приготування страв, обслуговування гостей, закупівлю сировини, складський облік, розрахунок із клієнтами, формування звітності та аналіз результатів. У межах цього підходу оцінюється швидкість руху інформації, наявність дублювання даних, кількість ручних операцій, частота помилок, узгодженість дій між підрозділами. О. М. Старенька підкреслює, що інформаційне забезпечення оперативного управління має

прискорювати отримання поточної інформації, мінімізувати ризик її втрати, запобігати дублюванню функцій та спрощувати процес обробки даних [30, с. 39]. У ресторанному бізнесі процесний підхід може виявити, наприклад, затримки між прийняттям замовлення офіціантом і його передаванням на кухню, несвоєчасне оновлення залишків на складі або відсутність єдиної бази клієнтських даних.

Четвертим підходом є техніко-технологічне оцінювання. Воно орієнтоване на аналіз інформаційних систем, програмного забезпечення, технічних засобів, рівня автоматизації та інтеграції цифрових інструментів. У сучасному ресторанному бізнесі ефективність інформаційного забезпечення значною мірою залежить від того, чи використовує заклад POS-систему, CRM-систему, складський облік, електронне меню, систему бронювання, аналітичні панелі та цифрові канали комунікації з клієнтами. Інформаційні технології забезпечують автоматизацію операцій, зменшують трудомісткість обробки даних і підвищують якість управлінських рішень [1, с. 10; 2, с. 15]. М. Б. Шлайфер та О. З. Микитин також зазначають, що автоматизація управлінських функцій дає змогу зменшити витрати часу на виконання операцій і забезпечити комплексне управління бізнес-процесами [35, с. 149].

П’ятим підходом є економічне оцінювання ефективності. Воно передбачає зіставлення витрат на формування та підтримку інформаційного забезпечення з результатами, які отримує підприємство. До витрат можна віднести придбання програмного забезпечення, обслуговування техніки, оплату хмарних сервісів, навчання персоналу, захист інформації та адміністрування систем. Результати можуть проявлятися у скороченні часу обробки замовлень, зменшенні втрат і списань, оптимізації запасів, підвищенні продуктивності персоналу, зростанні середнього чека, покращенні контролю собівартості та збільшенні прибутковості. О. М. Лозиченко акцентує увагу на тому, що неефективність інформаційного забезпечення негативно позначається як на результативності управління, так і на результатах функціонування підприємства [23, с. 3]. Отже, економічна оцінка має показати, чи дає інформаційна система ресторану реальний управлінський та фінансовий ефект.

Шостим підходом є аналітико-моніторингове оцінювання. Воно передбачає використання системи показників, які постійно відстежуються керівництвом підприємства. І. В. Аксьонова розглядає моніторинг як сучасне інформаційне

забезпечення аналітики та управління підприємствами, яке дозволяє безперервно спостерігати за станом об’єкта управління та своєчасно реагувати на зміни [3, с. 145]. У ресторанному бізнесі такими показниками можуть бути кількість гостей, середній чек, виручка за зміну, популярність страв, коефіцієнт списання продуктів, швидкість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних відвідувань, завантаженість залу та ефективність маркетингових акцій. В. Воронкова, В. Бєлоусов і В. Колюх підкреслюють значення бізнес-аналітики як стратегічного ресурсу управління в умовах цифрової трансформації [8, с. 9]. Тому оцінювання ефективності інформаційного забезпечення має враховувати не лише факт наявності даних, а й те, чи використовуються вони для аналізу й прогнозування.

Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методичні підходи до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі

Методичний підхід	Зміст оцінювання	Приклади показників для ресторану
Якісний	Визначення достовірності, повноти, актуальності та своєчасності інформації	Частота помилок у звітах, актуальність залишків, точність даних про продажі
Функціональний	Оцінка підтримки основних функцій управління	Наявність інформації для планування закупівель, контролю витрат, управління персоналом
Процесний	Аналіз інформаційних потоків у бізнес-процесах	Швидкість передавання замовлення, дублювання даних, кількість ручних операцій
Техніко-технологічний	Оцінка рівня автоматизації та стану інформаційних систем	Використання POS, CRM, складського обліку, електронного меню
Економічний	Співвідношення витрат на інформаційне забезпечення та отриманого ефекту	Скорочення списань, зменшення витрат часу, зростання виручки
Аналітико-моніторинговий	Постійне відстеження ключових показників діяльності	Середній чек, популярність страв, завантаженість залу, рівень задоволеності клієнтів

Окрему увагу слід приділити оцінюванню інформаційного забезпечення з позиції якості управлінських рішень. Інформаційна система може бути технічно сучасною, але неефективною, якщо вона не допомагає керівнику приймати кращі рішення. Тому доцільно оцінювати, чи дає система змогу виявляти проблеми, прогнозувати попит, контролювати відхилення, оцінювати ефективність меню, порівнювати роботу змін і визначати причини зміни фінансових результатів. О. Брадул і С. Антонов зазначають, що інформаційно-аналітичні системи забезпечують менеджмент необхідною основою для прийняття рішень [5, с. 20], а Р. В. Грінченко

й О. Б. Колібабчук пов’язують інформаційно-аналітичне забезпечення з управлінням бізнес-процесами підприємства [11, с. 166]. Для ресторану це означає, що ефективна інформаційна система має не лише фіксувати факт продажу, а й показувати, які страви є найбільш прибутковими, які години є піковими, які постачальники є найнадійнішими та які клієнтські сегменти забезпечують найбільший дохід.

У ресторанному бізнесі також доцільно застосовувати інтегральний підхід до оцінювання, який поєднує кількісні та якісні критерії. Наприклад, можна визначити групи показників: інформаційна якість, технологічна забезпеченість, організаційна впорядкованість, аналітична корисність, економічна результативність і безпека даних. Кожна група може оцінюватися за шкалою, після чого формується загальний висновок про рівень ефективності інформаційного забезпечення. Такий підхід відповідає сучасному розумінню інформаційного менеджменту, де важливими є не лише технології, а й організація інформаційних потоків, захист даних, аналітика та управлінська результативність [22, с. 97; 32, с. 70]. Крім того, у працях, присвячених розвитку інформаційного забезпечення на засадах діджиталізації, наголошується на необхідності поєднання автоматизації, аналітики даних, хмарних технологій і навчання персоналу [10, с. 394].

Таким чином, оцінювання ефективності інформаційного забезпечення в ресторанному бізнесі має бути комплексним і враховувати специфіку діяльності закладів ресторанного господарства. Найбільш доцільним є поєднання якісного, функціонального, процесного, техніко-технологічного, економічного та аналітико-моніторингового підходів. Таке оцінювання дозволяє визначити, чи забезпечує інформаційна система ресторану своєчасне надходження достовірних даних, чи підтримує вона основні функції управління, чи оптимізує бізнес-процеси, чи сприяє зниженню витрат і підвищенню якості сервісу.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST»

2.1 Загальна характеристика ресторану «GM Rest» та аналіз його внутрішнього середовища

Ресторан «GM Rest» є складовою туристично-відпочинкового комплексу GM Eco Bubble Hotel - унікального глемпінгу в Карпатах, де комфорт сучасного розміщення поєднується з дикою природою, панорамними краєвидами та атмосферою відпочинку просто неба. GM Eco Bubble позиціонується як глемпінг у самому серці Карпат, неподалік від Буковелю, з купольними номерами, рестораном, басейном, SPA-зоною, терасами, барбекю-зонами та іншими елементами рекреаційної інфраструктури. З території комплексу відкриваються краєвиди на вершини Хом'як, Говерлу та Петрос, що формує важливу частину споживчої цінності закладу для гостей, які шукають не лише харчування, а й емоційний досвід перебування в горах [29].

Особливість ресторану «GM Rest» полягає в тому, що він функціонує не як ізольований заклад харчування, а як частина цілісної концепції глемпінгу. Його цільова аудиторія охоплює насамперед гостей GM Eco Bubble Hotel, туристів, пари, сім'ї, компанії друзів, а також відвідувачів, які обирають Карпати для романтичного, гастрономічного або релаксаційного відпочинку. Заклад орієнтований на сніданки з краєвидом, романтичні вечері під зорями та затишні зустрічі у горах. Такий формат підкреслює не лише функціональне призначення ресторану, а й його атмосферну складову, адже харчування стає частиною туристичного враження [29].

Кухня ресторану «GM Rest» базується на використанні локальних продуктів і відтворенні справжнього смаку Карпат. Заклад готує сирні делікатеси, страви на живому вогні, домашні настоянки та автентичні рецепти з сучасною подачею. Це дозволяє охарактеризувати ресторан як заклад із регіональною гастрономічною ідентичністю, де традиційні карпатські мотиви поєднуються із сучасним ресторанним сервісом. Важливо, що акцент на локальності продуктів відповідає сучасним тенденціям ресторанного бізнесу, коли споживачі дедалі більше цінують автентичність, сезонність, натуральність і зв'язок страв із конкретним регіоном [29].

Комплекс GM Eco Bubble активно формує імідж місця для комфортного

відпочинку в Карпатах. GM Eco Bubble Hotel позиціює себе як бабл-готель з альпаками, рестораном, теплим басейном і SPA, де сніданки включені у формат перебування. Для відвідувачів готелю є можливість триразового харчування в ресторані, що свідчить про роль даного закладу харчування як важливого елемента сервісної інфраструктури глемпінгу [29].

Меню ресторану «GM Rest» відображає його позиціонування як закладу карпатської кухні з акцентом на локальні продукти, традиційні рецепти та атмосферу гірського відпочинку. Асортимент ресторану охоплює як традиційні перші страви, так і основні позиції гуцульської кухні, страви з м'яса та сиру, десерти й напої (таблиця 2.1). До характерних страв належать банош, борщ, грибна зупа, бограч, а також позиції, пов'язані з приготуванням на відкритому вогні [29]. Така структура меню відповідає концепції ресторану як частини глемпінгу GM Eco Bubble, де харчування розглядається як елемент туристичного досвіду, що підкреслює автентичність Карпат і локальну гастрономічну культуру.

Таблиця 2.1 - Основні види страв і напоїв ресторану «GM Rest» [29]

Вид страв	Характеристика	Приклади позицій меню
Перші страви	Гарячі страви, характерні для української та карпатської кухні, що формують основу традиційного обіду	Борщ, грибна зупа, бограч
Страви карпатської кухні	Автентичні регіональні страви, що відображають гастрономічну специфіку Карпат	Банош, страви з бринзою, гуцульські страви
Сирні делікатеси	Позиції, побудовані на використанні локальних молочних продуктів і традиційних карпатських сирів	Бринза, будз, сирні закуски, сирні тарілки
Страви на живому вогні	Основні страви, приготовані на відкритому вогні або грилі, що відповідають формату гірського відпочинку	М'ясо на вогні, шашлик, гриль-страви, овочі гриль
Сніданки	Страви для гостей глемпінгу, орієнтовані на комфортний початок дня в горах	Сніданкові сети, страви з яєць, локальні молочні продукти
Десерти	Солодкі страви, що доповнюють основне меню ресторану	Сирники, домашні десерти, випічка
Безалкогольні напої	Напої для щоденного споживання та супроводу основних страв	Карпатський чай, узвар, кава, прохолодні напої
Алкогольні та авторські напої	Напої, що підсилюють атмосферу відпочинку й локальний колорит ресторану	Домашні настоянки, авторські напої

Внутрішнє середовище ресторану «GM Rest» охоплює місію, цілі, завдання, організаційну структуру, персонал, організаційну культуру, матеріально-технічну базу, технологію виробництва страв, інформаційні технології, маркетингову діяльність і результати господарювання. Саме ці елементи визначають здатність ресторану ефективно обслуговувати гостей, підтримувати якість сервісу та

забезпечувати прибутковість, і саме ці елементи будемо аналізувати в даному розділі.

Місію ресторану «GM Rest» можна сформулювати як створення для гостей GM Eco Bubble та зовнішніх відвідувачів автентичного гастрономічного досвіду в Карпатах через поєднання локальних продуктів, традиційних карпатських смаків, сучасної подачі, затишної атмосфери та високого рівня сервісу. Ресторан не лише забезпечує харчування гостей глемпінгу, а й доповнює загальну концепцію відпочинку, у якій комфорт поєднується з природою, естетикою гірського простору та емоційними враженнями.

Основними *цілями* ресторану є підвищення якості обслуговування, збільшення виручки, оптимізація витрат, розвиток впізнаваності бренду, посилення цифрової присутності та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Цілі ресторану «GM Rest» на 2026 рік

Напрям	Ціль	Конкретизація цілі	Показник досягнення	Строк виконання	Очікуваний результат
Фінансові результати	Збільшити виручку ресторану	Забезпечити приріст виручки за рахунок активнішого завантаження ресторану та роботи з гостями глемпінгу	Зростання виручки не менше, ніж на 15% порівняно з 2025 р.	До 31.12. 2026	Відновлення позитивної динаміки доходів
Прибутковість	Підвищити чистий прибуток	Оптимізувати собівартість страв, зменшити списання, посилити контроль закупівель	Зростання чистого прибутку не менше ніж на 20%	До 31.12. 2026	Покращення фінансової стійкості
Якість сервісу	Підвищити рівень задоволеності гостей	Ввести регулярний збір відгуків, контроль швидкості обслуговування та стандартів комунікації	Не менше 85% позитивних відгуків	Протягом 2026 р.	Зміцнення лояльності клієнтів
Персонал	Підвищити продуктивність праці	Провести навчання персоналу, оптимізувати графіки змін, посилити контроль навантаження	Зростання продуктивності праці на 10%	До 31.12. 2026	Раціональніше використання персоналу
Меню	Оптимізувати асортимент страв	Провести аналіз популярності й маржинальності позицій меню	Перегляд не менше 20% позицій меню	До 30.06. 2026	Збільшення частки прибуткових страв
Інформаційне забезпечення	Удосконалити управлінську звітність	Створити регулярні звіти щодо продажів, залишків, витрат, середнього чека та популярності страв	Щотижневе формування управлінських звітів	З II кварталу 2026 р.	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Маркетинг	Посилити онлайн-просування ресторану	Активізувати просування в соціальних мережах, Google-профілі, туристичних платформах	Зростання кількості онлайн-звернень і бронювань на 15%	До 31.12. 2026	Залучення нових гостей
Операційна діяльність	Зменшити втрати сировини	Посилити контроль складського обліку, норм списання та закупівель	Скорочення списань на 10%	До 31.12. 2026	Зниження собівартості

Завдання ресторану «GM Rest» випливають із його місії та цілей. До ключових завдань належить забезпечення стабільно високої якості страв і напоїв, підтримання належного рівня сервісу, формування позитивного клієнтського досвіду, організація безперебійної роботи кухні, залу, бару та допоміжних служб. Важливим завданням є також забезпечення ефективної взаємодії з GM Eco Bubble як глемпінговим комплексом, оскільки ресторан є частиною загального туристичного продукту.

Окремим завданням є управління витратами, особливо витратами на сировину, оплату праці та утримання матеріально-технічної бази. У ресторанному бізнесі навіть незначні помилки в закупівлях, зберіганні продуктів або калькуляції страв можуть призвести до втрати прибутку. Тому підприємство має посилювати обліково-аналітичну роботу, удосконалювати контроль залишків, аналізувати маржинальність меню та регулярно переглядати цінову політику.

До управлінських завдань також належать розвиток персоналу, формування командної культури, удосконалення інформаційного забезпечення, підтримання позитивного іміджу ресторану, використання цифрових каналів комунікації з клієнтами та створення умов для повторних відвідувань. У перспективі ресторану доцільно посилити аналітичний підхід до управління, щоб рішення щодо меню, цін, персоналу, закупівель і маркетингу ухвалювалися на основі фактичних даних.

Організаційну структуру ресторану «GM Rest» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну (рисунок 2.1). Її основою є вертикаль управління, у межах якої керівник ресторану координує роботу ключових функціональних напрямів: кухні, залу, бару, постачання, обліку, маркетингу та допоміжного персоналу. Такий тип структури є типовим для невеликих ресторанних підприємств, оскільки забезпечує чіткий розподіл відповідальності, швидкість ухвалення рішень і контроль за виконанням операційних завдань.

Керівник ресторану відповідає за загальну організацію діяльності, фінансові результати, дотримання стандартів сервісу, координацію персоналу, взаємодію з керівництвом глемпінгу, контроль закупівель, управління витратами та розвиток ресторану. Він ухвалює рішення щодо меню, цінової політики, кадрових питань, маркетингових активностей і стратегічних змін у роботі закладу.

Адміністратор ресторану забезпечує оперативне управління зміною. До його

функцій належать зустріч гостей, контроль роботи офіціантів, вирішення поточних конфліктних ситуацій, контроль бронювань, комунікація з кухнею та баром, закриття зміни, формування первинної звітності. Адміністратор є ключовою ланкою між гостями, персоналом і керівництвом.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ресторану «GM Rest»

Кухонний підрозділ очолює шеф-кухар. Він відповідає за якість приготування страв, дотримання технологічних карт, організацію роботи кухарів, контроль використання сировини, санітарні вимоги та оновлення меню. Підпорядковані кухарі виконують виробничі операції, готують страви, дотримуються рецептур і стандартів подачі.

Зал обслуговування представлений офіціантами, які приймають замовлення, консультують гостей, передають інформацію на кухню, подають страви, здійснюють розрахунок і формують клієнтське враження. Барний напрям відповідає за приготування напоїв, контроль барних залишків і якість подачі. Допоміжний персонал забезпечує чистоту, підготовку залу, миття посуду, допомогу на кухні та підтримання санітарного стану приміщень.

Перевагою лінійно-функціональної структури є зрозуміла підпорядкованість працівників. Кожен співробітник знає свого безпосереднього керівника, функції, зону відповідальності та порядок взаємодії з іншими підрозділами. Для ресторану це особливо важливо, адже щоденна робота передбачає швидку координацію між кухнею, залом, адміністратором, баром і складом. Ще однією перевагою є можливість контролювати якість виконання робіт, швидко реагувати на скарги гостей, нестачу продуктів, зміни в завантаженості або проблеми з персоналом.

Недоліком такої структури є залежність від управлінських якостей керівника

та адміністратора зміни. Якщо інформація від підрозділів надходить із запізненням або не узагальнюється належним чином, керівництву складно швидко оцінити реальний стан справ. Також можливе перевантаження керівників поточними операційними питаннями, особливо у пікові сезони, коли збільшується кількість гостей. Крім того, окремі працівники часто виконують суміжні функції, що може створювати ризики дублювання обов'язків або розмиття відповідальності.

Персонал ресторану «GM Rest» є головним елементом внутрішнього середовища, оскільки саме працівники безпосередньо забезпечують якість страв, сервіс, атмосферу гостинності та взаємодію з клієнтами. Від компетентності кухарів, уважності офіціантів, організованості адміністратора та відповідальності допоміжного персоналу залежить загальне враження гостя від відвідування закладу.

Розглянемо динаміку кількості та структури працівників ресторану «GM Rest» за категоріями у 2023-2025 рр. (таблиця 2.3, рисунок 2.2).

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості та структури працівників ресторану «GM Rest» за категоріями у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 рік, осіб	2023 рік, %	2024 рік, осіб	2024 рік, %	2025 рік, осіб	2025 рік, %	Абсолютна зміна 2024/2023, осіб	Абсолютна зміна 2025/2024, осіб
Керівники	2	12,5	2	11,8	2	11,8	0	0
Спеціалісти	1	6,3	1	5,9	1	5,9	0	0
Основний персонал	11	68,8	12	70,6	13	76,5	1	1
Допоміжний персонал	2	12,4	2	11,7	1	5,8	0	-1
Загалом	16	100	17	100	17	100	1	0

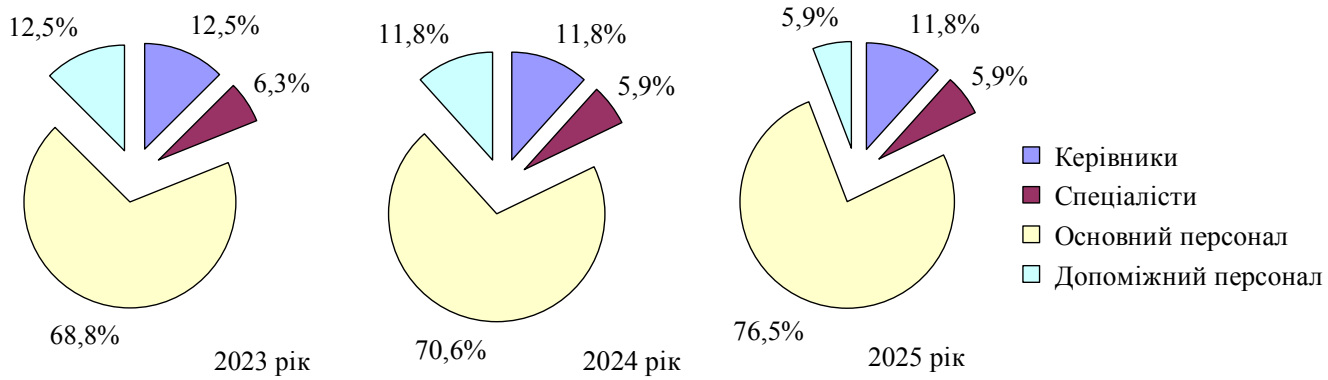


Рисунок 2.2 - Структура працівників ресторану «GM Rest» за категоріями у 2023-2025 рр.

Дані таблиці свідчать, що чисельність персоналу ресторану у 2023-2025 рр.

залишалася відносно стабільною. У 2023 р. на підприємстві працювало 16 осіб, у 2024 р. чисельність збільшилася до 17 осіб, такою ж вона залишилася й у 2025 р. Абсолютне зростання у 2024 р. становило одну особу, що пов’язано з розширенням операційної діяльності та зростанням завантаження ресторану.

Найбільшу частку в структурі персоналу становить основний персонал. У 2023 р. його частка дорівнювала 68,8%, у 2024 р. - 70,6%, а у 2025 р. - 76,5%. Це позитивна тенденція, оскільки саме основний персонал безпосередньо забезпечує виробництво та реалізацію ресторанних послуг. До цієї категорії відносяться кухарі, офіціанти, бармени та інші працівники, які беруть участь у приготуванні страв і обслуговуванні гостей. Зростання кількості основного персоналу на одну особу у 2024 р. і ще на одну особу у 2025 р. свідчить про підвищення уваги до виробничо-сервісної складової діяльності ресторану.

Чисельність керівників упродовж усього періоду залишалася незмінною - 2 особи. Їхня частка дещо зменшилася з 12,5% у 2023 р. до 11,8% у 2024-2025 рр. через загальне зростання чисельності персоналу. Кількість спеціалістів також не змінювалася і становила 1 особу, що відповідає частці 6,3% у 2023 р. та 5,9% у 2024-2025 рр. Допоміжний персонал у 2025 р. скоротився з 2 до 1 особи, а його частка зменшилася до 5,8%. Це свідчить про оптимізацію допоміжних функцій та перерозподіл частини обов’язків між іншими категоріями працівників.

Навчання персоналу ресторану має прикладний характер і переважно здійснюється безпосередньо на робочому місці. Нові працівники проходять первинний інструктаж, ознайомлюються зі стандартами обслуговування, меню, правилами комунікації з гостями, санітарними нормами та внутрішніми регламентами. Для офіціантів важливим є знання складу страв, особливостей подачі, правил роботи з електронною системою замовлень і стандартів гостинності. Для кухарів - дотримання технологічних карт, норм закладки сировини, правил зберігання продуктів і вимог безпеки харчування.

Підвищення кваліфікації здійснюється через внутрішні тренінги, наставництво досвідчених працівників, сезонну підготовку до пікових навантажень, навчання роботі з програмним забезпеченням, оновлення меню та дегустації. Важливими напрямами роботи з персоналом є мотивація, формування командної взаємодії,

контроль дисципліни, оцінювання якості обслуговування та зворотний зв'язок від гостей. Для ресторану «GM Rest» доцільно посилити системність навчання, зокрема запровадити короткі регулярні тренінги з сервісу, продажів, роботи зі скаргами, цифрових інструментів і стандартів безпеки.

Організаційна культура ресторану «GM Rest» формується навколо цінностей гостинності, автентичності, якості, командної роботи та поваги до локальної карпатської традиції. Оскільки ресторан є частиною GM Eco Bubble, його культура пов'язана не лише з ресторанним сервісом, а й із загальною філософією відпочинку на природі. Працівники мають створювати для гостей неформальну, затишну й водночас професійну атмосферу, у якій харчування сприймається як частина емоційного досвіду перебування в Карпатах [29].

Важливими рисами організаційної культури є орієнтація на клієнта, доброзичлива комунікація, готовність швидко реагувати на запити гостей, акуратність у подачі страв і дотримання стандартів чистоти. Для невеликого ресторану особливо важливою є командність, адже збій у роботі одного працівника швидко впливає на всю зміну. Тому внутрішня культура ресторану дозволяє підтримувати взаємодопомогу між кухнею, залом, баром і адміністрацією.

Сильним боком культури є можливість формування індивідуального підходу до гостей, оскільки ресторан працює в атмосферному туристичному середовищі. Водночас слабким місцем є залежність від особистих якостей окремих працівників. Тому для стабільності сервісу ресторану «GM Rest» доцільно формалізувати стандарти обслуговування, правила комунікації, порядок роботи зі скаргами та внутрішні норми поведінки персоналу.

Матеріально-технічна база ресторану «GM Rest» включає кухонне, холодильне, теплове, барне, складське, касове та допоміжне обладнання. Якість і технічний стан цього обладнання безпосередньо впливають на швидкість обслуговування, безпеку харчових продуктів, стабільність технологічних процесів і здатність ресторану працювати в періоди підвищеного попиту.

До основного теплового обладнання належать плити, жарові поверхні, духові шафи, гриль-обладнання, фритюрниці, пароконвектомат та інші пристрої для термічної обробки продуктів. Оскільки ресторан акцентує увагу на стравах

карпатської кухні та позиціях, пов’язаних із приготуванням на вогні, важливе значення має обладнання для грилювання, запікання та приготування м’ясних і овочевих страв [29]. Таке обладнання дає змогу забезпечити автентичність смаку, характерну для гірських ресторанів.

Холодильне обладнання використовується для зберігання м’яса, риби, молочної продукції, овочів, напівфабрикатів, напоїв і готових заготовок. До нього належать холодильні шафи, морозильні камери, охолоджувальні столи та вітрини. Механічне обладнання охоплює м’ясорубки, овочерізки, блендери, міксери, тістоміси, слайсери та інші пристрої, що прискорюють підготовку сировини. Воно знижує трудомісткість ручних операцій і підвищує продуктивність кухонного персоналу. Барне обладнання включає кавомашину, кавомолку, льодогенератор, холодильники для напоїв, шейкери та інвентар для приготування гарячих, холодних і авторських напоїв [29].

Допоміжне обладнання представлене мийними ваннами, посудомийною машиною, виробничими столами, стелажами, витяжною вентиляцією, інвентарем для прибирання та засобами санітарного контролю. Окреме значення має касова й платіжна техніка, яка забезпечує приймання оплат, друк чеків, фіксацію продажів і передачу даних до облікової системи [29]. Загалом технічна база ресторану забезпечує безперервність виробничого процесу, дотримання санітарних норм, швидкість приготування страв і стабільну якість сервісу.

Технологію роботи ресторану можна розглянути на прикладі приготування баношу - традиційної карпатської страви, яка добре відповідає концепції «GM Rest». Виробничий процес починається із закупівлі та приймання сировини: кукурудзяної крупи, вершків або сметани, бринзи, масла, грибів чи шкварок залежно від рецептури. На етапі приймання відповідальна особа перевіряє якість продуктів, терміни придатності, цілісність упаковки та відповідність накладним.

Після приймання сировина передається на склад або в холодильне обладнання. Молочні продукти зберігаються за встановленого температурного режиму, а сухі компоненти - у відповідних умовах, захищених від вологи. Перед початком приготування кухар отримує необхідні продукти згідно з технологічною картою. Саме технологічна карта визначає норму закладки, послідовність операцій, вихід готової страви та вимоги до подачі.

На підготовчому етапі кухар відмірює потрібну кількість інгредієнтів, готує посуд та інвентар. Далі у відповідній ємності нагріваються вершки або сметана, після чого поступово додається кукурудзяна крупа. Страву потрібно постійно перемішувати, щоб забезпечити однорідну консистенцію та уникнути пригорання. Після досягнення необхідної густини додається масло або інші компоненти відповідно до рецептури.

Паралельно готуються додаткові елементи подачі: обсмажені гриби, шкварки, зелень, бринза. Після завершення теплової обробки банош викладається в порційний посуд, оформлюється додатками і передається офіціанту для подачі гостю. Завершальним етапом є фіксація реалізації страви в обліковій системі, що дає змогу списати використану сировину, відобразити продаж і врахувати позицію в аналітиці популярності меню.

Інформаційні технології ресторану «GM Rest» забезпечують облік, комунікацію, управління замовленнями, контроль продажів, взаємодію з гостями та аналітичну підтримку управлінських рішень. Для сучасного ресторану базовим інструментом є POS-система, яка дозволяє офіціантам фіксувати замовлення, передавати їх на кухню чи бар, формувати рахунки, приймати оплату та отримувати дані про виручку за зміну. Важливим елементом є електронне меню, яке спрощує ознайомлення гостей з асортиментом, цінами та складом страв. Воно може використовуватися як для внутрішніх гостей глемпінгу, так і для зовнішніх відвідувачів. Наявність електронного меню полегшує оновлення позицій, дає можливість оперативно змінювати інформацію про страви та краще презентувати ресторан у цифровому середовищі.

Для управління запасами ресторан використовує відповідний модуль облікової системи. Його функція полягає у контролі залишків, списанні сировини, обліку закупівель, інвентаризації та формуванні даних про собівартість.

Управлінський потенціал інформаційних технологій полягає в тому, що вони дають можливість накопичувати дані про продажі, середній чек, популярність страв, завантаженість ресторану та поведінку гостей. Надалі ці дані можуть використовуватися для вдосконалення меню, планування закупівель, оцінки персоналу й підвищення прибутковості.

Маркетингова діяльність ресторану «GM Rest» тісно пов’язана з позиціонуванням GM Eco Bubble як унікального глемпінгу в Карпатах. Ресторан просувається не лише як місце харчування, а як частина комплексного туристичного досвіду. Основний акцент робиться на атмосфері, природному оточенні, локальній кухні, автентичності, романтичних вечерях, сніданках із краєвидом і можливості поєднати гастрономію з відпочинком у горах [29].

Ключовими каналами маркетингової комунікації є офіційний сайт комплексу, соціальні мережі, електронне меню, онлайн-карти, відгуки гостей і візуальний контент. Для ресторану такого формату особливе значення мають фото та відео, оскільки потенційні клієнти часто приймають рішення на основі емоційного враження від локації, подачі страв і загальної атмосфери. Тому важливо систематично публікувати якісний контент, демонструвати сезонні страви, краєвиди, інтер’єр, роботу команди та відгуки гостей.

Маркетинг ресторану також реалізується через взаємодію з гостями глемпінгу. Оскільки значна частина клієнтів уже перебуває на території комплексу, важливим завданням є внутрішнє просування ресторану: інформування гостей про меню, спеціальні пропозиції, сніданки, вечері, напої та можливості індивідуального обслуговування. Ресторан також використовує програми лояльності, надає сезонні пропозиції, гастровечори, дегустації і комплексні пакети разом із проживанням.

Динаміка *основних результатів діяльності* ресторану «GM Rest» за 2023-2025 рр. наведена в таблиці 2.4 та на рисунку 2.3.

Результати діяльності ресторану показують неоднозначну динаміку. У 2024 р. підприємство продемонструвало покращення більшості фінансово-економічних показників порівняно з 2023 р. Виручка зросла на 1293,1 тис. грн., або на 12,52%, що свідчить про збільшення кількості гостей, підвищення середнього чека та ефективнішу реалізацію ресторанних послуг. Повна собівартість також зросла на 1106,4 тис. грн., або на 11,76%, однак її темп зростання був нижчим, ніж темп зростання виручки. Завдяки цьому прибуток від продажу збільшився на 20,27%, а чистий прибуток - на 26,05%.

У 2025 р. ситуація погіршилася. Виручка зменшилася на 1933,7 тис. грн., або на 16,64%, порівняно з 2024 р. Повна собівартість також знизилася, але лише на 12,79%,

тобто темп її скорочення був нижчим, ніж темп зменшення виручки. Це негативно вплинуло на фінансовий результат: прибуток від продажу скоротився на 589,0 тис. грн., або на 53,18%, а чистий прибуток - на 334,0 тис. грн., або на 43,99%. У 2025 р. чистий прибуток становив 425,3 тис. грн., що дорівнює лише 70,6% рівня 2023 р.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних результатів діяльності ресторану «GM Rest» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення				Темп приросту 2025 р. до 2023 р., %
				Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %		
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024	
Виручка, тис. грн.	10329	11622	9688	1293,1	-1934	12,52	-16,64	93,8
Повна собівартість, тис. грн.	9407,7	10514	9169,4	1106,4	-1345	11,76	-12,79	97,47
Прибуток від продажу, тис. грн.	920,9	1107,6	518,6	186,7	-589	20,27	-53,18	56,31
Чистий прибуток, тис. грн.	602,4	759,3	425,3	156,9	-334	26,05	-43,99	70,6
ССЧ працівників, осіб	16	17	17	1	0	6,25	0	106,25
Фонд оплати праці, тис. грн.	4928,8	5746,2	6657,7	817,4	911,5	16,58	15,86	135,08
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	308,1	338	391,6	29,9	53,6	9,7	15,86	127,1
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1490	1532,4	1536,6	42,4	4,2	2,85	0,27	103,13
Фондовіддача, грн.	6,93	7,58	6,3	0,65	-1,28	9,38	-16,89	90,91
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	573,4	508	548,2	-65,4	40,2	-11,41	7,91	95,61
Коефіцієнт оборотності майна, оборотів	5,01	5,7	4,65	0,69	-1,05	13,77	-18,42	92,81
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	645,54	683,63	569,88	38,09	-113,8	5,9	-16,64	88,28
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	37,7	44,7	25	7	-19,7	18,57	-44,07	66,31
Чистий прибуток на 1 оборот оборотних засобів, тис. грн.	120,2	133,2	91,5	13	-41,7	10,82	-31,31	76,12
Рентабельність продажу, %	5,83	6,53	4,39	0,7	-2,14	12,01	-32,77	75,3

Показники використання трудових ресурсів також демонструють погіршення у 2025 р. Середньоспискова чисельність працівників залишилася на рівні 17 осіб, однак продуктивність праці знизилася з 683,63 тис. грн./чол. у 2024 р. до 569,88 тис. грн./чол. у 2025 р. Це означає, що при незмінній чисельності персоналу ресторан отримав менший обсяг виручки. Водночас фонд оплати праці продовжив зростати: у 2024 р. він збільшився на 16,58%, а у 2025 р. - ще на 15,86%. Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2025 р. досягла 391,6 тис. грн., що на 27,1% більше, ніж у 2023 р. Така ситуація свідчить про зростання витрат на персонал за одночасного зниження віддачі від праці.

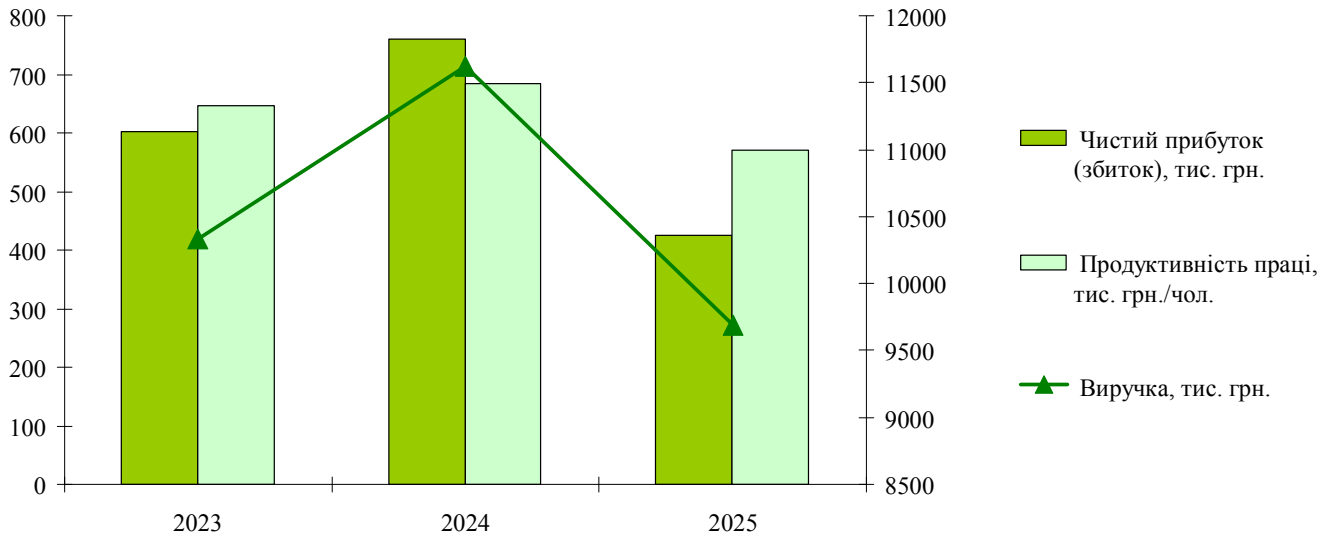


Рисунок 2.3 - Динаміка основних результатів діяльності ресторану «GM Rest» за 2023-2025 рр.

Ефективність використання основних фондів у 2024 р. покращилася: фондовіддача зросла з 6,93 грн./грн. до 7,58 грн./грн. Проте у 2025 р. вона знизилася до 6,3 грн./грн., що свідчить про менш ефективне використання матеріально-технічної бази. Коефіцієнт оборотності майна також погіршився: після зростання у 2024 р. до 5,7 оборотів він зменшився у 2025 р. до 4,65 оборотів. Це означає, що активи підприємства почали генерувати менший обсяг виручки.

Рентабельність продажу у 2024 р. підвищилася з 5,83% до 6,53%, що було позитивним результатом. Однак у 2025 р. вона знизилася до 4,39%. Це свідчить про послаблення прибутковості реалізації та необхідність перегляду витрат, цінової політики, структури меню і маркетингової активності. Загалом підприємство залишається прибутковим, але результати 2025 р. демонструють потребу в управлінських заходах щодо відновлення доходів і підвищення ефективності.

Проведений в роботі аналіз внутрішнього середовища ресторану «GM Rest» дозволив виділити його сильні та слабкі сторони (таблиця 2.5). Ресторан «GM Rest» має сильні сторони, пов’язані з локацією, концепцією, автентичною кухнею, інтеграцією з глемпінгом і стабільним кадровим ядром. Водночас фінансові результати 2025 р. свідчать про наявність проблем у сфері ефективності використання ресурсів. Основними слабкими сторонами є зниження виручки, прибутку, рентабельності, продуктивності праці та фондовіддачі.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони ресторану «GM Rest»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальне розташування в межах GM Eco Bubble у Карпатах	Зниження виручки та прибутку у 2025 р.
Атмосферна концепція, пов’язана з глемпінгом і природою	Падіння продуктивності праці у 2025 р.
Орієнтація на локальну карпатську кухню та автентичність	Зростання фонду оплати праці за погіршення фінансових результатів
Стабільна чисельність персоналу	Скорочення рентабельності продажу
Зростання частки основного персоналу	Залежність від сезонності та потоку гостей глемпінгу
Наявність цифрових каналів комунікації та електронного меню	Потреба в посиленні управлінської аналітики та контролю витрат
Можливість внутрішнього просування серед гостей комплексу	Обмеженість допоміжного персоналу у 2025 р.

Подальший розвиток ресторану потребує посилення інформаційного забезпечення управління, регулярного аналізу продажів і витрат, оптимізації меню, активнішого маркетингу та підвищення результативності роботи персоналу.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ресторану

Зовнішнє середовище ресторану «GM Rest» доцільно аналізувати у двох площинах: середовище прямого впливу, яке безпосередньо визначає конкурентні умови роботи закладу, та середовище непрямого впливу, яке формує загальні економічні, політичні, соціальні й технологічні передумови діяльності. Оскільки ресторан є частиною GM Eco Bubble Hotel, його зовнішнє середовище поєднує особливості ресторанного, туристичного та готельно-рекреаційного ринку.

Аналіз середовища прямого впливу проведемо за допомогою моделі п’яти сил М. Портера. Результати узагальнимо в таблиці 2.6.

Перша сила - інтенсивність конкуренції між наявними закладами. Ресторан «GM Rest» працює поблизу туристично активної зони Буковелю та Поляниці, де вже функціонує значна кількість ресторанів, колиб, кафе й закладів при готельно-відпочинкових комплексах. Серед прямих і непрямих конкурентів можна виділити ресторацію-садибу «Грибова хата», яка поєднує готель, ресторан карпатської кухні та SPA у печері; ресторан «Веселий Гуцул», що пропонує гуцульські, українські, європейські страви, гриль і авторську кухню; Fomich Resto, розташований у

Поляниці, що позиціонується як ресторан української кухні; ресторан грузинської кухні Batoni у Fomich Residence; кафе «Кнайпа» у складі курорту Буковель, яке пропонує українські та європейські страви; а також інші популярні заклади Поляниці, зокрема Felicita Bukovel, Carparosa Restaurant, Kolyba та Filvarok. Це означає, що конкуренція є високою, особливо в сезон, коли туристи активно порівнюють заклади за ціною, атмосферою, меню, відгуками, локацією та швидкістю обслуговування.

Друга сила - загроза появи нових конкурентів. Бар'єри входу в ресторанний бізнес у туристичних локаціях є середніми. З одного боку, відкриття ресторану потребує інвестицій у приміщення, кухонне обладнання, персонал, дозвільні документи, маркетинг і постачання. З іншого боку, високий туристичний попит у Буковелі та Поляниці стимулює появу нових кафе, ресторанів, фуд-зон, готельних ресторанів і сезонних форматів. Для «GM Rest» ризик появи нових конкурентів посилюється тим, що багато готелів і котеджних комплексів у Карпатах розвивають власну ресторанну інфраструктуру, а отже, туристи можуть отримувати харчування безпосередньо за місцем проживання. Водночас унікальність формату GM Eco Bubble, панорамність, глемпінгова атмосфера та інтеграція ресторану з відпочинком у куполах знижують пряме копіювання концепції.

Третя сила - вплив споживачів. Покупцями ресторану є гості глемпінгу, туристи Буковелю, місцеві мешканці, пари, сім'ї, компанії друзів і учасники подій. Їхня сила впливу є високою, оскільки вони мають широкий вибір закладів поблизу, активно користуються онлайн-відгуками, соціальними мережами, електронними меню та сервісами бронювання. У разі незадоволення якістю страв, сервісом або ціною клієнт легко обирає альтернативу. Для зниження цього ризику «GM Rest» має підтримувати стабільну якість кухні, швидкість обслуговування, зрозуміле меню, естетичну подачу, доброзичливий сервіс і активну комунікацію в цифрових каналах.

Четверта сила - вплив постачальників. Для ресторану важливими є постачальники м'яса, риби, молочної продукції, сирів, овочів, грибів, напоїв, бакалії, палива для гриля, господарських товарів і сервісного обладнання. Оскільки «GM Rest» декларує використання локальних продуктів, сирних делікатесів, страв на живому вогні та домашніх настоянок, залежність від якості й стабільності локальних постачальників є суттєвою. Ризики посилюються сезонністю, коливанням цін,

логістикою в гірській місцевості та обмеженою кількістю якісних локальних виробників. Водночас робота з місцевими постачальниками може бути конкурентною перевагою, оскільки ресторан підкреслює автентичність і регіональність меню.

П’ята сила - загроза товарів-замінників. Для ресторану замінниками є харчування в інших ресторанах, доставка їжі, власне приготування їжі в котеджах, фастфуд, барбекю-зони, сніданки в готелях, супермаркети й кафе швидкого харчування. Гості GM Eco Bubble мають можливість самостійно готувати барбекю, що означає поєднання ресторанного сервісу з альтернативними форматами харчування всередині самого комплексу. Тому ресторан має не просто «годувати», а створювати додану цінність: атмосферу, краєвид, сервіс, локальні смаки, романтичні вечері та гастрономічний досвід.

Таблиця 2.6 - Оцінка середовища прямого впливу ресторану «GM Rest» за моделлю п’яти сил Портера

Сила конкуренції	Прояв для ресторану «GM Rest»	Основні приклади / конкуренти	Рівень впливу	Наслідки для ресторану	Рекомендована реакція
Конкуренція між наявними закладами	Велика кількість ресторанів, колиб і кафе в Поляниці та Буковелі	«Грибова хата», «Веселий Гуцул», Fomich Resto, Batoni, «Кнайпа», Kolyba, Filvarok, Felicita, Carparosa	Високий	Тиск на ціни, сервіс, якість меню та онлайн-репутацію	Посилювати унікальність концепції, локальну кухню, сервіс і візуальний маркетинг
Загроза нових конкурентів	Нові готелі та комплекси можуть відкривати власні ресторани	Готельно-ресторанні комплекси, сезонні кафе, фуд-зони	Середній	Розпорошення туристичного попиту	Розвивати бренд «GM Rest» як ресторан глемпінгу з унікальною атмосферою
Вплив споживачів	Гості мають широкий вибір закладів і легко порівнюють пропозиції	Туристи, гості глемпінгу, зовнішні відвідувачі	Високий	Високі вимоги до сервісу, відгуків, меню та ціни	Збирати відгуки, контролювати якість, розвивати лояльність
Вплив постачальників	Залежність від якості локальної сировини та сезонності	Постачальники сирів, м’яса, овочів, напоїв, грибів	Середньо-високий	Ризик зростання собівартості та нестабільності поставок	Диверсифікувати постачальників, укладати домовленості, контролювати запаси
Загроза замінників	Туристи можуть обрати доставку, барбекю, фастфуд або харчування в готелі	Барбекю-зони, доставка, кафе швидкого харчування, готельні сніданки	Середній	Частина попиту може переходити в альтернативні формати	Пропонувати не лише страви, а атмосферний гастрономічний досвід

Отже, середовище прямого впливу для «GM Rest» є досить напруженим. Найсильніший тиск формують конкуренти та споживачі, оскільки туристична зона Буковелю насичена закладами харчування, а клієнти мають багато альтернатив.

Водночас ресторан має важливу перевагу - інтеграцію з унікальним глемпінгом GM Eco Bubble, панорамність, локальну кухню та можливість продавати не лише страви, а й емоційний досвід перебування в Карпатах.

Аналіз середовища непрямого впливу ресторану, яке формується політичними, економічними, соціальними й технологічними чинниками, наведений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ресторану «GM Rest»

Група чинників	Напрям впливу (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка сили впливу (1-5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
Політичні: - державне регулювання ресторанного бізнесу	-	0,25	4	-1	Контролювати дотримання санітарних, податкових і трудових вимог
- підтримка внутрішнього туризму	+	0,25	3	0,75	Використовувати туристичне позиціонування Карпат у просуванні
- воєнні ризики та безпекова ситуація	-	0,3	5	-1,5	Розвивати гнучке планування, резервні сценарії та комунікацію з гостями
- місцеві правила ведення бізнесу й дозвільні процедури	-	0,2	3	-0,6	Підтримувати юридичний і документальний супровід діяльності
Разом політичні чинники		1		-2,35	Вплив негативний, сильний
Економічні: - інфляція та зростання цін на продукти	-	0,3	5	-1,5	Переглядати калькуляції, працювати з кількома постачальниками
- сезонність туристичного попиту	-	0,25	4	-1	Запроваджувати сезонні меню, акції, події в низький сезон
- зростання витрат на оплату праці	-	0,2	4	-0,8	Підвищувати продуктивність, оптимізувати графіки змін
- розвиток внутрішнього туризму	+	0,25	4	1	Створювати пакетні пропозиції з проживанням і рестораном
Разом економічні чинники		1		-2,3	Вплив негативний, сильний
Соціальні: - зростання попиту на автентичну локальну кухню	+	0,25	4	1	Розвивати карпатське меню й локальні продукти
- популярність еко- та глемпінг-відпочинку	+	0,25	5	1,25	Просувати ресторан як частину унікального глемпінгового досвіду
- підвищення вимог до сервісу й відгуків	-	0,25	4	-1	Впровадити контроль якості сервісу та роботу з онлайн-репутацією
- міграція кадрів і нестача кваліфікованого персоналу	-	0,25	3	-0,75	Розвивати навчання, мотивацію та утримання персоналу
Разом соціальні чинники		1		0,5	Вплив помірно позитивний
Технологічні: - розвиток POS-, CRM- і складських систем	+	0,25	4	1	Інтегрувати облік продажів, запасів і клієнтських даних
- поширення електронних меню та онлайн-бронювання	+	0,25	4	1	Розвивати електронне меню, бронювання столів, онлайн-комунікацію
- залежність від стабільного інтернету та електроенергії	-	0,25	4	-1	Використовувати резервний інтернет, генератор, автономні сценарії
- розвиток digital-маркетингу й аналітики	+	0,25	5	1,25	Аналізувати продажі, відгуки, попит і ефективність реклами
Разом технологічні чинники		1		2,25	Вплив позитивний, сильний

За результатами PEST-аналізу політичні чинники створюють сильний негативний вплив на ресторан (-2,35). Основними ризиками є безпекова ситуація, регуляторні вимоги, дозвільні процедури та загальна невизначеність бізнес-середовища. Для ресторану це означає необхідність мати гнучкі плани роботи, фінансові резерви, чітке дотримання законодавства та готовність до змін у туристичному попиті.

Економічні чинники також мають негативний результат (-2,3). Найбільше на ресторан впливають інфляція, зростання цін на продукти, сезонність попиту та збільшення витрат на оплату праці. Це особливо важливо з огляду на погіршення фінансових показників у 2025 р. Для зменшення негативного впливу ресторану потрібно посилювати контроль собівартості, переглядати меню, оптимізувати закупівлі, аналізувати маржинальність страв і розвивати пропозиції для низького сезону.

Соціальні чинники мають помірно позитивний результат (+0,5). З одного боку, зростає інтерес до локальної кухні, еко-відпочинку, атмосферних локацій і гастрономічного досвіду в Карпатах. З іншого боку, клієнти стають вимогливішими до сервісу, онлайн-відгуків, швидкості обслуговування та якості комунікації. Тому ресторан має використовувати позитивний тренд на автентичність, але водночас формалізувати стандарти сервісу й активно працювати з відгуками.

Технологічні чинники мають найкращий результат (+2,25), тобто створюють сильний позитивний вплив. Сучасні POS-системи, CRM, електронні меню, онлайн-бронювання, digital-маркетинг і аналітика продажів відкривають для «GM Rest» можливість краще управляти запасами, персоналом, клієнтським досвідом і маркетингом. Водночас залежність від стабільності інтернету та безперебійної електроенергії залишається ризиком, тому потрібні резервні технічні рішення.

Можливості та загрози діяльності ресторану «GM Rest» наведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Можливості та загрози діяльності ресторану «GM Rest»

Можливості	Загрози
Зростання популярності внутрішнього туризму в Карпатах	Висока конкуренція ресторанів у Буковелі та Поляниці
Попит на карпатську кухню й автентичні враження	Інфляція та зростання цін на продукти
Розвиток глемпінг-формату й еко-відпочинку	Сезонність туристичного потоку
Використання digital-маркетингу, електронного меню й аналітики	Залежність від відгуків і онлайн-репутації
Пакетні пропозиції з проживанням, SPA та рестораном	Нестача кваліфікованого персоналу
Розвиток подієвого формату: вечері, свята, романтичні події	Воєнні та безпекові ризики

Отже, зовнішнє середовище ресторану «GM Rest» є водночас перспективним і ризиковим. Найбільші можливості пов’язані з туристичною привабливістю Карпат, унікальністю глемпінгу, попитом на локальну кухню й розвитком цифрових каналів. Основні загрози - висока конкуренція, сезонність, зростання витрат і залежність від якості сервісу та онлайн-репутації.

2.3 Аналіз та оцінка інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest» доцільно розглядати як сукупність даних, технічних засобів, програмних рішень, персоналу, внутрішніх регламентів і процедур комунікації, які забезпечують отримання, оброблення, зберігання, передавання та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Для ресторанного підприємства така система має прикладний характер: вона повинна допомагати керівництву контролювати продажі, залишки продуктів, собівартість страв, роботу персоналу, якість сервісу, бронювання, відгуки гостей і результати маркетингових дій. Враховуючи те, що «GM Rest» функціонує як ресторанний підрозділ глемпінгу GM Eco Bubble, інформаційна система закладу має обслуговувати не лише внутрішні операції ресторану, а й взаємодію з готельно-рекреаційним комплексом, гостями, постачальниками та цифровими каналами комунікації.

Основою управлінського механізму ресторану є потік первинної інформації, що виникає під час обслуговування гостей. До нього належать дані про замовлення, склад чека, спосіб оплати, час обслуговування, популярність позицій меню, наявність або відсутність окремих страв, залишки сировини, зміни в бронюваннях, скарги і побажання відвідувачів. У подальшому ці дані мають перетворюватися на управлінську інформацію: звіти про виручку, аналітику продажів, оцінку маржинальності меню, потребу в закупівлях, завантаженість персоналу, рівень задоволеності гостей і динаміку основних фінансово-господарських показників. Тому інформаційне забезпечення «GM Rest» слід оцінювати не за фактом наявності окремих програм, а за тим, наскільки воно реально підтримує управління рестораном.

Узагальнена модель інформаційної системи ресторану наведена на рисунку

2.4. Вона відображає взаємодію зовнішнього середовища, внутрішніх підрозділів, центру обробки даних і управлінської ланки. На відміну від великих виробничих підприємств, де інформаційні потоки часто мають складну ієрархічну структуру, у ресторані вони є коротшими, але значно динамічнішими. Помилка або затримка в передаванні інформації одразу впливає на якість сервісу: неправильно передане замовлення, несвоєчасне оновлення залишків чи неузгодженість між кухнею та залом можуть швидко погіршити клієнтський досвід.



Рисунок 2.4 - Узагальнена модель інформаційної системи управління рестораном «GM Rest»

Інформаційна система ресторану складається з кількох взаємопов’язаних підсистем (таблиця 2.9, рисунок 2.5).

Таблиця 2.9 - Основні елементи інформаційного забезпечення управління рестораном «GM Rest»

Елемент	Зміст у ресторані	Ключові дані	Управлінське призначення
Технічне забезпечення	Касове обладнання, платіжні термінали, ноутбук адміністратора, мережеві пристрої	Чеки, оплати, замовлення, доступ до систем	Безперервність обслуговування і фіксація операцій
Системно-логічне забезпечення	Довідники меню, сировини, постачальників, технологічні карти	Позиції меню, норми закладки, залишки, ціни	Зв’язок продажів, складу і собівартості
Прикладне забезпечення	POS-система, електронне меню, облік у таблицях, месенджери, онлайн-канали	Продажі, бронювання, відгуки, комунікації	Оперативне управління залом, кухнею, закупівлями
Організаційно-методичне забезпечення	Регламенти зміни, інвентаризації, доступу до даних, формування звітів	Щоденні та періодичні звіти, контрольні записи	Стандартизація роботи персоналу та зниження помилок

Технічна підсистема охоплює касове обладнання, платіжні термінали, ноутбук адміністратора, планшети чи мобільні пристрої для роботи з електронним меню,

принтери чеків, мережеве обладнання, засоби доступу до інтернету та резервні джерела живлення. Для ресторану в гірській туристичній локації технічна стійкість має особливе значення, оскільки нестабільний інтернет або перебої електропостачання можуть впливати на приймання оплат, передавання замовлень і оперативність обліку.

Системно-логічна підсистема охоплює структуру даних, довідники страв і напоїв, номенклатуру сировини, технологічні карти, перелік постачальників, базу клієнтських контактів, історію продажів та аналітичні показники. Саме вона визначає, як інформація групується і як пов’язуються між собою продажі, списання продуктів, залишки на складі та фінансові результати.

Прикладна підсистема представлена програмними інструментами: POS-системою, електронним меню, таблицями управлінського обліку, месенджерами, соціальними мережами, онлайн-картами, інструментами бронювання та аналітичними звітами.

Організаційно-методична підсистема включає правила роботи із замовленнями, порядок закриття зміни, регламент інвентаризації, правила доступу до даних, форми звітів і відповідальність працівників за внесення інформації.

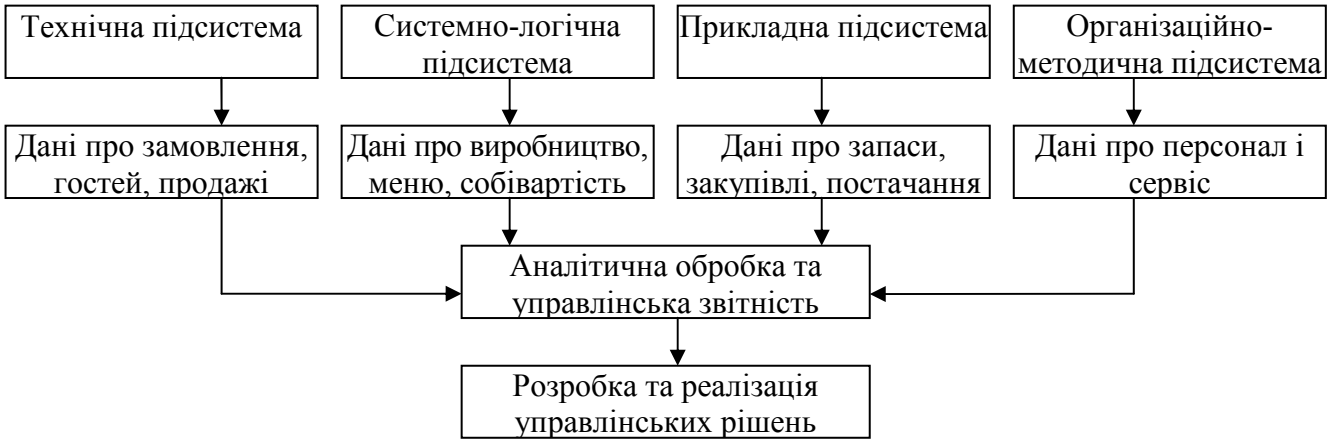


Рисунок 2.5 - Інформаційні підсистеми в процесі прийняття управлінських рішень у ресторані «GM Rest»

Найбільш інтенсивні інформаційні потоки в ресторані формуються в трьох зонах: фронт-офіс, виробництво та адміністративне управління. Фронт-офіс охоплює комунікацію з гостем, приймання замовлення, розрахунок, роботу з відгуками та бронюваннями. Виробнича зона включає кухню, бар, склад і закупівлі. Адміністративна зона концентрує інформацію для керівника: виручку, витрати, оплату праці, завантаженість персоналу, маржинальність позицій меню, динаміку клієнтського попиту та проблемні ситуації. Якщо ці потоки не об’єднані в зрозумілу

систему, керівник отримує розрізнені дані і вимушений приймати рішення переважно на основі досвіду, а не повної інформаційної картини.

Характеристика основних інформаційних потоків ресторану «GM Rest» наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Характеристика основних інформаційних потоків «GM Rest»

Напрям інформаційного потоку	Джерело даних	Користувач інформації	Періодичність	Проблемні моменти
Замовлення гостей	Офіціант, електронне меню, адміністратор	Кухня, бар, каса	Постійно протягом зміни	Ризик помилок при ручному уточненні замовлень
Продажі та виручка	POS-система, касові чеки	Керівник, адміністратор, облік	Щоденно	Потреба у деталізації за стравами, годинами та каналами
Склад і закупівлі	Складські залишки, накладні, списання	Керівник, спеціаліст з постачання, кухня	Щоденно / щотижнево	Часткова ручна перевірка залишків
Собівартість меню	Технологічні карти, ціни постачальників	Керівник, шеф-кухар	Після зміни цін або меню	Необхідність регулярного оновлення калькуляцій
Персонал і сервіс	Графіки, адміністратор, відгуки гостей	Керівник, адміністратор	Щозміни / щомісяця	Складність кількісної оцінки якості сервісу
Маркетинг і репутація	Соціальні мережі, онлайн-карти, відгуки	Керівник, відповідальний за просування	Щотижнево	Недостатня інтеграція з фінансовими показниками

За результатами аналізу можна стверджувати, що в ресторані «GM Rest» уже сформована базова інформаційна інфраструктура: використовується електронне меню, цифрові канали комунікації з клієнтами, інструменти фіксації замовлень і оплат, а також управлінські звіти щодо продажів і фінансових результатів. Водночас інформаційне забезпечення не можна вважати повністю інтегрованим. Частина аналітичних процедур, зокрема аналіз маржинальності страв, регулярне прогнозування попиту, оцінка ефективності маркетингових каналів і пов’язування відгуків гостей із роботою персоналу, потребують більшої системності. Такий стан є типовим для малих і середніх ресторанних підприємств, у яких цифрові інструменти впроваджуються поступово, а частина контролю залишається в ручному або напівавтоматизованому форматі.

Важливим елементом інформаційного забезпечення ресторану є управлінська звітність. На оперативному рівні вона повинна давати відповідь на запитання: які страви продаються найкраще, які позиції мають низьку маржинальність, які продукти потрібно докупити, які залишки є критичними, які зміни персоналу є найбільш продуктивними, у які години ресторан має максимальне завантаження. На

тактичному рівні звітність має підтримувати рішення щодо перегляду меню, акцій, графіків роботи, закупівельної політики і взаємодії з постачальниками. На стратегічному рівні вона дає змогу визначати, наскільки ресторан відповідає концепції GM Eco Bubble, чи зростає лояльність гостей і чи забезпечує ресторан необхідний фінансовий внесок у загальний туристичний продукт комплексу.

У ресторані особливо важливою є інформація про собівартість і маржинальність меню. Наприклад, популярна страва може створювати високий обсяг продажів, але мати низьку маржу через дорожчу сировину або значні втрати під час приготування. І навпаки, менш популярні позиції можуть бути більш прибутковими, якщо їх собівартість стабільна, а ціна відповідає очікуванням гостей. Тому інформаційне забезпечення має включати регулярний ABC-аналіз меню, контроль списань, порівняння планової та фактичної собівартості, а також аналіз впливу цін постачальників на фінансовий результат. Це особливо актуально для «GM Rest», оскільки у 2025 р. ресторан зіткнувся зі зниженням виручки та прибутку за одночасного зростання витрат на оплату праці.

Для оцінювання ефективності інформаційного забезпечення використаємо комбінований підхід, який поєднує якісну бальну оцінку (таблиця 2.11), аналогічну до методики діагностики наявності ключових компонентів системи, та кількісні коефіцієнти (таблиця 2.12), що характеризують автоматизацію, оперативність, інтеграцію, якість інформації, аналітичність, цифрову компетентність персоналу та інформаційну безпеку. Така методика дозволяє оцінити не лише наявність окремих цифрових інструментів, а й те, наскільки вони впливають на управління щоденними операціями.

Таблиця 2.11 - Бальна оцінка стану інформаційного забезпечення управління рестораном «GM Rest»

Критерій	Характеристика в ресторані «GM Rest»	Бали	Максимум
Присутність ключових компонентів	Наявні технічні засоби, електронне меню, касово-платіжні інструменти, базова управлінська звітність і цифрові канали комунікації	2	2
Достатність системи	Основні операції продажу та комунікації автоматизовані, але складський облік, аналітика меню, управління відгуками і прогнозування попиту потребують глибшої інтеграції	1	2
Затребуваність системи персоналом	Працівники залу, адміністрації та кухні використовують інформаційні інструменти в щоденній роботі, однак рівень аналітичного використання даних сконцентрований у керівника	2	2
Разом	Загальний результат оцінки	5	6

За бальною методикою ресторан отримує 5 балів із 6 можливих, або 83,3%. Це свідчить про достатній рівень сформованості інформаційного забезпечення, але не про його завершеність. Найсильнішими сторонами є наявність базових цифрових інструментів, регулярне використання інформації в операційній діяльності та залученість персоналу до фіксації замовлень і продажів. Найслабшим місцем є недостатня глибина аналітики: не всі управлінські рішення щодо меню, закупівель, персоналу та маркетингу повною мірою спираються на регулярні кількісні показники.

Далі здійснимо розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності інформаційного забезпечення (таблиця 2.12) станом на початок 2026 року. Для цього обрано сім часткових коефіцієнтів. Коефіцієнт автоматизації визначено як відношення автоматизованих та частково автоматизованих процесів до загальної кількості ключових процесів. До ключових процесів віднесено приймання замовлень, передавання замовлень на кухню, розрахунок, складський контроль, закупівлі, калькуляцію страв, управлінську звітність, роботу з відгуками, маркетингову комунікацію та аналіз персоналу. За експертною оцінкою, шість процесів є переважно автоматизованими, три - частково автоматизованими, один - переважно ручним (в якості експертів виступили працівники ресторану). Тому коефіцієнт автоматизації становить $(6 + 3 \times 0{,}5) / 10 = 0{,}75$.

Таблиця 2.12 - Кількісна оцінка ефективності інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest»

Показник	Формула / логіка розрахунку	Значення	Вага	Зважений результат	Інтерпретація
Коефіцієнт автоматизації	(6 повних + 3 часткових × 0,5) / 10 процесів	0.75	0.2	0.15	достатній
Коефіцієнт оперативності	7 оперативних інформаційних блоків / 9 блоків	0.78	0.15	0.117	достатній
Коефіцієнт інтеграції	5 узгоджених зв’язків / 8 критичних зв’язків	0.63	0.15	0.095	середній
Коефіцієнт якості даних	експертна оцінка точності, повноти і достовірності: 4/5	0.8	0.15	0.12	високий
Коефіцієнт аналітичності	4 регулярні управлінські звіти / 8 бажаних звітів	0.5	0.15	0.075	недостатній
Коефіцієнт цифрової компетентності	13 користувачів цифрових інструментів / 17 працівників	0.76	0.1	0.076	достатній
Коефіцієнт інформаційної безпеки	3 виконані контрольні вимоги / 5 базових вимог	0.6	0.1	0.06	середній
Інтегральний показник	сума зважених результатів	0.69	1.0	0.693	достатній, але нижче бажаного рівня 0,75

Коефіцієнт оперативності інформації показує частку процесів, за якими інформація доступна керівництву в день виникнення події або не пізніше наступного робочого дня. Для ресторану такими даними є виручка, замовлення, оплати, частина залишків, відгуки та бронювання. Водночас аналітика маржинальності, оцінка маркетингових каналів і глибший аналіз персоналу потребують додаткового опрацювання. За оцінкою, 7 із 9 важливих інформаційних блоків доступні оперативно, тому коефіцієнт дорівнює 0,78. Коефіцієнт інтеграції розраховано як частку функціональних зв'язків, що працюють без дублювання даних. Із восьми критичних зв'язків повністю узгодженими є п'ять, отже показник становить 0,63. Часткові коефіцієнти та інтегральний показник ефективності інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest» наведені на рисунку 2.6.

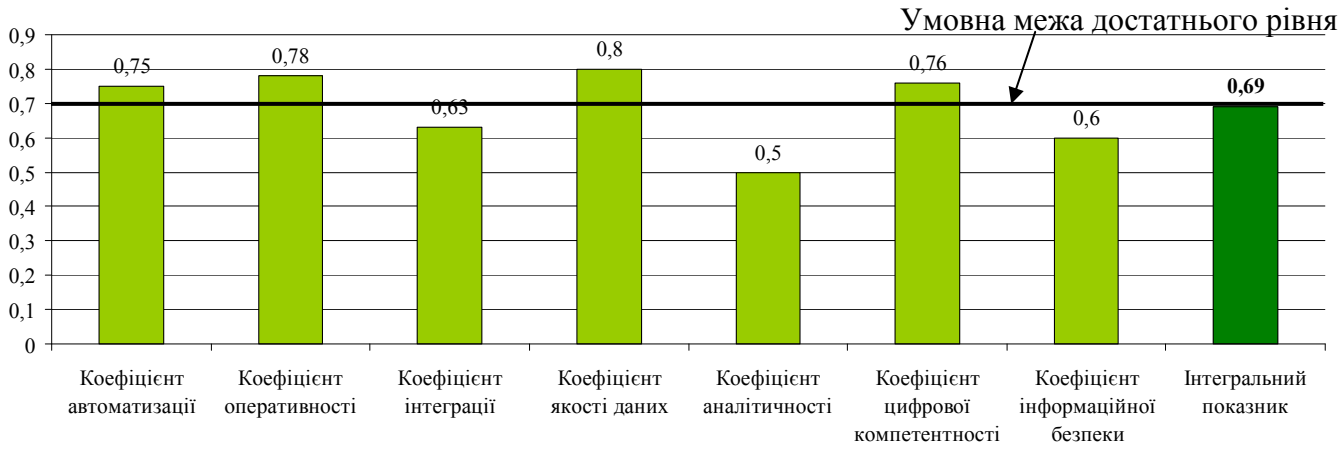


Рисунок 2.6 - Часткові коефіцієнти та інтегральний показник ефективності інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest»

Бачимо, що інтегральний показник ефективності інформаційного забезпечення становить 0,69. За шкалою оцінювання, де значення до 0,50 характеризує низький рівень, 0,51-0,70 - середній або достатній рівень, 0,71-0,85 - добрий рівень, а понад 0,85 - високий рівень, інформаційне забезпечення ресторану «GM Rest» можна оцінити як достатнє, але таке, що потребує розвитку. Фактично ресторан має цифрову основу для управління, однак не повною мірою використовує її аналітичний потенціал.

Найкращі значення отримали коефіцієнт якості даних (0,80), оперативності (0,78), цифрової компетентності персоналу (0,76) та автоматизації (0,75). Це означає, що працівники здебільшого мають змогу фіксувати операції в цифровому середовищі, керівник отримує базову інформацію достатньо швидко, а дані про

продажі та платежі є відносно надійними. Для ресторану це важливо, оскільки швидкість операційного реагування безпосередньо впливає на якість сервісу і на здатність контролювати витрати протягом сезону.

Найнижчим є коефіцієнт аналітичності - 0,50. Це свідчить, що система накопичує дані, але не завжди перетворює їх на глибокі управлінські висновки. До бажаних регулярних звітів доцільно віднести: аналіз продажів за категоріями меню, ABC-аналіз страв, звіт про маржинальність, звіт про списання і втрати, аналіз середнього чека, звіт про ефективність маркетингових каналів, аналіз відгуків гостей і звіт про продуктивність змін. Якщо з восьми таких звітів регулярно використовуються лише чотири, керівництво не отримує повної картини для управління меню, персоналом і витратами.

Середнім є також коефіцієнт інтеграції (0,63). Проблема полягає не в повній відсутності зв'язків, а в тому, що окремі інформаційні блоки можуть існувати паралельно: продажі фіксуються в одному середовищі, частина складської інформації - в іншому, відгуки гостей - у соціальних мережах або онлайн-картах, а управлінські висновки формуються вручну. За таких умов виникає ризик дублювання даних, втрати оперативності та збільшення навантаження на керівника або адміністратора.

Оцінка стану автоматизації контрольних процедур у ресторані «GM Rest» наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Стан автоматизації контрольних процедур у ресторані «GM Rest»

Найбільш автоматизовані процедури	Частково автоматизовані процедури	Найменш автоматизовані процедури
Фіксація продажів і оплат	Контроль складських залишків	Поглиблений аналіз причин негативних відгуків
Формування чеків і щоденної виручки	Калькуляція та перегляд собівартості страв	Прогнозування попиту за сезонами і погодою
Електронне меню та презентація асортименту	Планування закупівель	Оцінка ефективності конкретних маркетингових каналів
Передавання замовлень між залом і кухнею	Формування управлінських звітів	Системна оцінка продуктивності змін і персоналу

Автоматизовані контрольні процедури мають найбільшу цінність у тих процесах, де помилка швидко призводить до фінансових або сервісних втрат. У ресторані «GM Rest» до таких процесів належать приймання замовлень, передавання інформації на кухню, розрахунок із гостем, формування виручки і контроль наявності ключових продуктів. Однак сфера аналітики, прогнозування та

оцінки нематеріальних показників сервісу поки що має нижчий рівень автоматизації. Це означає, що ресторан добре фіксує операційні події, але не завжди достатньо системно аналізує їх причини та наслідки.

Важливим напрямом оцінювання є інформаційна безпека. Для ресторану вона охоплює захист фінансових даних, обмеження доступу до управлінських звітів, коректне збереження клієнтської інформації, резервне копіювання критичних файлів, захист облікових записів у соціальних мережах і контроль доступу до касових та платіжних інструментів. За експертною оцінкою, базові вимоги виконуються частково: використовуються обмеження доступу до фінансових операцій, дані продажів зберігаються у цифровому вигляді, а відповідальні працівники мають визначені ролі. Водночас потребують посилення резервне копіювання, формалізація прав доступу та документування правил інформаційної безпеки.

Окремо слід оцінити кадровий аспект інформаційного забезпечення. Персонал ресторану налічує 17 осіб, з яких більшість належить до основного персоналу. До активних користувачів інформаційних інструментів можна віднести керівника, адміністратора, спеціаліста з обліку та постачання, офіціантів, бармена і частину кухарів, які взаємодіють із замовленнями, залишками або технологічними картами. Це дає підстави оцінити цифрову залученість персоналу на рівні 13 із 17 осіб. Проте між операційним використанням системи і аналітичним використанням існує різниця: більшість працівників вводить або отримує дані, але інтерпретація показників сконцентрована переважно на керівнику та адміністраторі.

З позиції управління результатами діяльності інформаційне забезпечення ресторану має бути безпосередньо пов’язане з фінансовими показниками. У 2025 р. ресторан продемонстрував зниження виручки, прибутку, продуктивності праці та рентабельності продажу. Саме тому управлінська інформаційна система повинна допомагати виявляти причини таких змін. Наприклад, зниження виручки може бути наслідком меншого потоку гостей, зменшення середнього чека, слабшого просування, зміни структури попиту або сезонних факторів. Зниження прибутку може пояснюватися не лише падінням продажів, а й зростанням частки низькомаржинальних страв, підвищенням цін на сировину, збільшенням витрат на оплату праці або неефективними списаннями. Без достатньої аналітики ці фактори складно розмежувати.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАНІ «GM REST»

3.1 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest» перебуває на достатньому рівні розвитку, однак не повністю відповідає потребам подальшого зростання підприємства. На сьогодні ресторан використовує базові цифрові інструменти для фіксації замовлень, оплати, представлення меню, комунікації з гостями та підтримання поточної діяльності. Це дає змогу забезпечувати щоденне обслуговування відвідувачів, отримувати дані про виручку, контролювати основні операції та підтримувати присутність у цифровому середовищі. Водночас така система переважно виконує обліково-операційну функцію, тоді як її аналітичний потенціал використовується недостатньо. Для ресторану, який працює в конкурентному туристичному середовищі Карпат, цього вже замало, оскільки управління має спиратися не лише на поточні дані, а й на регулярну аналітику, прогнозування, контроль відхилень і оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Суттю удосконалення інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest» має стати перехід від простого накопичення інформації до формування цілісного управлінського інформаційного контуру, за якого кожна господарська операція - замовлення гостя, продаж страви, списання продукту, бронювання, відгук, зміна закупівельної ціни, робота працівника у зміні - повинна перетворюватися на корисну управлінську інформацію. Керівництво ресторану має бачити не лише загальну суму виручки, а й те, які страви є найбільш прибутковими, які позиції меню продаються часто, але мають низьку маржинальність, які продукти створюють найбільші втрати, які години є піковими, які канали просування реально приводять гостей, а які потребують перегляду. Саме такий підхід дозволить ресторану підвищити якість управлінських рішень, стабілізувати фінансові результати та краще використовувати переваги розташування в межах комплексу GM Eco Bubble. Виходячи з цього, пропонуємо такі напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської

діяльності в ресторані «GM Rest».

1 Інтеграція інформаційних потоків між продажами, кухнею, складом, персоналом, маркетингом і управлінською звітністю. У ресторанному бізнесі ці напрями тісно пов’язані між собою. Наприклад, продаж конкретної страви повинен автоматично впливати на складський облік, аналітику популярності меню, розрахунок маржинальності та планування закупівель. Якщо ці дані існують окремо, керівник отримує фрагментарну картину і змушений витрачати час на ручне зіставлення інформації. Для «GM Rest» доцільно створити єдину логіку руху даних: від замовлення гостя - до кухні, складу, каси, управлінського звіту та аналітичного висновку. Це дасть змогу зменшити дублювання інформації, скоротити кількість помилок, швидше виявляти проблеми та своєчасно реагувати на відхилення.

2 Автоматизація складського та калькуляційного обліку. Для ресторану контроль залишків і собівартості має критичне значення. Зміна закупівельних цін, списання продуктів, надмірні запаси або помилки у нормах закладки безпосередньо впливають на прибутковість. Тому ресторану «GM Rest» доцільно регулярно оновлювати технологічні карти, контролювати фактичне використання сировини, порівнювати нормативні та фактичні списання, відстежувати критичні залишки і формувати автоматичні попередження щодо потреби у закупівлях. Це дозволить не лише зменшити втрати, а й краще планувати постачання, особливо в умовах сезонних коливань туристичного попиту.

3 Запровадження системи управлінської аналітики меню. Меню ресторану є не лише переліком страв, а й важливим інструментом формування доходу, прибутку та гастрономічного позиціонування. Для «GM Rest» доцільно регулярно проводити ABC-аналіз і маржинальний аналіз меню. ABC-аналіз дозволить визначити, які страви забезпечують основну частину продажів, а які мають низький попит. Маржинальний аналіз покаже, які позиції приносять найбільший прибуток, а які лише створюють оборот без достатнього фінансового результату. На основі такого аналізу можна ухвалювати рішення щодо оновлення меню, зміни цін, просування окремих страв, вилучення малоефективних позицій або зміни рецептури. Особливо важливо аналізувати традиційні карпатські страви, сирні делікатеси, страви на вогні та сніданкові позиції, оскільки саме вони формують гастрономічний образ ресторану.

4 Формування регулярної системи KPI-звітності. У ресторані доцільно запровадити п’ять основних блоків управлінських звітів: щоденний операційний звіт, щотижневий звіт про меню і продажі, щотижневий складський звіт, щомісячний звіт про персонал і сервіс, щомісячний звіт про маркетинг і відгуки. Щоденний операційний звіт має містити виручку, кількість чеків, середній чек, кількість гостей, найбільш популярні позиції, повернення, скарги та нестачі. Щотижневий звіт про меню повинен показувати продажі за категоріями, маржинальність, частку списань і позиції, які потребують перегляду. Складський звіт має відображати залишки, критичні запаси, динаміку закупівельних цін і відхилення від норм. Звіт про персонал має включати завантаженість змін, продуктивність працівників, якість обслуговування і потреби в навчанні. Маркетинговий звіт має порівнювати активність у цифрових каналах із фактичними бронюваннями, відвідуваннями та продажами.

5 Посилення інформаційного забезпечення управління персоналом. У ресторані значна частина якості послуги формується безпосередньо працівниками: офіціантами, кухарями, барменом, адміністратором та допоміжним персоналом. Тому інформаційна система має давати змогу оцінювати не лише загальні фінансові показники, а й результативність роботи змін, продуктивність праці, рівень помилок, скарг, швидкість обслуговування та потреби у навчанні. Доцільно фіксувати показники завантаженості персоналу в різні дні та години, порівнювати виручку за змінами, аналізувати зв’язок між кількістю працівників і якістю сервісу. Це дозволить оптимізувати графіки, уникнути перевантаження персоналу в пікові періоди та зменшити зайві витрати у періоди низького попиту.

6 Розвиток інформаційного забезпечення маркетингової діяльності. Ресторан «GM Rest» значною мірою залежить від туристичного потоку, репутації та емоційного сприйняття бренду GM Eco Bubble. Тому маркетингова інформація має системно збиратися й аналізуватися. Доцільно відстежувати джерела звернень гостей, ефективність публікацій у соціальних мережах, кількість переходів до електронного меню, кількість бронювань, зміст відгуків, частоту повторних відвідувань і реакцію гостей на сезонні пропозиції. Важливо пов’язати маркетингові дії з фактичними продажами, щоб керівництво розуміло, які інструменти

просування дійсно дають результат. Наприклад, публікація про романтичні вечері, карпатські сніданки або страви на вогні має оцінюватися не лише за кількістю переглядів, а й за кількістю бронювань, замовлень і середнім чеком.

7 Підвищення рівня інформаційної безпеки та надійності зберігання даних. Ресторан працює з фінансовою інформацією, даними про продажі, персонал, постачальників, клієнтів, відгуки та доступи до цифрових сервісів. Тому необхідно формалізувати правила доступу до інформаційних систем, визначити ролі користувачів, запровадити регулярне резервне копіювання, посилити захист облікових записів і контролювати використання паролів. Особливо важливо розмежувати доступ до фінансових звітів, складських даних, клієнтської інформації та маркетингових акаунтів. Навіть невеликий ресторан потребує базових правил кібергігієни, оскільки втрата доступу до електронного меню, соціальних мереж або облікової системи може негативно вплинути на роботу закладу і його репутацію.

8 Навчання персоналу роботі з даними. Навіть найкраща інформаційна система не забезпечить результату, якщо працівники неправильно вводять інформацію, не розуміють значення показників або не використовують звіти у щоденній роботі. Для «GM Rest» доцільно проводити короткі внутрішні навчання для адміністратора, офіціантів, кухарів і відповідальних за склад. Працівники повинні розуміти, як їхні дії впливають на управлінську інформацію: правильне введення замовлення впливає на продажі й списання, точне фіксування залишків - на закупівлі, коректна робота з відгуками - на маркетингову аналітику. Таке навчання має бути практичним, коротким і регулярним.

В таблиці 3.1 наведено напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest».

Таблиця 3.1 - Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest»

Напрям вдосконалення	Зміст напряму	Очікуваний управлінський результат
1	2	3
1 Інтеграція інформаційних потоків	Об’єднання даних про продажі, склад, меню, персонал, маркетинг і відгуки в єдину систему звітності	Формування цілісної картини діяльності ресторану
2 Автоматизація складського обліку	Контроль залишків, списань, критичних запасів і зміни закупівельних цін	Зменшення втрат сировини та точніше планування закупівель

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3 Аналіз меню	Проведення ABC-аналізу, маржинального аналізу та регулярної калькуляції собівартості	Виявлення прибуткових і проблемних позицій меню
4 Запровадження KPI-звітності	Формування щоденних, щотижневих і щомісячних звітів за ключовими показниками	Підвищення контролю та швидкості прийняття рішень
5 Управління персоналом на основі даних	Аналіз продуктивності змін, якості сервісу, скарг і потреб у навчанні	Оптимізація графіків і підвищення результативності працівників
6 Маркетингова аналітика	Відстеження ефективності реклами, бронювань, онлайн-активності та відгуків	Розуміння результативності каналів просування
7 Посилення інформаційної безпеки	Регламентація доступу, резервного копіювання, захисту паролів і облікових записів	Зниження ризику втрати або несанкціонованого використання даних
8 Навчання персоналу роботі з даними	Проведення коротких практичних навчань щодо введення, перевірки й використання інформації	Підвищення точності даних і залучення персоналу до управління якістю

Отже, вдосконалення інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest» має бути спрямоване не лише на впровадження окремих програмних інструментів, а на створення системи управління на основі даних. Для цього необхідно поєднати операційний облік, складський контроль, аналітику меню, KPI-звітність, маркетингову аналітику, інформаційну безпеку та навчання персоналу в єдиний управлінський механізм. Саме такий підхід дозволить ресторану підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити втрати, краще розуміти поведінку гостей, швидше реагувати на зміни попиту та посилити конкурентні позиції в межах туристичного ринку Карпат.

3.2 Вибір та обґрунтування заходів з вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»

Обираючи заходи з вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest» сконцентруємось на таких, що здатні забезпечити найбільший управлінський ефект, є реалістичними для підприємства за обсягом витрат і можуть бути впроваджені без суттєвого порушення поточної роботи ресторану. З огляду на виявлені проблеми, найоптимальнішими є такі заходи: впровадження регулярної KPI-звітності для керівництва, автоматизація складського обліку та калькуляції собівартості страв, а також запровадження системної маркетингової аналітики й моніторингу відгуків.

Саме ці заходи безпосередньо пов’язані з підвищенням якості управлінських рішень, контролем витрат, зростанням виручки та покращенням клієнтського досвіду.

1 Впровадження регулярної KPI-звітності. Сутність заходу полягає у створенні системи щоденних, щотижневих і щомісячних управлінських звітів, які відображатимуть ключові показники діяльності ресторану. Для «GM Rest» до таких показників доцільно включити виручку, кількість чеків, середній чек, кількість гостей, продажі за категоріями меню, частку повернень і скарг, завантаженість змін, виручку на одного працівника, рівень списань, кількість бронювань і динаміку відгуків. Впровадження KPI-звітності дасть змогу керівнику ресторану бачити не лише загальний результат за місяць, а й оперативно відстежувати відхилення, швидко реагувати на падіння продажів, зміну попиту або погіршення сервісу.

Цей захід є пріоритетним, оскільки у 2025 р. ресторан зіткнувся зі зниженням виручки, прибутку, продуктивності праці та рентабельності продажу. Регулярна звітність дозволить своєчасно виявляти причини таких змін. Наприклад, керівництво зможе визначати, у які дні тижня продажі є найнижчими, які страви не користуються попитом, які зміни працюють найефективніше, а які маркетингові дії не дають очікуваного результату.

Практика впровадження KPI-звітності в невеликих ресторанах і готельно-ресторанних комплексах показує, що системний контроль ключових показників здатний забезпечити зростання чистого доходу приблизно на 3-5% за рахунок швидшого реагування на відхилення, кращого планування змін і активнішого управління продажами. Для розрахунку візьмемо середнє значення - 4%. Очікуване зростання виручки складає:

$$\Delta Q = 9688 \times 4\% = 387{,}5 \text{ тис. грн.}$$

За рентабельності продажу на рівні 2025 року (4,39%) додатковий чистий прибуток становитиме:

$$\Delta П_ч = 387{,}5 \times 4{,}39\% = 17 \text{ тис. грн.}$$

2 Автоматизація складського обліку та калькуляції собівартості страв. Для ресторану цей напрям є особливо важливим, оскільки основну частину операційних витрат формують продукти, напої, сировина та допоміжні матеріали. Якщо складський облік ведеться недостатньо деталізовано або калькуляція страв

оновлюється нерегулярно, підприємство може втрачати прибуток через завищені списання, неконтрольовані залишки, несвоєчасні закупівлі, псування продуктів і неправильне ціноутворення.

Зміст заходу полягає у впорядкуванні технологічних карт, внесенні норм закладки сировини, автоматичному списанні продуктів після продажу страв, контролі критичних залишків, фіксації зміни закупівельних цін і формуванні звітів про фактичні та нормативні списання. Це дозволить визначати реальну маржинальність кожної страви й обґрунтовано переглядати ціни або рецептури.

Практика впровадження складського обліку та автоматизованої калькуляції у ресторанах схожого формату показує, що втрати сировини зменшуються на 8-12%, а повна собівартість реалізації - на 1-2%. Для розрахунку візьмемо середнє значення скорочення собівартості - 1,5%. Очікувана економія витрат:

$$E = \Delta П_ч = 9169,4 \times 1,5\% = 137,5 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки економія прямо збільшує фінансовий результат, чистий прибуток зросте на 137,5 тис. грн.

3 Запровадження маркетингової аналітики та моніторингу відгуків. Ресторан «GM Rest» працює не лише як заклад харчування, а як частина туристичного продукту GM Eco Bubble. Тому рішення гостей значною мірою залежать від цифрової присутності, візуального контенту, відгуків, рекомендацій, активності в соціальних мережах та зручності доступу до меню. Наявність електронного меню й онлайн-комунікацій є перевагою, але для ефективного управління цього недостатньо. Потрібно розуміти, які канали реально приводять гостей, які публікації викликають інтерес, які страви найчастіше згадуються у відгуках, які скарги повторюються і як онлайн-активність пов’язана з фактичними продажами.

Суть заходу полягає у регулярному зборі та аналізі даних із соціальних мереж, Google-профілю, електронного меню, бронювань, відгуків гостей і внутрішніх продажів. Щомісячний маркетинговий звіт має показувати кількість звернень, бронювань, переглядів меню, позитивних і негативних відгуків, популярність окремих пропозицій, а також зв’язок між маркетинговими діями та виручкою.

Практика використання маркетингової аналітики у туристичних ресторанах показує, що за рахунок кращого просування, роботи з відгуками та цільових

пропозицій кількість відвідувань зростає на 4-7%, а середній чек - на 2-3%. Для розрахунку візьмемо середні значення: 5,5% і 2,5%. Сукупний ефект для виручки:

$$(1{,}055 \times 1{,}025 - 1) \times 100\% = 8{,}14\%.$$

Очікуване зростання виручки:

$$\Delta Q = 9688{,}0 \times 8{,}14\% = 788{,}7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток:

$$\Delta П_ч = 788{,}7 \times 4{,}39\% = 34{,}6 \text{ тис. грн.}$$

В таблиці 3.2 наведемо орієнтовні витрати на реалізацію заходів з удосконалення інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest».

Таблиця 3.2 - Орієнтовні витрати на реалізацію заходів з удосконалення інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest»

Захід	Основні статті витрат	Орієнтовна сума, тис. грн.	Періо-дич-ність
Впровадження KPI-звітності	Розробка форм звітів, налаштування таблиць / dashboard, навчання керівника й адміністратора	25	Разово
Автоматизація складського обліку та калькуляції	Налаштування складського модуля, внесення технологічних карт, навчання персоналу, первинна інвентаризація	65	Разово
Підтримка складського модуля	Абонплата / технічний супровід програмного рішення	24	Що-річно
Маркетингова аналітика та моніторинг відгуків	Налаштування аналітичних таблиць, шаблонів звітів, обліку джерел звернень, навчання адміністратора	20	Разово
Підтримка digital-аналітики	Витрати на сервіси, оновлення звітів, роботу з онлайн-репутацією	18	Що-річно
Разом у перший рік		152	

Загальна сума витрат у перший рік становитиме 152 тис. грн. Вона включає як разові витрати на налаштування системи, так і щорічні витрати на підтримку окремих цифрових інструментів.

Очікувані вигоди від реалізації запропонованих заходів наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Очікувані вигоди від реалізації запропонованих заходів

Захід	Очікуваний ефект	Орієнтовна кількісна оцінка вигоди	Управлінське значення
1	2	3	4
1 Впровадження KPI-звітності	Зростання доходу за рахунок оперативного контролю продажів, змін, середнього чека, скарг і відхилень	Додаткова виручка: 387,5 тис. грн. Додатковий чистий прибуток: 17,0 тис. грн.	Керівництво швидше бачить проблеми, контролює ключові показники та приймає обґрунтовані рішення

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
2 Автоматизація складського обліку та калькуляції	Скорочення втрат, списань, помилок у собівартості та покращення контролю закупівель	Додатковий чистий прибуток: 137,5 тис. грн.	Підприємство краще контролює запаси, собівартість страв, списання та маржинальність меню
3 Маркетингова аналітика та моніторинг відгуків	Зростання кількості гостей, середнього чека та ефективності цифрового просування	Додаткова виручка: 788,7 тис. грн. Додатковий чистий прибуток: 34,6 тис. грн.	Маркетинг стає вимірюваним: ресторан бачить, які канали реально приводять гостей і впливають на продажі
Комплексне впровадження заходів	Одночасне зростання доходів, скорочення витрат і підвищення якості управлінських рішень	Сумарне зростання виручки: 1176,2 тис. грн. Сумарне зростання чистого прибутку: 189,1 тис. грн.	Ресторан переходить від фрагментарного обліку до управління на основі даних, що підвищує прибутковість і конкурентоспроможність

На рисунку 3.1 зображено зміну виручки, собівартості та чистого прибутку ресторану «GM Rest» після впровадження запропонованих заходів.

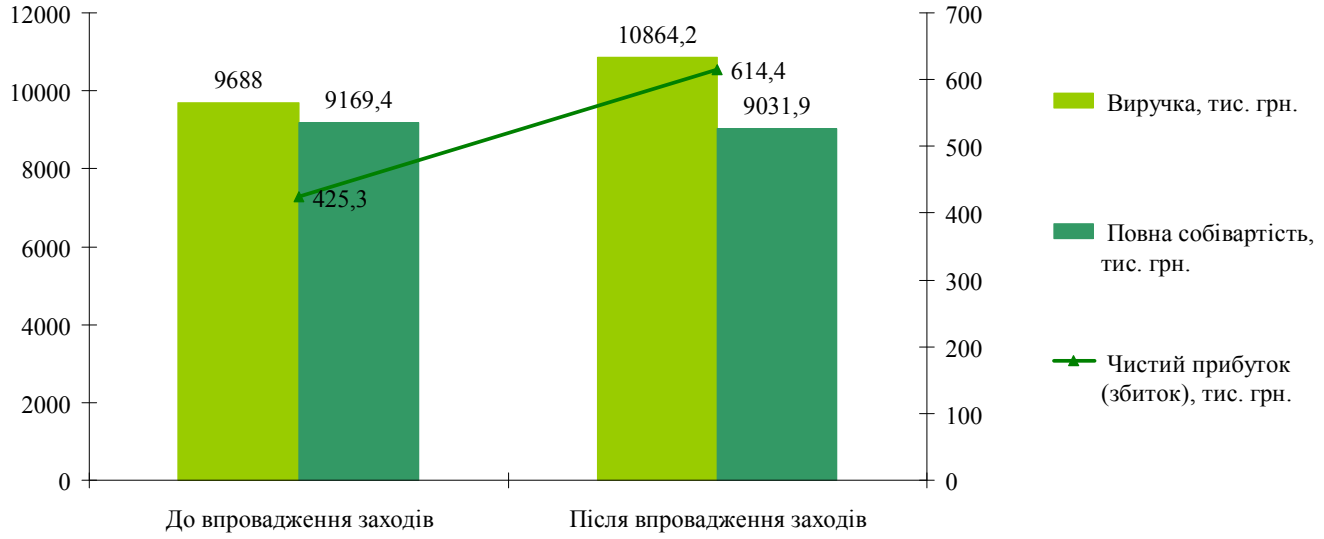


Рисунок 3.1 - Зміна виручки, собівартості та чистого прибутку ресторану «GM Rest» після впровадження запропонованих заходів

У результаті впровадження запропонованих заходів ресторан отримає не лише фінансовий ефект, а й якісні управлінські переваги. По-перше, керівництво матиме системну інформацію для прийняття рішень. По-друге, складський і калькуляційний облік дозволять краще контролювати собівартість і зменшувати втрати. По-третє, маркетингова аналітика допоможе пов’язати онлайн-активність із фактичними продажами. У комплексі ці заходи сприятимуть переходу ресторану «GM Rest» від фрагментарного інформаційного забезпечення до системи управління на основі даних.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих до впровадження заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів дає змогу визначити, чи є доцільним їх практичне впровадження в ресторані «GM Rest» з фінансової точки зору. У попередньому розділі було обґрунтовано заходи, реалізація яких потребує початкових витрат і забезпечує економічний ефект протягом кількох років. Тому, для оцінки ефективності запропонованих до впровадження заходів використаємо метод чистого дисконтованого доходу, який враховує зміну вартості грошей у часі.

Чистий дисконтований дохід від реалізації комплексу заходів визначається за формулою:

$$ЧДД_n = \sum_{i=1}^{n} ДД_i , \quad (3.1)$$

де $ДД_i$ - дисконтований дохід у і-му періоді реалізації проєкту; n - кількість періодів реалізації проєкту.

Теперішня вартість для кожного періоду розраховується за формулою:

$$ДД_i = \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i} , \quad (3.2)$$

де D_i - очікувані чисті надходження у і-му році; R_i - щорічні витрати на підтримку заходів; d - ставка дисконту.

Проєкт вважається економічно доцільним, якщо значення ЧДД є додатним. Для розрахунків приймаємо період реалізації проєкту 5 років, ставку дисконту 28%, початкові інвестиції 152 тис. грн. Очікуване щорічне зростання чистого прибутку від трьох заходів становить 189,1 тис. грн., а щорічні витрати на підтримку складського модуля та digital-аналітики - 42 тис. грн.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ЧДД проєкту впровадження заходів з удосконалення інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest», тис. грн.

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^t$	$Д_i/(1+d)^t$	$R_i/(1+d)^t$	ДД	ЧДД
0	0	152	1	0	152	-152	-152
1	189,1	42	0,781	147,7	32,8	114,9	-37,1
2	189,1	42	0,61	115,4	25,6	89,8	52,7
3	189,1	42	0,477	90,2	20	70,1	122,8
4	189,1	42	0,373	70,4	15,6	54,8	177,6
5	189,1	42	0,291	55	12,2	42,8	220,5
Усього				478,8	258,3	220,5	220,5

З таблиці видно, що протягом першого року накопичений дисконтований дохід залишається від'ємним і становить -37,1 тис. грн. Уже наприкінці другого року показник стає додатним і досягає 52,7 тис. грн. За п'ять років чистий дисконтований дохід проєкту становить 220,5 тис. грн. Додатне значення ЧДД свідчить, що впровадження запропонованих заходів є фінансово виправданим для ресторану «GM Rest».

Період окупності визначається як момент, у який накопичений дисконтований дохід змінює знак із від'ємного на додатний:

$$t_{ок} \approx t - \frac{ЧДД_{-}}{ЧДД_{+} - ЧДД_{-}}. \quad (3.3)$$

В нашому випадку:

$$\text{ток} = 1 + 37{,}1 / (52{,}7 - (-37{,}1)) = 1{,}41 \text{ року}.$$

Отже, запропоновані заходи окупляться приблизно за 1 рік і 5 місяців, що є прийнятним строком для ресторанного підприємства.

Індекс прибутковості визначається як співвідношення сукупних дисконтованих доходів до сукупних дисконтованих витрат:

$$ІП = 478{,}8 / 258{,}3 = 1{,}85.$$

Оскільки індекс прибутковості перевищує 1, проєкт заходів є прибутковим.

Середньорічна рентабельність становить:

$$СР = (1{,}85 - 1) / 5 \times 100\% = 17{,}0\%.$$

Отже, комплекс заходів з удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest» є економічно ефективним. Його реалізація забезпечить не лише фінансовий ефект, а й підвищення якості управління, кращий контроль витрат, обґрунтоване планування закупівель і використання маркетингової аналітики для залучення гостей.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства ресторанного господарства. Визначено, що інформаційне забезпечення є важливою складовою системи управління, яка охоплює інформаційні ресурси, потоки, технології, аналітичні інструменти та методи оцінювання їх ефективності.

У другому розділі досліджено особливості функціонування ресторану «GM Rest», який є частиною туристично-відпочинкового комплексу GM Eco Bubble у Карпатах. Встановлено, що ресторан має виразну концепцію, пов’язану з локальною карпатською кухнею, атмосферним відпочинком, автентичними стравами, сервісом для гостей глемпінгу та зовнішніх відвідувачів. Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має стабільну організаційну структуру, невеликий, але функціонально збалансований персонал, достатню матеріально-технічну базу, цифрові канали комунікації та базові інформаційні інструменти для обслуговування гостей.

Разом із тим аналіз результатів господарської діяльності за 2023-2025 рр. виявив негативні зміни у 2025 р. Зокрема, зменшилися виручка, прибуток від продажу, чистий прибуток, продуктивність праці, фондовіддача та рентабельність продажу. Це свідчить про потребу в посиленні управлінського контролю, оптимізації витрат, підвищенні ефективності персоналу та активнішому використанні інформаційної аналітики. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що ресторан працює в умовах високої конкуренції з боку закладів Буковелю та Поляниці, значного впливу споживачів, сезонності попиту, інфляційного тиску й залежності від туристичного потоку.

Оцінка інформаційного забезпечення показала, що ресторан має достатній базовий рівень цифровізації: використовує електронне меню, інструменти обліку продажів, онлайн-комунікацію та цифрові канали просування. Проте система потребує розвитку в напрямі управлінської аналітики, інтеграції даних про продажі, склад, персонал, маркетинг і відгуки, а також регулярного формування KPI-звітності. Основними проблемами визначено недостатню глибину аналізу меню,

обмежений контроль собівартості й списань, недостатню системність маркетингової аналітики та потребу в посиленні інформаційної безпеки.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest». Запропоновано вісім загальних напрямів розвитку: інтеграція інформаційних потоків, автоматизація складського обліку, аналіз меню, запровадження KPI-звітності, управління персоналом на основі даних, маркетингова аналітика, посилення інформаційної безпеки та навчання персоналу роботі з даними. З-поміж них для практичного впровадження обрано три найбільш доцільні заходи: впровадження регулярної KPI-звітності, автоматизацію складського обліку й калькуляції собівартості страв, а також запровадження маркетингової аналітики та моніторингу відгуків.

Встановлено, що реалізація цих заходів потребує початкових витрат у сумі 152 тис. грн., а щорічні витрати на їх підтримку становитимуть 42 тис. грн. Очікуване щорічне зростання чистого прибутку від комплексного впровадження заходів оцінено на рівні 189,1 тис. грн. Розрахунок економічної ефективності за методом чистого дисконтованого доходу за дисконтної ставки 28% підтвердив доцільність реалізації проєкту. Запропоновані заходи дозволять ресторану перейти від фрагментарного обліку до управління на основі даних, підвищити контроль витрат, обґрунтованість управлінських рішень, результативність маркетингу, якість сервісу та конкурентоспроможність у туристичному середовищі Карпат.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Азарова А. О., Юрчук Н. П., Муращенко О. Г. Інформаційні системи і технології. Частина 1: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2024. 152 с.

2 Азарова А. О., Юрчук Н. П., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А. Інформаційні системи і технології. Частина 2: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2024. 160 с.

3 Аксьонова І. В. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 144-149. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-70.

4 Батьковець Н. О. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємств торговельної сфери. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 77. С. 62-66.

5 Брадул О., Антонов С. Інформаційно-аналітичні системи у забезпеченні менеджменту корпорацій. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 3. С. 19-29.

6 Брич В. Я., Кушнірук Г. В., Рутинський М. Й., Сусол Н. Я. та ін. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / за заг. ред. В. Я. Брича. Київ: Ліра-К, 2020. 484 с.

7 Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

8 Воронкова В., Бєлоусов В., Колюх В. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 8-15.

9 Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 235-242.

10 Григорка В. В., Семочко І. М., Андрухів Д. А., Гіркий Б. П., Базюк В.-М. В. Розвиток системи інформаційного забезпечення управлінської діяльності на засадах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 36. С. 393-400.

11 Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165-170.

12 Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(30). С. 4-13.

13 Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. № 2. С. 3-8.

14 Дюк О. М., Тимків Г. Я. Сучасна інформаційна система в діяльності підприємництва: технології забезпечення інформацією та даними керівництво. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15509994.

15 Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / М. М. Скопень та ін.; за ред. М. К. Сукача, М. М. Скопеня. Київ: Ліра-К, 2019. 764 с.

16 Квілінський О. Інформаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 72-79.

17 Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 418-420.

18 Коноваліхіна Т. О. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ресторанному бізнесі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип. 3. С. 143-147.

19 Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74.

20 Кононенко Л. В., Юрченко О. В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний*

простір. 2023. № 185. С. 66-69.

21 Костецький Я., Бабій С. Розвиток концепції інтелектуального забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 288-298.

22 Кулик В. А., Похідня Б. А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96-99.

23 Лозиченко О. М. Інформаційне забезпечення в управлінні промисловим підприємством: автореф. дис. . канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 23 с.

24 Миколюк О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 3. С. 48-52.

25 П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 61. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-03.

26 Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 16. С. 418-421.

27 Панчишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 326-329.

28 Пуцентейло П. Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 224-232.

29 Сайт ресторану «GM Rest». URL: https://www.gmecobubble.com/rest.

30 Старенька О. М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління промислових підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2013. № 3(59). С. 38-45.

31 Трященко В. А., Титар Т. Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. С. DOI:

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-109.

32 Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проєктами підприємства. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 2. С. 68-77.

33 Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1(47). С. 84-90.

34 Чабанюк О. М., Кузьмінська К. І. Обліково-інформаційне забезпечення в управлінні діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 1006-1010.

35 Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. № 2(8). С. 148-155.

36 Яцун Л. М., Новікова О. В., Льовшина Л. Д., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: Світ Книг, 2019. 486 с.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження інформаційного забезпечення управлінської діяльності в ресторані «GM Rest»

Обсяг пояснювальної записки __67_ аркушів.

Кількість рисунків _7_

Кількість таблиць _20_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Узагальнена модель інформаційної системи управління рестораном «GM Rest»

2 Основні елементи інформаційного забезпечення управління рестораном «GM Rest»

3 Характеристика основних інформаційних потоків ресторану «GM Rest»

4 Часткові коефіцієнти та інтегральний показник ефективності інформаційного забезпечення ресторану «GM Rest»

5 Напрями вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності ресторану «GM Rest»

6 Зміна виручки, собівартості та чистого прибутку ресторану «GM Rest» після впровадження запропонованих заходів

Додатки ____ шт.

«_16_» червня 2026 р.