Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 339.13

Галицька Марія Андріївна

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження особливостей управління ресторанним бізнесом-піцерії «Хлібосольний»

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня Галицька М.А
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Тараєвська Л.С. к.е.н, доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н.,професор Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073-Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ**:**

Завідувач кафедрою Кінаш І.П.
« » 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Галицькій Марії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Дослідження особливостей управління ресторанним бізнесом – піцерії «Хлібосольний»

керівник проекту (роботи) Тараєвська Л. С., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.04.25 № 265/7

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 18 червня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи Методичні вказівки, статут підприємства, звіти про фінансові результати.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Дослідження теоретичних засад управління ресторанним бізнесом, характеристика підприємства, аналіз зовнішнього, внутрішнього та конкурентного середовища, оцінка управлінської системи та її адаптації до змін, виявлення проблем і стратегічних викликів, розробка практичних рекомендацій, а також оцінка ефективності запропонованих заходів..

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні основи управління ресторанним бізнесом	05.06.2025	Виконано
2	Розділ 2 Характеристика піцерії «хлібосольний» та аналіз системи управління підприємством	10.06.2025	Виконано
3	Розділ 3 Вдосконалення системи управління підприємством	13.06.2025	Виконано
4	Вступ, висновки	15.06.2025	Виконано
5	Готова робота	18.06.2025	Виконано

Студент _____ Галицька М.А
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Тараєвська Л.С.

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено особливості управління ресторанним бізнесом в умовах стратегічних несподіванок на прикладі ресторану-піцерії «Хлібосольний». Розглянуто теоретичні підходи до управління підприємствами ресторанного господарства, зокрема гнучкі моделі управління, адаптацію до змін зовнішнього середовища та реагування на кризові ситуації. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, включаючи PEST-аналіз, аналіз за моделлю М. Портера та SNW-аналіз. Особливу увагу приділено адаптаційним процесам підприємства під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану. Визначено ключові проблеми в управлінській системі та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення, зокрема в напрямках організаційної структури, взаємодії з клієнтами, конкурентної стратегії та використання цифрових технологій. Економічне обґрунтування запропонованих заходів здійснено із застосуванням методу нечітких множин для оцінки ризиків. Робота має прикладне значення для суб'єктів ресторанного бізнесу, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності та прагнуть підвищити ефективність управління.

Ключові слова: ресторанний бізнес, управління, стратегічні несподіванки, конкурентоспроможність, адаптація, ефективність.

ANNOTATION

In The Bachelor's thesis, the features of restaurant business management in the context of strategic surprises are studied on the example of the activity of the restaurant-pizzeria "Khlibosolny".

Theoretical approaches to the management of restaurant enterprises are considered, in particular flexible management models, adaptation to changes in the external environment and response to crisis situations. The internal and external environment of the institution was analyzed, including PEST analysis, M. Porter model analysis, and SNW analysis.

Special attention is paid to the company's adaptation processes during the COVID-19 pandemic and under martial law. Key problems in the management system are identified and practical recommendations for its improvement are developed, in particular in the areas of organizational structure, customer interaction, competitive strategy and the use of digital technologies. The economic justification of the proposed measures was carried out using the fuzzy set method for risk assessment.

The work is of Applied importance for restaurant business entities that operate in conditions of increased uncertainty and strive to improve management efficiency.

Keywords: restaurant business, management, strategic surprises, competitiveness, adaptation, efficiency.

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління ресторанним бізнесом

1.1 Сутність ресторанного бізнесу та особливості його функціонування

1.2 Основні моделі та підходи до управління підприємствами ресторанного господарства

1.3 Особливості управління ресторанним бізнесом

Розділ 2. Характеристика ресторану-піцерії «Хлібосольний» та аналіз системи управління підприємством

2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

2.3 Аналіз і оцінка системи управління підприємством

Розділ 3. Удосконалення системи управління рестораном-піцерією «Хлібосольний»

3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення системи управління підприємством

3.2 Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення системи управління підприємством

3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийнятих рішень

Висновки

Перелік використаних джерел

ВСТУП

Ресторанний бізнес в Україні залишається однією з найактуальніших і найперспективніших сфер підприємницької діяльності. Щороку зростає попит на якісні послуги громадського харчування, змінюються смаки споживачів, з'являються нові формати закладів — від сімейних ресторанів до тематичних піцерій і фаст-фудів. Водночас цей бізнес залишається досить складним для ведення, адже вимагає глибоких знань з управління, маркетингу, логістики, роботи з персоналом і обслуговування клієнтів. Усе це відбувається в умовах сильної конкуренції, постійних змін у законодавстві, економічній ситуації, поведінці споживачів та інших зовнішніх впливів.

Управління ресторанним підприємством потребує системного підходу, гнучкості, стратегічного бачення та здатності швидко адаптуватися до змін. Особливо це важливо у випадках непередбачуваних ситуацій — таких як економічна криза, пандемія, зростання витрат чи зміни в постачанні. У таких умовах потрібно вміти швидко оцінювати ситуацію, приймати ефективні рішення і перебудовувати роботу підприємства.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ефективна система управління є запорукою стабільного розвитку та успіху ресторану. Неефективне управління, з іншого боку, може призвести до втрати клієнтів, зменшення прибутку, плинності кадрів і навіть до закриття закладу. Саме тому дослідження управлінських процесів у ресторанному бізнесі має велике значення як для теорії, так і для практики.

Метою цієї дипломної роботи є дослідити особливості управління ресторанним бізнесом на прикладі реального підприємства — ресторану-піцерії «Хлібосольний» у місті Івано-Франківськ, виявити слабкі сторони в управлінській системі та запропонувати практичні шляхи її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи управління у сфері ресторанного господарства;
- описати загальну характеристику ресторану-піцерії «Хлібосольний» та проаналізувати його внутрішнє середовище;
- оцінити зовнішні чинники, які впливають на діяльність закладу;
- дослідити діючу систему управління на підприємстві, виявити її сильні й слабкі сторони;
- запропонувати реалістичні напрямки покращення управління;
- оцінити економічну доцільність і ефективність запропонованих рішень.

Об’єктом дослідження є ресторан-піцерія «Хлібосольний», що функціонує в умовах малого бізнесу в місті Івано-Франківськ.

Предметом дослідження є система управління підприємством, процеси прийняття управлінських рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища.

У процесі написання роботи використовувалися загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, спостереження, а також специфічні методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа та інші підходи для обґрунтування управлінських рішень.

Практична цінність цієї роботи полягає в тому, що на основі проведеного аналізу розроблено конкретні пропозиції щодо покращення системи управління рестораном «Хлібосольний». Вони можуть бути реалізовані у практичній діяльності закладу, а також використані як приклад для інших підприємств у сфері ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

1.1 . Сутність ресторанного бізнесу та особливості його функціонування

Сутність ресторанного бізнесу та особливості його функціонування

Ресторанний бізнес є складовою індустрії гостинності, яка охоплює комплекс послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів у харчуванні, комфорті та відпочинку. У структурі економіки ця галузь виконує не лише обслуговуючу, але й соціальну та культурну функцію, адже сприяє формуванню гастрономічних традицій, збереженню культурної ідентичності регіонів і країн, а також створює робочі місця та забезпечує розвиток малого та середнього бізнесу.

Сутність ресторанного бізнесу полягає у створенні цінності для клієнта через поєднання харчових послуг із сервісом, атмосферою та дизайном. Це один із найбільш клієнтоорієнтованих видів підприємницької діяльності, де якість обслуговування часто є вирішальним чинником для успішності бізнесу. Згідно з поглядами таких дослідників, як Ф. Котлер та Д. Бові[10], ресторанний бізнес — це не лише процес приготування та реалізації їжі, а й управління емоційним досвідом споживача.

Відповідно до Міжнародної класифікації (NAICS), ресторанний бізнес охоплює декілька категорій закладів: ресторани повного обслуговування, ресторани швидкого обслуговування (fast food), кав’ярні, бістро, тематичні ресторани, буфети, кейтерингові компанії та ін. Основною метою ресторанного бізнесу є задоволення потреб споживачів у якісному харчуванні та приємному обслуговуванні.

Класифікація ресторанних закладів — важливий елемент управління, що дає змогу систематизувати підприємства ресторанного бізнесу за певними ознаками з урахуванням їх призначення, масштабів діяльності, організаційно-економічної форми та рівня обслуговування. Вона також

формує основу для ліцензування, санітарного контролю, маркетингового позиціонування та стратегічного управління.

Таблиця 1.1 Порівняння основних форматів функціонування ресторанів

Модель	Характеристика	Приклади
Незалежний ресторан	Повна самостійність у прийнятті рішень, гнучкість, часто сімейний бізнес	Локальні ресторани в містах
Мережева структура	Централізоване управління, стандартизоване меню, маркетингова підтримка	McDonald’s, KFC
Франчайзинг	Використання бренду та операційної моделі за ліцензією	Dominos Pizza, Сушия
Тематичні/концептуальні заклади	Унікальний формат, атмосфера, інтер’єр, подача	Ресторани групи !FEST (Львів)

Джерело:створено автором на основі Котлер Ф., Боуен Дж., Макенс Дж. Маркетинг гостинності та туризму.

У відповідності до ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Терміни та визначення понять»[3], прийнятого в Україні, основними критеріями класифікації виступають:

• Тип закладу (ресторан, кафе, бар, їдальня, буфет, закусочна);

• Клас обслуговування (вищий, перший, стандартний);

• Метод обслуговування (офіціанти, самообслуговування, комбіноване);

• Асортимент (загальне меню, спеціалізоване, обмежене);

• Місце розташування (окремі приміщення, у складі готелів, транспортних вузлів, розважальних центрів тощо).

1. За типом закладу

Ресторан — заклад харчування з широким асортиментом страв, вишуканим сервісом, повним обслуговуванням офіціантами, часто з алкогольними напоями та розважальною програмою. Відповідає високим стандартам якості обслуговування.

Кафе — більш демократичний формат, часто спеціалізується на певних видах страв або напоїв. Поширені типи: кав'ярні, кафе-кондитерські, кафе-морозиво, інтернет-кафе

Бар — заклад із переважанням алкогольної або безалкогольної карти напоїв, може мати обмежений асортимент закусок.

Їдальня — підприємство з низькими цінами, самообслуговуванням, призначене для масового харчування (в навчальних, медичних, виробничих установах).

Закусочна, буфет — заклади швидкого харчування з мінімальним асортиментом страв і напоїв, призначені для короткочасного перебування клієнтів.

2. За рівнем обслуговування (класом):

• Вищий клас — високоякісні інгредієнти, авторська кухня, вишукане оформлення страв, професійний персонал, інтер'єр преміум-рівня.

• Перший клас — висока якість при доступніших цінах, професійне обслуговування.

• Стандартний клас — основний набір послуг, просте меню, демократичні ціни.

Критерії присвоєння класу можуть включати кількість місць, кваліфікацію персоналу, види послуг, оформлення залу тощо

3. За формою організації харчування

• Fast food — швидке харчування, стандартизоване меню, обмежений час обслуговування (McDonald's, Burger King);

• Casual dining — неформальні ресторани із помірними цінами та обслуговуванням офіціантами;

• Fine dining — елітні ресторани, з авторською кухнею, багатоступеневим меню та винною картою;

• Street food — вулична їжа (мобільні фудтраки, намети);

• Delivery only (dark kitchen) — «віртуальні кухні», що працюють винятково на доставку.

4. За спеціалізацією:

• Національна кухня — українська, італійська, японська тощо;

• Вегетаріанські / vegan-friendly заклади;

• М’ясні ресторани (steak house);

• Морепродукти (seafood bar);

• Кондитерські, кав’ярні, винні бари.

5. За формою власності та масштабом

• Індивідуальні (незалежні) підприємства;

• Мережеві ресторани (національні/міжнародні);

• Франчайзингові підприємства;

• Корпоративні їдальні.

Таблиця 1.2 – Класифікація ресторанних закладів

Ознака класифікації	Приклади категорій	Детальний опис категорій	Особливості
1	2	3	4
Тип закладу	Ресторан, кафе, їдальня, бар, буфет	Ресторан: Повний спектр обслуговування, різноманітне меню. Кафе: Легкі страви, напої, часто самообслуговування. Їдальня: Орієнтована на швидке та недороге харчування. Бар: Алкогольні та безалкогольні напої, закуски. Буфет: Самообслуговування з готовими стравами.	Визначає загальний формат
Рівень обслуговування	Вищий, перший, стандартний	Вищий: Ексклюзивне обслуговування, вишукана атмосфера. Перший: Високий рівень сервісу, якісні страви. Стандартний: Звичайний рівень обслуговування, доступні ціни.	Впливає на ціну, персонал, інтер’єр
Спосіб обслуговування	Офіціанти, самообслуговування	Офіціанти: Обслуговування за столиками, прийняття замовлень. Самообслуговування: Клієнти самостійно обирають та забирають замовлення.	Визначає швидкість та досвід

Продовження таблиці

1	2	3	4
Формат кухні	Fast food, casual, fine dining, dark kitchen	Fast food: Швидке приготування та подача простих страв. Casual: Неформальна атмосфера, широкий вибір страв за помірними цінами. Fine dining: Вишукана кухня, високий рівень сервісу. Dark kitchen: Приготування їжі лише на доставку.	Відображає стиль та темп
Спеціалізація	Тематичні, національні, здорове харчування	Тематичні: Орієнтовані на певну тему (наприклад, кіно, музика). Національні: Спеціалізуються на кухні певної країни. Здорове харчування: Пропонують дієтичні та корисні страви.	Орієнтація на цільову аудиторію

Джерело: складено автором на основі ДСТУ 4281:2004

Особливості функціонування ресторанного бізнесу залежать від низки факторів: рівня конкуренції, типу цільової аудиторії, економічної стабільності в країні, розвитку туристичної інфраструктури, змін у законодавстві щодо харчової безпеки, а також від глобальних викликів, таких як пандемії чи військові конфлікти.

В умовах постійних змін ресторанний бізнес зобов’язаний демонструвати високу гнучкість та адаптивність. Інноваційні підходи до меню, автоматизація процесів та персоналізований маркетинг є ключовими чинниками, що сприяють виживанню ресторанних закладів на глобальному рівні

До особливостей ресторанного бізнесу належать:

• висока чутливість до зміни споживчих смаків та тенденцій;

• сезонність та залежність від місця розташування;

• необхідність управління ланцюгом постачання, включно зі свіжістю інгредієнтів;

• дотримання стандартів санітарії, локального законодавства;

• велике значення людського чинника — кваліфікації персоналу, емоційного інтелекту, здатності до комунікації.

У науковій літературі часто підкреслюється, що ресторанне підприємництво — це поєднання креативності та менеджменту. З одного боку — кулінарна майстерність, інтер'єрне оформлення, атмосфера; з іншого — суворий розрахунок, оптимізація витрат, контроль виторгу, управління запасами та аналіз рентабельності. Тому ефективне управління рестораном вимагає міждисциплінарних знань - від гастрономії до фінансів та HR.

Глобалізаційні процеси значно трансформували ресторанну галузь, зробивши її частиною світового ринку гастрономії, культури та туристичних послуг. Поширення міжнародних форматів, інноваційні підходи до сервісу, цифрові технології та зростаючі очікування клієнтів формують нові виклики та можливості для підприємств ресторанного господарства.

Однією з ключових тенденцій є диджиталізація усіх етапів роботи ресторану: від бронювання столиків і перегляду меню через QR-коди — до автоматизації процесів на кухні, контролю складів, CRM-систем і хмарних POS-рішень. За даними звіту компанії Statista[5], понад 64% ресторанів у розвинених країнах вже використовують або впроваджують автоматизовані системи обліку, що дозволяє знижувати витрати, мінімізувати помилки персоналу та покращувати досвід клієнта.

В Україні, згідно з дослідженням Poster POS [4] -після пандемії понад 72% рестораторів перейшли на цифрові системи замовлення, введення електронних меню, програм лояльності та аналітики продажів. Це дало змогу не лише оптимізувати процеси, а й адаптуватися до змін у поведінці споживачів — таких як замовлення з доставкою, мінімізація фізичного контакту, безготівковий розрахунок.

Іншою суттєвою тенденцією є екологізація бізнесу. Глобальний тренд на сталий розвиток не оминув ресторанну сферу: дедалі більше закладів знижують використання пластику, запроваджують повторне використання

ресурсів, закуповують локальні та органічні продукти, розробляють безвідходне меню (zero waste kitchen). За дослідженням European Food Service Sustainability Report [6], понад 80% гостей у містах ЄС звертають увагу на екологічні практики ресторанів при виборі місця для харчування.

Ще один актуальний напрям - індивідуалізація пропозиції, персоналізація сервісу та побудова емоційного зв'язку з клієнтом. У цьому контексті провідні ресторатори ведуть маркетинг у соціальних мережах, формують кулінарні концепції з урахуванням локальних традицій і сучасних дієт (веганські, безглютенові, keto-меню тощо).

Суттєво трансформувалася й модель роботи персоналу. З одного боку -автоматизація зменшила потребу в деяких категоріях працівників (наприклад, адміністраторів); з іншого - зросла потреба у висококваліфікованих шеф-кухарях, бренд-шефах, фуд-дизайнерах, SMM-менеджерах, аналітиках клієнтського досвіду. В умовах трудової міграції та демографічної кризи це питання стало особливо гострим для України, де, за даними дослідження BRG- Best Restaurant Group [7] майже 60% закладів громадського харчування повідомляють про брак кадрів..

Кризові явища останніх років — пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, енергетичні коливання, інфляційні процеси - стали серйозним випробуванням для ресторанної сфери. Багато підприємств були змушені повністю змінити бізнес-модель, перейти на формат доставки, кухні на виніс, дарк-кітчен (dark kitchen), запровадити дистанційне управління персоналом і налагодити онлайн-комунікацію з гостями.

У період з 2020 по 2022 рік, згідно з даними Асоціації рестораторів України, в українських містах припинили діяльність понад 40% закладів харчування. Натомість з'явився новий шар підприємців, які обрали мобільні формати: фудтраки, компактні кафе, кав'ярні з обслуговуванням "на винос",

pop-up ресторани. Це забезпечило здатність адаптуватися до обмежень і зниженої купівельної спроможності клієнтів.

В сучасних реаліях війни ресторанний бізнес України виконує й соціальну функцію: забезпечує робочі місця, бере участь у благодійних проєктах, готує їжу для військовослужбовців, переселенців, лікарень та інших категорій населення.

Ресторанна справа в Україні має свої специфічні риси, зумовлені національними звичаями, культурними вподобаннями та економічним контекстом. Зокрема, український ринок відзначається високою конкуренцією, розмаїттям форматів закладів та постійними змінами в смакових вподобаннях споживачів. Окрім того, розвиток ресторанного бізнесу в Україні залежить від зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, пандемія COVID-19 та воєнні дії.

В умовах пандемії COVID-19 ресторанний бізнес зіштовхнувся з безліччю викликів, включаючи обмеження на діяльність закладів, зменшення потоку відвідувачів та потребу в адаптації до нових умов. Багато закладів були змушені переключитися на доставку їжі, впроваджувати безконтактні способи обслуговування та посилювати заходи безпеки. Ці зміни вимагали від підприємців гнучкості та оперативної реакції на зміни в ситуації.

Сьогоднішній ресторанний бізнес в Україні характеризується впровадженням передових технологій та пристосуванням до змін в споживчих смаках. Однією з головних тенденцій є розвиток хмарних кухонь (cloud kitchens), які дають змогу працювати виключно через сервіси доставки, без наявності фізичної зони для відвідувачів. Цей формат набув особливої популярності у великих містах, таких як Київ та Одеса, оскільки дозволяє знизити витрати на оренду приміщень та утримання персоналу[1].

Іншою важливою тенденцією є впровадження сучасних автоматизованих систем управління, які дозволяють покращувати якість

обслуговування споживачів та контролювати діяльність підприємства, які забезпечують автоматизацію облікових, виробничих, маркетингових та управлінських процесів .

Крім того, ресторанний бізнес в Україні активно впроваджує інновації у сфері обслуговування клієнтів. Зокрема, використання інтерактивного меню, сенсорних дисплеїв, QR-кодів та інших технологій дозволяє підвищити комфорт та зручність для відвідувачів . [2]

Слід також відзначити зростання популярності концептуальних ресторанів, які пропонують унікальний досвід для клієнтів. Прикладом є мережа концептуальних ресторанів «!ФЕСТ» у Львові, кожен заклад якої має унікальну тематику, оформлення та меню, що приваблює туристів та місцевих жителів .

Таким чином, ресторанний бізнес є невід'ємною складовою сфери послуг, що поєднує у собі елементи харчового виробництва, сервісу, маркетингу та управління персоналом. Він має складну структуру, чітку класифікацію за типами, формами обслуговування, спеціалізацією та рівнем якості, що дозволяє ефективно організовувати діяльність підприємств відповідно до запитів ринку та споживачів.

На сучасному етапі ресторанна галузь зазнає впливу численних глобальних змін, зокрема цифровізації, екологізації, персоналізації сервісу та потреби у швидкій адаптації до кризових умов. Пандемія, війна, інфляція та дефіцит кадрів суттєво трансформували формати діяльності, зумовивши зростання мобільних, delivery-орієнтованих і технологічно гнучких моделей ресторанного обслуговування.

Водночас український ресторанний бізнес демонструє здатність до адаптації та інновацій, активно інтегруючи міжнародний досвід, а також підтримуючи соціальну місію в умовах війни. Розуміння сутності ресторанної справи, її класифікаційних особливостей та сучасних тенденцій

розвитку створює надійну теоретичну основу для подальшого аналізу практики управління підприємствами у цій сфері

1.2 Основні моделі та підходи до управління підприємствами ресторанного господарства

Управління підприємствами ресторанного господарства є складним процесом, який потребує інтеграції теоретичних засад менеджменту з практичними особливостями діяльності в умовах динамічного конкурентного середовища. Вибір оптимальної моделі управління визначається не лише організаційною структурою підприємства, а й масштабами діяльності, концепцією закладу, рівнем персоналізації послуг, конкурентними перевагами та особливостями цільової аудиторії.

Моделі управління в ресторанному господарстві відображають сукупність підходів до організації процесів планування, організації, мотивації та контролю. Ці моделі мають на меті забезпечення ефективного функціонування закладу, досягнення стабільного прибутку, утримання якості послуг та задоволення потреб споживачів.

Однією з базових є класична модель управління, яка ґрунтується на жорсткій ієрархічній структурі, чіткому розподілі обов’язків та централізованому прийнятті рішень. Ця модель характерна для великих мережевих підприємств, де важливим є суворий контроль за якістю продукції та дотриманням стандартів обслуговування. Основною перевагою цієї моделі є дисциплінованість, чіткість процесів і контроль результатів. Проте вона має обмежену гнучкість у відповідь на зміни споживчих переваг або ринкової ситуації [11].

Іншим поширеним підходом є ситуаційна модель управління, яка враховує динамічність зовнішнього середовища та адаптує стиль управління до конкретних умов і завдань. Цей підхід дозволяє підприємствам ресторанного господарства бути більш чутливими до змін у

поведінці споживачів, коливань попиту, сезонності та інших зовнішніх факторів. У рамках цієї моделі менеджери обирають стиль управління залежно від компетентності персоналу, рівня мотивації, складності завдань і рівня самостійності працівників [12].

Особливої уваги заслуговує процесна модель управління, яка базується на уявленні управління як безперервного циклу, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль. У ресторанах, де важливо постійно контролювати якість приготування страв, швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів та витрати ресурсів, цей підхід є надзвичайно ефективним. Перевагою є системність та можливість виявлення слабких ланок у будь-якому етапі процесу [13].

Важливим трендом сучасного управління є орієнтація на клієнта як домінантна модель побудови всіх управлінських процесів. Це вимагає глибокого розуміння потреб споживачів, гнучкості у впровадженні інновацій, адаптації меню, персоналізації обслуговування та ефективної роботи з відгуками. Ця модель значно підвищує лояльність клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу закладу [14].

У закладах ресторанного господарства малого та середнього бізнесу часто застосовуються адаптивні моделі управління, що базуються на мінімізації витрат, гнучкості ресурсного використання та мультифункціональності працівників. У таких умовах керівники поєднують функції управління персоналом, постачанням, маркетингом і навіть кухонною діяльністю, що дозволяє оптимізувати витрати, але вимагає високої кваліфікації управлінця [15].

Ще одним значущим підходом є системне управління, яке розглядає підприємство ресторанного господарства як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. В межах цього підходу велика увага приділяється стратегічному плануванню, SWOT-аналізу, управлінню ризиками, а також інформаційній системі підтримки прийняття рішень. Це

дозволяє управляти взаємозв’язками між підсистемами підприємства та своєчасно реагувати на зміни [16].

Інноваційним напрямом є впровадження LEAN-моделі управління (бережливе виробництво), яка дозволяє зменшити втрати, підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити стабільну якість продукції. Особливо вона ефективна у великих ресторанах, які працюють з потужними обсягами виробництва та обслуговування. Принципи цієї моделі передбачають постійне вдосконалення процесів, залучення персоналу до оптимізації, зменшення надлишкових витрат і скорочення часу обслуговування [17].

Не менш важливим є проектний підхід до управління, який передбачає управління окремими проектами всередині підприємства — наприклад, запуск нової лінії страв, проведення тематичних вечорів або впровадження нових інформаційних технологій. Цей підхід дозволяє краще планувати ресурси, строки виконання завдань та контролювати ефективність реалізованих ініціатив [18].

Також дедалі більшої популярності набуває мережевий підхід до управління, що передбачає співпрацю ресторану з зовнішніми постачальниками, сервісними компаніями, маркетинговими агентствами та іншими суб’єктами, які формують додану вартість продукту чи послуги. У таких умовах важливим завданням керівника є координація взаємодії із зовнішніми партнерами, встановлення ефективних комунікацій і контроль дотримання стандартів якості [19].

Окрему увагу слід приділити інформаційно-аналітичному підходу до управління, в якому ключовим ресурсом є дані: про попит, поведінку клієнтів, витрати, ефективність персоналу, рівень втрат, тощо. Застосування CRM-систем, POS-терміналів, програм обліку дозволяє керівництву оперативно приймати рішення, ґрунтуючись на точній

аналітиці. У контексті розвитку цифрових технологій це стає запорукою конкурентоспроможності підприємства [20].

Варто також зазначити, що в управлінні рестораном значну роль відіграє управління знаннями та корпоративною культурою. Модель управління, орієнтована на навчання персоналу, передачу знань, створення позитивного мікроклімату в колективі, підвищує мотивацію працівників та знижує плинність кадрів. Цей підхід набуває особливого значення у висококонкурентному середовищі, де якість обслуговування визначається не лише технологіями, а й людським фактором [21].

У практиці ресторанного бізнесу особливо важливою є адаптація управлінських моделей до конкретного типу підприємства. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й краще задовольнити потреби цільової аудиторії, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити конкурентоспроможність закладу. У Таблиці 1.2 узагальнено відповідність основних управлінських моделей найпоширенішим типам підприємств ресторанного господарства, а також наведено особливості їх практичного застосування.

Таблиця 1.3 Відповідність моделей управління типам підприємств ресторанного господарства

Тип підприємства	Рекомендована модель управління	Особливості застосування
Фаст-фуд мережі	Класична	Централізація, стандартизація, контроль витрат
Сімейний ресторан	Ситуаційна	Гнучке керівництво, увага до комфорту клієнта
Авторський заклад / крафт-кафе	Інноваційна	Мінімум ієрархії, креативність, залучення персоналу
Сезонні кафе, фудкорти	Гібридна (ситуативно-операційна)	Швидка адаптація до потоку клієнтів
Тематичні ресторани	Ситуаційна / Інноваційна	Потреба в індивідуалізації підходу

Джерело: Складено автором на основі [22]

Отже, для закладів швидкого харчування класична управлінська модель є найбільш прийнятною, оскільки вона гарантує чітку структуру бізнес-процесів, стандартизацію сервісу та ефективний контроль витрат. Сім'ї ресторани потребують більшої гнучкості при прийнятті рішень, пристосування до потреб клієнтів, тому ситуаційна модель, що враховує індивідуальні обставини, буде ефективною.

У випадку з авторськими закладами або крафт-кав'ярнями ключовими є творчість, самовираження та персоналізований підхід – саме тому інноваційна модель із децентралізованим управлінням та залученням персоналу до управлінських процесів є найбільш доцільною.

Сезонні підприємства або фудкорти зазвичай працюють у динамічному середовищі з великим потоком відвідувачів та змінними зовнішніми умовами, тому їм потрібна гібридна модель, яка поєднує чітке оперативне управління та ситуаційний підхід у кризових чи пікових навантаженнях.

Окремої уваги заслуговують тематичні ресторани – заклади з вузькою концепцією, цільовою аудиторією та часто високими вимогами до атмосфери. В їх управлінні доцільно поєднання ситуаційної моделі (гнучкість у підходах до обслуговування) та інноваційної (впровадження унікальних рішень щодо формату обслуговування або подачі страв).

Підсумовуючи, підприємства ресторанного бізнесу застосовують широкий спектр моделей та підходів до управління, які поєднуються або модифікуються відповідно до типу закладу, його ресурсних можливостей, рівня розвитку ринку та внутрішніх стратегічних цілей. Успіх функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва обрати оптимальну управлінську модель, адаптовану до конкретних умов, і забезпечити її ефективне впровадження.

1.3 . Особливості управління ресторанним бізнесом

Сучасне підприємницьке середовище характеризується динамічністю, нестабільністю та високою конкуренцією. Підприємства ресторанного господарства, що є складовою сфери послуг, особливо чутливі до змін зовнішніх та внутрішніх факторів. В таких умовах управління виступає ключовим інструментом адаптації, розвитку та виживання підприємства.

Управління ресторанним бізнесом є складним і багатогранним процесом, що охоплює різноманітні аспекти від планування і організації до контролю і аналізу результатів діяльності. Особливості цієї сфери зумовлені не лише високою конкуренцією на ринку послуг громадського харчування, а й необхідністю постійної адаптації до змін у споживчих вподобаннях, економічних умовах, технологічному розвитку та зовнішніх викликах, таких як пандемії чи війна. Успішне управління рестораном вимагає не просто виконання стандартних процедур, а комплексного підходу, який забезпечує гнучкість, оперативність і високий рівень сервісу.

Управління персоналом – один з ключових елементів функціонування ресторанної системи. Працівники – це "обличчя" закладу, і їхня компетентність, зацікавленість і мотивація прямо впливають на рівень сервісу та задоволення гостей. Підбір, навчання, розвиток персоналу, а також підтримка робочої атмосфери та корпоративного духу мають першочергове значення в ресторанному бізнесі. В умовах високої плинності кадрів і конкуренції за фахівців, менеджмент зосереджується на створенні сприятливих умов для утримання працівників та їхнього професійного зростання. Досягається це як за допомогою матеріальних стимулів – премій, бонусів, конкурентної заробітної плати, так і нематеріальних – корпоративних заходів, тренінгів, можливості кар'єрного росту. Психологічна підтримка та формування згуртованого колективу сприяють підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування.

Наступним важливим напрямом є організація технологічних процесів та логістики. Ресторани працюють зі швидкопсувними продуктами, тому ефективне управління запасами та постачанням критичне для зменшення втрат і забезпечення безперебійної роботи. Ця сфера набула особливої значущості під час пандемії та військових дій, коли виникали труднощі з логістикою, перебої з поставками та змінами цін. Оптимізація запасів, використання сучасних інформаційних систем для контролю залишків, планування закупівель – все це дозволяє мінімізувати ризики та підтримувати фінансову стабільність. Впровадження автоматизованих систем управління складом сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту, що особливо важливо в кризових ситуаціях. Відсутність таких систем наражає заклади на ризик дефіциту важливих продуктів або, навпаки, надлишкових запасів, що веде до збитків.

Важливим аспектом є інновації та технологічний прогрес, які стали рушійною силою змін у ресторанній індустрії за останні роки. Впровадження цифрових технологій – від систем онлайн-замовлень та мобільних додатків до комплексних CRM-систем і автоматизації внутрішніх процесів – допомагає підвищити ефективність, скоротити витрати та покращити взаємодію з клієнтами. Пандемія COVID-19 показала важливість здатності швидко адаптуватися до нових обставин, зокрема, шляхом розширення сервісів доставки та самовиносу. Заклади, які активно використовували цифрові інструменти, змогли частково компенсувати втрати від закриття залів для відвідувачів і навіть залучити нових клієнтів. Крім того, сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації про поведінку споживачів, що відкриває широкі можливості для персоналізації пропозицій та збільшення лояльності. Фінансовий менеджмент у ресторанній сфері також має свої особливості. Через високу собівартість продукції, сезонність попиту і необхідність постійного контролю за витратами, важливо ретельно планувати бюджет,

аналізувати доходи та витрати, а також ефективно управляти грошовими потоками. Особливу увагу приділяють контролю рентабельності окремих позицій меню, оскільки деякі страви можуть бути фінансово збитковими або малоприбутковими. В умовах нестабільності ринку і зростання цін на продукти харчування оптимізація витрат є критичною для збереження прибутковості. Постійний моніторинг фінансових показників дає змогу оперативно реагувати на негативні тенденції та коригувати стратегії розвитку.

Маркетингова стратегія ресторану базується на глибокому розумінні цільової аудиторії та тенденцій ринку. В умовах високої конкуренції важливо не лише пропонувати якісну кухню, а й створювати унікальний клієнтський досвід. Для цього використовують різноманітні інструменти: розробку унікальної торгової пропозиції, проведення акцій, організацію подій, програм лояльності, активну присутність у соціальних мережах. Важливо також швидко реагувати на відгуки клієнтів і враховувати їх побажання. Задоволені відвідувачі не лише повертаються самі, а й рекомендують заклад друзям, що є одним із найефективніших способів залучення нових клієнтів. В нинішніх умовах, коли онлайн-присутність стала обов’язковою, значну роль відіграють цифрові канали комунікації, які дозволяють оперативно інформувати аудиторію про новини, зміни в меню, спеціальні пропозиції.

Особливої уваги потребує управління рестораном в умовах зовнішніх викликів. Пандемія, введення карантинних обмежень та військові дії значно ускладнили діяльність закладів харчування. Втрата частини традиційних каналів прибутку змусила рестораторів шукати нові можливості і змінювати бізнес-моделі. Перехід до форматів доставки та самовинісу, впровадження суворих санітарних норм, оптимізація асортименту і цінової політики стали необхідними кроками. Ці зміни не лише допомогли зберегти бізнес, а й відкрили нові перспективи, створили підґрунтя для подальшого

розвитку в цифровому напрямку. Здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно управляти ресурсами і підтримувати високий рівень сервісу є визначальними факторами конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Таким чином, управління ресторанним бізнесом є складним процесом, що вимагає системного підходу і постійного вдосконалення. Успішна діяльність ресторану залежить від ефективної організації роботи персоналу, впровадження сучасних технологій, оптимізації логістики, правильного фінансового менеджменту і продуманої маркетингової стратегії. Особливу важливість має адаптація до змін у зовнішньому середовищі, яка забезпечує стійкість бізнесу в умовах криз і нестабільності. Ресторан, який зуміє поєднати ці елементи, отримає вагомі конкурентні переваги і матиме високі шанси на довгостроковий успіх.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ-ПІЦЕРІЇ «ХЛІБОСОЛЬНИЙ»ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

Ресторан-піцерія «Хлібосольний» — це заклад громадського харчування, що функціонує в Івано-Франківську з 2018 року. Він зареєстрований у формі підприємницької діяльності як фізична особа-підприємець (ФОП Біннатов Олег Назімович). Основна ідея створення закладу полягала в поєднанні автентичного смаку італійської піци із сучасним підходом до сервісу, атмосфери й управління. Гасло ресторану — «Кузня смаку та емоцій», що повністю відображає прагнення закладу дарувати гостям не лише якісну їжу, а й приємні враження від перебування.

Перші етапи розвитку бізнесу були складними: запуск ресторану вимагав ретельного підходу до багатьох деталей — від вибору приміщення і закупівлі обладнання до розробки меню та формування команди. Засновники приділяли велику увагу якості інгредієнтів і рівню сервісу, розуміючи, що успіх залежить не лише від смаку страв, а й від загального враження клієнтів. Вони прагнули, щоб «Хлібосольний» став не просто місцем для харчування, а справжньою кузнею смаку й емоцій, де збираються друзі, родини та колеги. Реалізація цієї ідеї вимагала не лише ентузіазму, а й чітко розробленого бізнес-плану, глибокого розуміння ринку Івано-Франківська і впровадження сучасних управлінських методик. Спочатку заклад функціонував у форматі трьох співвласників, однак з часом його організаційна структура трансформувалась. На сьогодні ресторан працює як фізична особа-підприємець (ФОП), що забезпечує більшу гнучкість і оперативність у прийнятті рішень для швидкого реагування на потреби клієнтів і зміни на ринку.

Ідея відкриття «Хлібосольного» була надзвичайно своєчасною, адже на той момент у місті бракувало закладів, які б поєднували сучасні європейські гастрономічні тренди з теплою атмосферою домашньої гостинності. «Хлібосольний» став тим місцем, де відвідувачі могли насолодитись не лише смачною піцою, а й відчути дух сучасної кухні, створеної з душею і любов'ю. Від початку заклад мав чітку місію — дарувати гостям якість і емоції, що залишаються в пам'яті надовго.

Відкриття ресторану стало значущим кроком у розвитку локальної гастрономічної культури, що продовжує підтримуватися. Заклад постійно оновлює меню, впроваджує нові технології приготування і обслуговування, а також розширює спектр послуг, зокрема запустив популярну службу доставки, що значно розширило аудиторію клієнтів. Це допомогло «Хлібосольному» зайняти впевнене місце на ринку.

Івано-Франківськ як регіон діяльності ресторану — це місто з унікальною атмосферою і багатими культурними традиціями, які впливають на діяльність закладу. Розташування в центрі Західної України визначає не лише географічні, а й соціально-економічні особливості бізнесу, де перетинаються інтереси місцевих жителів, туристів з усієї країни та гостей із-за кордону. Це створює великий потенціал для розвитку ресторанної справи. Попит на якісні, смачні і водночас доступні страви стимулює постійне вдосконалення асортименту та сервісу, при цьому враховується місцева кухня і традиції, що допомагає «Хлібосольному» залишатися близьким і зрозумілим для основної аудиторії.

Особливості «Хлібосольного» включають теплу атмосферу, зручний сервіс доставки, можливість кейтерингу, а також регулярні акції, наприклад, знижки на суші чи піцу. Заклад працює щодня, зазвичай з 10:00 до 23:00, і пропонує можливість попереднього бронювання столиків. Окрім того, тут доступна послуга самовиносу та безкоштовна доставка страв у

межах міста. Детальніше дізнатись про заклад можна на їхньому офіційному сайті https://khlibosolnyy.if.ua/.



Рисунок 2.1- Вигляд сайту ресторану-піцерії «Хлібосольний»

Основна діяльність ресторану зосереджена на комплексному задоволенні гастрономічних потреб клієнтів. Перш за все, це приготування і продаж піци — головного продукту меню і візитівки закладу. Висока якість інгредієнтів, оригінальні рецепти та помірні ціни роблять цей заклад унікальним. Крім того, ресторан пропонує широкий вибір салатів, закусок, гарячих страв, десертів і напоїв, що задовольняють різноманітні смаки відвідувачів.



Рисунок 2.2 Фрагмент меню ресторану-піцерії «Хлібосольний»

Цілі підприємства сформовані відповідно до місії і відображають прагнення не лише залишатися стабільним гравцем на ринку, а й постійно розвиватися, розширювати клієнтську базу і підвищувати рівень сервісу. Серед них — збільшення обсягів продажів, удосконалення меню, впровадження нових технологій обслуговування, розширення маркетингових комунікацій та активне використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

До обслуговуючого персоналу належать офіціанти, бармени, кухарі, прибиральники, а також кур'єри, які забезпечують доставку замовлень. Загалом у закладі працює близько 45 осіб (в залежності від сезону). Весь персонал підбирається з урахуванням фахової підготовки та проходить внутрішню адаптацію за допомогою чек-листів (Додаток А) і посадових інструкцій. Працівники дотримуються єдиного стандарту дрес-коду, що сприяє створенню впізнаваного іміджу закладу.

Галузь громадського харчування традиційно має високий рівень плинності персоналу, проте у «Хлібосольному» спостерігається певна стабільність. В останні два роки середня кількість працівників становила орієнтовно 45 осіб. Однак рівень плинності кадрів зріс:

- Кпл (2023 рік) = (4/25) * 100% = 16%
- Кпл (2024 рік) = (6/25) * 100% = 24%

Таблиця 2.1 - Структура персоналу та їх обов’язки

Посада/Функціональний блок	Кількість працівників	Основні обов'язки
Керуючий рестораном	1	Загальне управління, стратегічне планування, контроль фінансових та виробничих показників.
Адміністратори/оператори доставки	4	Організація щоденної роботи персоналу, вирішення конфліктів, контроль обслуговування.
Бухгалтери	2	Ведення фінансової звітності, облік витрат і доходів, податкове адміністрування.
HR-менеджерка	1	Підбір персоналу, адаптація, кадрове діловодство, мотиваційна політика.
SMM-спеціалістка	1	Ведення соціальних мереж, розробка контенту, просування акцій, зв'язок з аудиторією.

Посада/Функціональний блок	Кількість працівників	Основні обов'язки
Су-шеф	1	Контроль роботи кухні, забезпечення якості страв, управління кухарями.
Кухарі/заготівельники	18	Приготування основних страв згідно з технологічними картами.
Бармени	2	Приготування напоїв, обслуговування гостей на барі.
Офіціанти	6	Обслуговування гостей, приймання замовлень, сервірування столів.
Кур'єри	4	Доставка замовлень клієнтам
Прибиральниці/технічний персонал	4	Прибирання залу, кухні, санвузлів, утримання чистоти.

Джерело: Складено автором

Матеріально-технічне забезпечення ресторану включає обладнання для приготування піци, зокрема професійні печі, робочі столи, холодильне устаткування та базові засоби зберігання. Незважаючи на доволі скромний набір інструментів, підприємство ефективно справляється з приготуванням страв завдяки чітко організованим виробничим процесам і досвіду персоналу.

Важливим внутрішнім ресурсом є людський капітал. Персонал має чітко окреслені посадові обов’язки, що формалізовані внутрішніми інструкціями, хоча загальний рівень стандартизації управлінських процесів залишається середнім. Це означає, що деякі процеси — як-от прийняття управлінських рішень у ситуаціях форс-мажору чи планування змін — реалізуються переважно інтуїтивно, без чітких сценаріїв або регламентів.

У сфері внутрішніх комунікацій домінує усна форма взаємодії між працівниками та керівництвом, що є типовим для малого та середнього бізнесу. Проте відсутність єдиної цифрової системи обліку чи внутрішнього обміну інформацією може ускладнювати контроль за виконанням завдань і оперативне прийняття рішень.

Аналізуючи внутрішнє середовище, доцільно виокремити такі сильні сторони підприємства, як чітка концепція, стабільний колектив, гнучкість в

адаптації до змін, а також довіра з боку клієнтів, сформована за роки стабільної роботи. Тут важливо, щоб кожен відчував себе частиною команди — від кухаря до адміністратора. У роботі всі намагаються дотримуватися чесності, взаємоповаги та відповідальності. Особливу увагу приділяють тому, щоб гостям було комфортно — і це починається з доброзичливого ставлення всередині колективу. У складні часи, як-от під час пандемії чи зараз, під час війни, усі згуртувалися: організували доставку, самовивіз, допомагали одне одному з графіками, знаходили рішення разом.

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища організації проведено також SWOT аналіз сильних та слабких сторін.



Рисунок 2.3 SWOT – аналіз ресторану-піцерії «Хлібосольний»

Для ресторану-піцерії «Хлібосольний» я визначила 4 наступні стратегії:

- стратегія розвитку (потрібно продовжувати розвивати свої сильні сторони. Це може бути досягнуто за допомогою інвестицій,

розширення спектру послуг та покращення обслуговування клієнтів);

- стратегія обмеженого зростання (зростати в міру своїх можливостей, не робити значних вкладів у розвиток, оскільки сьогодні це є небезпечно у першу чергу фінансової точки зору);
- стратегія скорочення витрат та стратегія ресурсозбереження (на сьогоднішній день це є першочерговою ціллю для будь-якого типу бізнесу);
- стратегія розвитку ринку (маючи достатньо можливостей на ринку, розвивати свою діяльність).

Таблиця 2.2– Стратегії визначені для ресторану- піцерії «Хлібосольний»

	Opportunities (можливості): 1.розширення спектру послуг 2.розвиток туризму в регіоні та збільшення потенційних клієнтів 3.упровадження нових технологій 4.міжнародне співтовариство	Threats (загрози): 1.економічні кризи в державі 2.воєнні події в державі 3.обмежене фінансування 4.збільшення вартості сировини
Strengths (сильні сторони): 1.зручне розташування 2.репутація та бренд 3.різноманітність послуг 4.додаткові послуги	Стратегія розвитку ринку (S1, O1, O2,O3,O4)	Стратегія обмеженого зростання (S1, S3, T1, T2, T3)
Weaknesses (слабкі сторони): 1.сезонність попиту 2.високі витрати на утримання та модернізацію 3.недостатня онлайн-присутність 4.зношеність інтер'єру	Стратегія розвитку підприємства (W1, O1, O2, O4, W2)	Стратегія скорочення витрат та ресурсозбереження (W3, W4, T1, T2, T3)

Джерело: Розроблено автором

Для досягнення успіху підприємству необхідно поєднувати ці стратегії. З одного боку, необхідно активно розвиватися, впроваджувати інновації та залучати нових клієнтів. З іншого боку, необхідно бути готовим до можливих ризиків та змін на ринку, забезпечувати стабільність бізнесу

та ефективне використання ресурсів.

Рентабельність показує, чи вдається закладу не тільки покривати всі витрати, а ще й заробляти. Для ресторану це важливо, бо щодня йдуть великі витрати на продукти, зарплати, оренду. Тому пропоную проаналізувати, наскільки вигідно працює «Хлібосольний». Це дає уявлення, як ідуть справи та чи є прибуток.

У лютому 2025 року ресторан-піцерія «Хлібосольний» заробила майже 1,8 мільйона гривень(Додаток А). З них приблизно 80 % пішло на витрати — це оренда приміщення, зарплати, закупи продуктів, комунальні послуги та інші операційні витрати. У результаті чистий прибуток склав понад 355 тисяч гривень. Це означає, що кожна зароблена гривня принесла близько 20 копійок прибутку. Такий рівень рентабельності — це справді хороший показник для ресторанного бізнесу, особливо в непростих умовах, коли не кожному закладу вдається залишатися на плаву.

Можна зробити висновок, що заклад швидко зайняв власну нішу на ринку Івано-Франківська завдяки високій якості їжі, уважному сервісу та гнучкому управлінню. «Хлібосольний» прагне не лише задовольнити смакові потреби клієнтів, а й створити унікальну атмосферу, що спонукає повертатися знову, постійно розвиваючись і вдосконалюючи свою діяльність.

2.2.Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Ресторанний бізнес в Україні, зокрема в Івано-Франківську, є динамічною та конкурентною галуззю, що активно розвивається завдяки зростанню добробуту населення, туристичному потоку та змінам у споживчих звичках Особливістю галузі є висока сезонність, залежність від локальних культурних подій і рівня розвитку міського туризму.

Зовнішнє середовище ресторану «Хлібосольний» становить важливий фактор, що безпосередньо впливає на його діяльність, розвиток

та конкурентоспроможність. У сучасних умовах швидких змін і високої невизначеності ринкових і соціальних процесів, аналіз зовнішніх чинників дозволяє виявити можливості для зростання, а також потенційні загрози, що можуть перешкоджати успішному функціонуванню закладу. До зовнішнього середовища належать політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які формують умови діяльності ресторану на локальному та регіональному рівнях. Детальне вивчення цих чинників дає змогу «Хлібосольному» адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики і використати наявний потенціал для зміцнення своєї позиції на ринку Івано-Франківська.

У контексті швидких змін у соціально-економічному середовищі, що характеризуються нестабільністю макроекономічних показників та посиленням конкуренції, ресторани, зокрема «Хлібосольний», змушені постійно адаптуватися до нових викликів. Важливо враховувати, що зовнішні чинники взаємопов’язані та часто впливають один на одного, створюючи складну систему умов, у якій функціонує заклад. Наприклад, економічні коливання можуть впливати на поведінку споживачів, змушуючи їх обирати більш бюджетні варіанти харчування, що, у свою чергу, формує попит на відповідні формати послуг.

Крім того, соціокультурні тенденції, такі як підвищена увага до здорового способу життя та зміна харчових уподобань, вимагають від ресторану гнучкості у формуванні меню та маркетингових стратегій. Використання технологічних інновацій — від онлайн-замовлень до систем автоматизації — стає ключовим чинником підвищення ефективності обслуговування і залучення нових клієнтів.

Під впливом екологічних та правових норм, що посилюються на державному та місцевому рівнях, «Хлібосольний» повинен дотримуватися санітарних стандартів, регуляторних вимог і екологічних практик, що також формує додаткові виклики та можливості для розвитку. Водночас

локальна підтримка малого бізнесу та активність спільнот створюють сприятливе середовище для зміцнення позицій закладу серед жителів і гостей Івано-Франківська.

На мезорівні доцільно звернути увагу на аналіз конкурентного середовища. Головним конкурентом піцерії «Хлібосольний» є ресторан «Шеф Клуб», що активно впроваджує бізнес-ланчі, має розширене меню, у тому числі дитяче, і орієнтується на більш широку аудиторію. Це ставить «Хлібосольний» у ситуацію, коли важливо не просто утримувати існуючих клієнтів, а шукати шляхи для розширення ринку. Конкуренти також часто випереджають у сфері реклами — використовуючи інфлюенсерів, активніші акції та мережеву комунікацію. Попри це, «Хлібосольний» має сталу клієнтську базу та імідж місця з душевною атмосферою і стабільною якістю.

Щоб краще оцінити характер зовнішніх ризиків і перспектив, варто враховувати модель Портера «п’ять сил конкуренції» (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 - Аналіз конкурентних сил ресторану «Хлібосольний» за моделлю. Портера

Конкурентна сила	Що відбувається на ринку	Як це впливає на «Хлібосольний»
Конкуренція серед існуючих гравців	В Івано-Франківську є багато піцерій та ресторанів, які пропонують схоже меню, особливо європейську кухню. Боротьба за кожного клієнта тут постійна.	**Вплив високий**: «Хлібосольний» мусить постійно вдосконалювати сервіс, підтримувати високу якість страв та регулярно оновлювати меню, щоб залишатися привабливим для гостей.
Загроза нових конкурентів	Відкрити новий ресторан чи кафе в місті не так вже й складно: інвестиції помірні, а сировина та персонал доступні. Тому нові заклади можуть з'являтися досить швидко.	**Вплив середній**: Важливо постійно стежити за новими відкриттями та працювати над підвищенням впізнаваності та привабливості бренду «Хлібосольний», щоб нові гравці не забрали нашу аудиторію.
Сила постачальників	Наші основні постачальники — це місцеві фермери, великі оптові бази та компанії, що імпортують продукти. Ми залежимо від їхньої якості та стабільності цін.	**Вплив середній**: Щоб зменшити ризики перебоїв у постачанні чи підвищення цін, «Хлібосольному» критично важливо співпрацювати з кількома надійними постачальниками.

Сила споживачів	Наші головні клієнти — це місцеві жителі, туристи та офісні працівники. У них є великий вибір, і вони легко змінять заклад, якщо їм щось не сподобається.	**Вплив високий**: Нам необхідно постійно працювати над лояльністю клієнтів, якістю обслуговування та підтримувати з ними активну комунікацію, щоб вони залишалися з нами.
Заміщувальні товари та послуги	Альтернативою нашим стравам є фастфуд, можливість замовити доставку їжі з інших місць, або навіть просто приготувати щось вдома. Конкуренція тут йде за швидкість, ціну та зручність.	**Вплив високий**: «Хлібосольному» потрібно пропонувати щось справді унікальне: особливу атмосферу, неповторний смак страв, винятковий сервіс чи привабливі акції, щоб виділятися серед інших варіантів.

Джерело: Складено автором

Високий рівень конкурентної боротьби, помірний тиск з боку постачальників, середня загроза появи нових гравців та помірна залежність від клієнтів визначають, що підприємство функціонує в умовах помірної стратегічної напруги. Особливу увагу слід звернути на фактори замінників: доставка готової їжі, наприклад через сервіси Glovo, та розвиток кулінарії у торгових мережах, створюють альтернативи ресторанному відвідуванню. Цей тренд особливо посилився після пандемії та в умовах війни.

З аналізу видно, що ресторан працює в умовах високої конкуренції. У місті багато подібних закладів, тому постійно потрібно оновлювати меню, тримати якість на висоті й працювати над атмосферою, щоб клієнти хотіли повертатися саме сюди. Загроза появи нових ресторанів — середня. Відкрити піцерію зараз не надто складно, тому варто слідкувати за новими гравцями й працювати над впізнаваністю свого закладу, щоб утримати позиції. Постачальники не створюють великого тиску, але є ризик коливання цін чи затримок. Тому краще мати кілька джерел постачання, щоб не залежати від одного. Клієнти дуже вимогливі. Вони легко змінюють улюблений заклад, якщо щось не сподобалося. Тому сервіс, швидкість обслуговування, комфорт — усе має працювати без збоїв. Заміна ресторану — це фастфуд, доставка або домашня їжа. Тут виграє той, хто може дати

більше, ніж просто ситий обід — наприклад, затишок, приємне обслуговування або цікаві акції.

Загалом, «Хлібосольний» має хороші шанси утримати свої позиції, але потрібно постійно бути в тонусі: адаптуватися до змін, слухати клієнтів, працювати над деталями. У такому середовищі не виживає той, хто просто «є на ринку», — виживає той, хто постійно розвивається.

Для комплексного вивчення зовнішнього середовища доцільно розглядати як фактори макросередовища, які діють на рівні всієї галузі або країни, так і елементи мікросередовища, що формують безпосереднє оточення підприємства — зокрема, постачальників, конкурентів, споживачів та контактні аудиторії. Таке поєднання дозволяє побачити як загальні тенденції, так і специфіку локального середовища, у якому функціонує ресторан.

На макрорівні доречно використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити найважливіші зовнішні впливи. Цей метод дозволяє оцінити вплив чотирьох основних груп факторів — політичних, економічних, соціальних і технологічних — на діяльність закладу. Політичні фактори, що мають значення для ресторанного бізнесу в Івано-Франківську, пов’язані передусім із загальною стабільністю державного регулювання, зокрема податкової політики. Державна політика щодо малого бізнесу в сфері HoReCa в останні роки зазнає постійних змін: з одного боку, діє спрощена система оподаткування для ФОПів і ТОВ, з іншого — періодично вводяться нові вимоги щодо фіскалізації, безготівкових розрахунків, контролю за обігом продукції. У воєнний період вагомими стали також чинники безпеки, а в прикордонному регіоні — впливи гуманітарних і логістичних потоків.

Аналіз показує, що зовнішнє середовище ресторану є досить динамічним і містить як можливості, так і ризики. З політичного боку важливо дотримуватись нормативів і стежити за змінами у законодавстві.

Економічні фактори, зокрема інфляція та зростання витрат, створюють додаткове навантаження на бізнес. У соціальній сфері простежується позитивна тенденція — зростає інтерес до піци, здорового харчування та підтримки локальних брендів. Технологічні зміни відкривають нові можливості для автоматизації, онлайн-продажів і маркетингу.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ресторану-піцерії «Хлібосольний»

Політичні фактори (Держава та закони)	**Економічні фактори (Гроші та ринок)**
Санітарні норми та контроль якості харчової продукції.	Коливання цін на продукти харчування.
Регулювання у сфері ресторанного бізнесу (які правила потрібно дотримуватись).	Рівень доходів населення та їхня здатність купувати (купівельна спроможність).
Ліцензування та дозволи на ведення ресторанної діяльності.	Інфляція (зростання цін) та зміни податкового законодавства.
Підтримка малого та середнього бізнесу на місцевому рівні (чи є програми допомоги).	Вартість оренди комерційної нерухомості.
Політична стабільність у регіоні (наскільки спокійно і прогнозовано).	Зростання цін на енергоносії (електрика, газ).
Соціальні фактори (Суспільство та люди)	**Технологічні фактори (Нові розробки та гаджети)**
Зростання інтересу до здорового харчування.	Впровадження систем онлайн-замовлень.
Зміна харчових звичок та популярність піци (чи змінюються смаки людей).	Використання автоматизованих касових систем.
Підвищення вимог до якості обслуговування (чого очікують клієнти).	Розвиток технологій зберігання та обробки продуктів.
Демографічні зміни – наприклад, збільшення молодіжної аудиторії.	Використання соціальних мереж для маркетингу.
Активність локальних спільнот та підтримка місцевого бізнесу.	Нові технології приготування та подачі страв.

Джерело: Складено автором

Загалом, ресторан має адаптуватись до зовнішніх викликів через впровадження нових підходів у сервісі, використання технологій і гнучкість у ціновій політиці.

Таким чином, зовнішнє середовище діяльності ресторану-піцерії «Хлібосольний» можна охарактеризувати як динамічне, з помірним рівнем ризиків і широкими можливостями для розвитку. Серед ключових викликів — зниження купівельної спроможності, цифрова конкуренція, недооцінка екологічного складника, а також обмеження через неповну адаптацію до

ринкових очікувань. Проте стабільна позиція на локальному ринку, чітка ідентичність бренду, гнучкість у прийнятті рішень та стратегічний потенціал дозволяють підприємству адаптуватися до змін і посилити свої конкурентні переваги.

2.3 Аналіз і оцінка системи управління підприємством

Управлінська система ресторану-піцерії «Хлібосольний є прикладом гнучкої структури, яка поєднує елементи оперативного контролю та часткової децентралізації повноважень. Заклад спеціалізується на приготуванні піци та інших страв європейської кухні, підтримуючи концепцію демократичного сімейного ресторану. Загальний напрям управління базується на щоденному координуванні процесів, концентрації повноважень у руках керуючого та активному залученні адміністраторів до регулювання обслуговування і логістики закладу.

Ключові функції управління зосереджені в особі керуючого, який є одним із засновників закладу. Він приймає рішення стратегічного характеру, контролює фінансові показники, формує пріоритети в розвитку ресторану. На операційному рівні за процесами в залі на зміні стежать адміністратори, які вирішують питання розсадки, конфліктів, організації роботи персоналу та поточної комунікації з клієнтами. Бухгалтерський облік ведеться двома фахівцями, які забезпечують базовий рівень фінансового контролю, розрахунок заробітної плати, податкову звітність. HR-менеджерка виконує переважно функції підбору персоналу та адаптації нових працівників, а ведення соціальних мереж покладено на окрему SMM-спеціалістку, що займається просуванням закладу у Facebook та Instagram.

Організаційна структура закладу є лінійно-функціональною з вертикальним підпорядкуванням. Попри її простоту і зручність в управлінні на щоденному рівні, варто зазначити відсутність окремих ролей, які зазвичай є у ресторанах подібного типу: кондитера, комірника,

постачальника, баристів або менеджера середньої ланки. Це може спричиняти надмірне навантаження на існуючих працівників, особливо в періоди високого попиту, а також ускладнювати делегування обов'язків. Зокрема, логістика поставок покладена на кухонний або адміністративний персонал, а процес зберігання продуктів здійснюється без чітко визначеної відповідальної особи.

Рівень стратегічного управління у «Хлібосольному» загалом можна охарактеризувати як неформалізований. Хоча «Хлібосольний» не має традиційної формалізованої стратегії у вигляді складного документа, стратегічне планування базується на чітких принципах і довгострокових цілях: прагненні до якості, оновленні асортименту, оптимізації процесів і підвищенні задоволеності клієнтів. Стратегія також включає гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та споживчі вподобання. Це обмежує можливості для адаптації до змін середовища, уповільнює процеси прийняття рішень у нестандартних ситуаціях і знижує прозорість управлінських орієнтирів для персоналу, проте підприємство успішно функціонує завдяки досвіду власників, особистому залученню в процеси та добрій обізнаності у місцевих ринкових умовах.

У частині операційного управління слід зазначити злагодженість роботи кухні, чітке розмежування функцій у межах робочої зміни, наявність планерок і неформальних каналів комунікації, які забезпечують вирішення щоденних завдань. Проте недоліком є майже повна відсутність формалізованих процедур, інструкцій, чек-листів або стандартів (SOP), що ускладнює навчання нових працівників та знижує рівень керованості процесами у періоди кадрових змін. Аналіз діяльності підприємства свідчить про значну залежність якості управління від особистих якостей та мотивації ключових працівників, а не від вибудуваної системи.

Щодо фінансової частини управління, бухгалтерський облік ведеться

традиційно без використання повноцінних аналітичних систем. Відсутні автоматизовані інструменти, які б дозволяли швидко здійснювати фінансове планування або аналіз рентабельності страв. Це, з одного боку, не створює додаткових витрат на впровадження IT-рішень, але з іншого — стримує розвиток закладу і ускладнює масштабування діяльності. У результаті фінансове управління базується радше на інтуїтивному досвіді керівника, ніж на структурованих даних.

Маркетингова діяльність підприємства зосереджена в основному на веденні соціальних мереж, через які ресторан комунікує з цільовою аудиторією, повідомляє про новинки меню, акції та сезонні пропозиції. Візуальний стиль витриманий, пости публікуються регулярно, присутня взаємодія з клієнтами у вигляді відповідей на коментарі та повідомлення. Водночас маркетинг у ширшому розумінні — зокрема в частині аналізу ринку, позиціонування, залучення нових сегментів (наприклад, сімей з дітьми або офісних працівників) — майже не використовується. Заклад не пропонує спеціального дитячого меню чи бізнес-ланчів, що зменшує конкурентні переваги порівняно з іншими закладами в місті, зокрема рестораном «Шеф Клуб».

Важливим аспектом оцінки системи управління є адаптивність до змін. «Хлібосольний» у цілому демонструє помірну гнучкість: у закладі регулярно оновлюється сезонне меню, персонал може виконувати суміжні функції, адміністрація швидко реагує на скарги чи зміни у потоці клієнтів. Проте впровадження більш глибоких змін, наприклад нових послуг, інноваційних форматів обслуговування, технологій бронювання чи доставки, відбувається повільно або зовсім не реалізується. Ресторан майже не використовує сучасні цифрові інструменти: відсутній мобільний застосунок, система онлайн-бронювань, програми лояльності або CRM-система. Це знижує рівень автоматизації управління й аналітики, а також стримує зростання обсягу обслуговування та повторного повернення

клієнтів.

Особливу увагу слід звернути на людський фактор. Незважаючи на обмежений штат і відсутність повноцінного HR-відділу, у колективі панує позитивна атмосфера, співробітники демонструють прихильність до закладу та готовність до командної роботи. Це є важливим нематеріальним ресурсом управління, який забезпечує стабільність роботи навіть у періоди зовнішнього тиску або внутрішніх труднощів. Утім, формалізація системи управління персоналом — зокрема, впровадження систем оцінки ефективності, навчання, мотивації — є наступним логічним кроком у зміцненні управлінської моделі.

Метод SNW (Strengths, Neutrals, Weaknesses) є одним із простих та ефективних інструментів для комплексного аналізу управлінської системи підприємства. Він дозволяє ідентифікувати сильні сторони, нейтральні аспекти, які варто розвивати або підтримувати, а також виявити слабкі ланки, що можуть стримувати розвиток організації. У контексті ресторану-піцерії «Хлібосольний» SNW-аналіз дозволяє зосередитися на пріоритетних напрямках удосконалення управління, оптимізації внутрішніх процесів та формуванні стратегічних рішень у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5- SNW- аналіз ресторану-піцерії «Хлібосольний»

№	Назва критерію	Оцінка	Що це означає
1	Загальна стратегія розвитку	S	Ресторан зосереджений на якості, комфорті та доброму іміджі. Меню регулярно оновлюється.
2	Організаційна структура	N	Функції розподілені, але не вистачає чітких правил роботи, що знижує гнучкість.
3	Система управління	N/W	Є керівник та адміністратори, але бракує внутрішніх правил і політик, що ускладнює формалізацію.
4	Основне меню	S	Основні страви смачні, унікальні та завжди популярні серед гостей.
5	Сезонне меню	S	Сезонні пропозиції регулярно змінюються, підтримуючи інтерес клієнтів.
6	Спеціальні пропозиції	W	Немає дитячого меню чи бізнес-ланчів, через що заклад втрачає офісних працівників та сім'ї.

№	Назва критерію	Оцінка	Що це означає
7	Фінансові ресурси	N	Дохід стабільний, але залежить від пори року та свят.
8	Фінансова звітність та облік	N	Облік ведеться, але мало використовується автоматизація, що знижує ефективність контролю.
9	Управління персоналом	N	Є HR-функція, але відсутня цілісна стратегія щодо навчання та мотивації співробітників.
10	Роль керівника	S	Керівник активно залучений в роботу і вміє швидко адаптуватися до змін.
11	Впізнаваність бренду	S	Заклад має чіткий візуальний стиль і добре відомий в Івано-Франківську.
12	Маркетинг і комунікації	N/W	Активно ведуться соцмережі, але не вистачає цільової реклами та системних кампаній.
13	Реклама	W	Відсутність оплачуваної чи креативної реклами обмежує залучення нових клієнтів.
14	Інновації в управлінні	N	Є новинки в меню, але не використовуються цифрові інструменти (CRM, додатки, чат-боти).
15	Операційна система	N	Процеси налагоджені, але немає офіційних інструкцій (SOP), що може ускладнювати роботу.
16	Імідж серед клієнтів	S	Багато позитивних відгуків і рекомендацій, є постійні клієнти.
17	Корпоративна культура	S	В команді панує дружня атмосфера та довіра до керівництва.
18	Рівень цифровізації	W	Немає мобільного додатка, сайт обмежений, автоматизація не впроваджена повністю.
19	Унікальні компетенції кухні	S	Команда кухні дуже досвідчена, використовує автентичні рецепти та створює авторські страви.
20	Гнучкість у зміні формату	N	Заклад може адаптуватися, але керівництво поки що обережно ставиться до великих змін.

Джерело: Складено автором

Система управління ресторану-піцерії «Хлібосольний» загалом демонструє високий рівень організаційної культури, клієнтоорієнтованість і лояльну аудиторію, що є ключовими сильними сторонами. Водночас спостерігаються нейтральні або частково слабкі позиції, пов’язані з неформалізованістю управлінських процесів, недостатньою цифровізацією та нерозвиненою рекламною активністю. Це створює вікно можливостей для стратегічного вдосконалення: зокрема, шляхом автоматизації обліку, розробки HR-політик, посилення маркетингу та впровадження цифрових рішень.

Таким чином, система управління ресторану-піцерії «Хлібосольний» поєднує в собі сильні сторони у вигляді згуртованості команди, оперативності прийняття рішень і здатності до стабільного щоденного функціонування, з недоліками, що стосуються слабкої формалізації, недостатньої цифровізації та обмеженого використання інструментів стратегічного розвитку. Усі ці характеристики свідчать про потребу поступового переходу від інтуїтивного до системного управління, яке базується на плануванні, аналітиці та автоматизації процесів. Це дозволить підвищити ефективність роботи, стійкість до стратегічних несподіванок і забезпечить довгострокову конкурентну перевагу на ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення системи управління підприємством

Система управління підприємством у сфері ресторанного господарства в сучасних умовах повинна бути не лише ефективною, а й гнучкою, адаптивною до змін, здатною передбачати ризики та оперативно реагувати на стратегічні несподіванки. Це особливо актуально для закладів середнього розміру, як ресторан-піцерія «Хлібосольний» в Івано-Франківську, діяльність якого прямо залежить від поведінки споживачів, сезонних коливань попиту, конкуренції, зміни цін на сировину, економічної ситуації в країні та регіоні. Саме в таких умовах удосконалення управлінської системи виступає не просто бажаним кроком, а необхідністю для виживання і подальшого розвитку підприємства.

Наявна система управління ресторану «Хлібосольний» сформована у класичній лінійно-функціональній моделі: є один керуючий, два адміністратори, два бухгалтери, HR-менеджерка, SMM-спеціалістка, а також працівники кухні й бару. Така структура забезпечує базовий розподіл функцій, але недостатньо пристосована до оперативного прийняття рішень у кризових чи нестандартних ситуаціях. В умовах зростання конкуренції (наприклад, із боку ресторану «Шеф Клуб», який пропонує бізнес-ланчі та має гнучкіше меню), а також через потребу в інноваційних підходах до обслуговування клієнтів і внутрішньої організації праці, постає нагальна потреба переглянути як організаційні підходи, так і управлінські інструменти.

Одним із ключових шляхів удосконалення є посилення здатності системи управління до дій в умовах стратегічних несподіванок. Наприклад, різке здорожчання окремих категорій продуктів (сиру, борошна, м'яса)

може призвести до збитковості позицій у меню. У таких випадках потрібна оперативна переоцінка собівартості страв і адаптація асортименту. Проте без внутрішньої системи аналізу ризиків і швидкого ухвалення рішень такий підхід залишається недосяжним. Тому важливо розробити хоча б базові сценарії розвитку подій — оптимістичний, реалістичний та песимістичний — і визначити дії для кожного з них. Це дозволить не тільки реагувати на зміни, а й бути на крок попереду.

Ресторану також доцільно активніше використовувати підхід експертного оцінювання небезпек. Наприклад, можна застосовувати метод нечітких множин: працівники оцінюють рівень імовірності та впливу певних загроз (зниження трафіку, порушення поставок, втрата ключового працівника), і на основі зібраних даних будується інтегрований рівень ризику. Такий підхід дає змогу системно оцінювати вразливі місця ресторану та оперативно посилювати їх.

Окремої уваги потребує процес цифровізації управління. На сьогодні «Хлібосольний» не використовує повною мірою можливості CRM-систем чи аналітичних програм. Проте впровадження хоча б базової POS-системи, яка дозволяє вести чіткий облік продажів у реальному часі, аналізувати популярність страв, час пік, середній чек — це суттєвий крок до професіоналізації управлінських рішень. Наприклад, якщо на основі даних буде виявлено, що в будні з 13:00 до 15:00 попит на піцу падає, можна ввести спеціальну ціну або обідні комбо-пропозиції. Такий підхід не лише оптимізує виробництво й запаси, а й приваблює нових клієнтів.

Поряд з цифровими інструментами важливим напрямом є зміна самої логіки управління персоналом. Адміністратори ресторану мають багато обов’язків, але не завжди володіють достатніми повноваженнями для впровадження змін. Доцільно переглянути їхню роль, надати їм більше самостійності, зокрема в питаннях внутрішньої організації змін, контролю якості обслуговування, запуску нових пропозицій. Також актуально

впровадити систематичне навчання — хоча б внутрішні міні-тренінги. Наприклад, HR-менеджерка може щомісяця проводити короткі сесії щодо ефективної комунікації, вирішення конфліктів, етичної поведінки з гостями.

Оскільки ключовим активом ресторану є його команда, слід активніше розвивати корпоративну культуру. В умовах обмежених ресурсів матеріальні стимули не завжди доступні, але системи визнання та похвали — цілком реалістичні. Наприклад, щомісячне визначення «кращого працівника» на основі відгуків гостей і спостережень колег, навіть без фінансового заохочення, формує атмосферу залученості та відповідальності. Також важливо проводити неформальні зустрічі поза роботою (як-от кавування з керівником чи колективні обіди), що формують довіру та згуртованість.

Водночас удосконалення управління неможливе без зворотного зв’язку від клієнтів. На сьогодні ресторан не використовує інструменти регулярного збору думок відвідувачів, що ускладнює оперативне реагування на їхні очікування. Запровадження коротких анкет, QR-кодів на столах для відгуків або опитувань у соцмережах дасть змогу краще розуміти, чого не вистачає гостям. Наприклад, якщо значна частина клієнтів вказує на бажання дитячого меню — доцільно розробити окремий розділ у меню, навіть із трьома-чотирма позиціями. Те ж саме стосується бізнес-ланчів: у робочі дні багато офісних працівників шукають недорогу, швидку, ситну їжу. Їх приваблять комбо-пропозиції, знижки в певний час чи бонуси за повторне відвідування.

Крім того, варто розширити функціонал SMM-спеціалістки. Сьогодні соціальні мережі — не лише спосіб реклами, а й майданчик для побудови лояльності. Наприклад, ведення рубрик «за лаштунками ресторану», огляди новинок у меню, знайомство з командою, опитування про улюблені смаки — усе це створює ефект відкритості та наближеності до клієнта. А

регулярні конкурси чи акції з фіксацією геолокації ресторану підвищують охоплення й видимість серед потенційних гостей.

Узагальнюючи, можна стверджувати: система управління ресторану «Хлібосольний» має потенціал, але потребує глибокого оновлення в дусі сучасного стратегічного мислення. Основними векторами удосконалення мають стати: посилення адаптивності до несподіванок, впровадження цифрових рішень, зміцнення управлінських компетенцій середнього персоналу, розвиток командної культури та активна робота із зворотним зв'язком від клієнтів. Це дозволить підприємству не лише зберігати свої позиції, а й розширювати їх, формуючи стійку платформу для стратегічного зростання в динамічному середовищі.

3.2 Прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення системи управління підприємством

В умовах стратегічних несподіванок, які супроводжують діяльність сучасних підприємств ресторанного господарства, ефективне управління повинно спиратися не лише на оперативну реакцію, а й на обґрунтований вибір напрямів удосконалення. Прийняття управлінських рішень у такому випадку вимагає урахування специфіки об'єкта, його ресурсів, поточного стану внутрішнього середовища та зовнішніх викликів. Для ресторану-піцерії «Хлібосольний» у місті Івано-Франківськ ця проблема є надзвичайно актуальною: підприємство має сталі конкурентні позиції, але не використовує усі наявні можливості для зростання та посилення своєї гнучкості до змін.

У попередньому підрозділі було окреслено кілька можливих напрямів вдосконалення управлінської системи: підвищення адаптивності до несподіванок, цифровізація управління, розширення функціоналу персоналу, налагодження комунікації з клієнтами, розвиток внутрішньої корпоративної культури. Всі ці підходи можуть мати позитивний вплив,

однак ресурси підприємства є обмеженими, тому постає потреба визначити, які з напрямів є найбільш пріоритетними, і в якому порядку доцільно їх реалізовувати.

З огляду на наявну ситуацію та проведений аналіз, оптимальним варіантом удосконалення системи управління для ресторану «Хлібосольний» є поетапне впровадження змін із початковим фокусом на цифрову трансформацію управлінських процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень. Насамперед мова йде про впровадження простих, доступних цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшити навантаження на персонал і забезпечити аналітичну базу для прийняття рішень. Наприклад, встановлення POS-системи, яка автоматично обраховує продажі, дозволяє відслідковувати залишки продуктів, фіксувати пікові години, популярні страви, середній чек, дозволить керівнику бачити реальну картину без затримок і прогнозувати закупки. У сукупності з простим інструментом обліку персоналу та змін — це створить базову платформу для професійного управління навіть без потреби залучати зовнішніх консультантів.

Разом із цифровізацією варто реалізувати елементи стратегічного планування — хоча б у спрощеній формі. Наприклад, розробити сценарії поведінки у разі зростання витрат на сировину або раптового скорочення попиту. Це дасть можливість не лише приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи, а й заздалегідь визначати ресурси, які варто зберігати або перерозподіляти. В умовах, коли немає окремого антикризового відділу чи консультанта, важливо створити всередині колективу ініціативну групу, яка регулярно аналізуватиме потенційні ризики та пропонуватиме варіанти реагування.

Наступним за пріоритетністю варіантом удосконалення виступає розвиток управлінської культури середнього рівня — адміністраторів та HR-менеджера. Надання їм більше відповідальності та автономії у

прийнятті рішень дозволить оперативно вирішувати щоденні виклики без постійного залучення керуючого. Наприклад, адміністратор може самостійно вирішувати організацію зміни у випадку відсутності працівника або невеликого конфлікту з клієнтом, не очікуючи затвердження зверху. Водночас HR-менеджерці варто доручити більше функцій, пов’язаних із мотивацією та навчанням персоналу. Це допоможе підвищити командну ефективність і знизити плинність кадрів.

Іншим важливим напрямом, який логічно впроваджувати паралельно, є побудова якісного зворотного зв’язку з клієнтами. В умовах, коли конкуренти активно працюють із цільовою аудиторією, а «Хлібосольний» поки що не має дитячого меню чи бізнес-ланчів, саме регулярний зворотний зв’язок дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо розширення асортименту чи впровадження нових пропозицій. Запровадження коротких опитувань, QR-кодів на столах для оцінки якості обслуговування, відслідковування коментарів у соцмережах — усе це дозволяє перетворити клієнтські думки на джерело ідей для розвитку, а не лише на реакцію на скарги.

Оскільки підприємство вже має достатньо досвіду, команду і базу лояльних клієнтів, реалізація цих змін не потребуватиме надмірних витрат, але забезпечить реальний ефект. Це означає, що обраний варіант вдосконалення системи управління відповідає як внутрішнім можливостям підприємства, так і сучасним вимогам до адаптивності в умовах невизначеності.

Оцінка ефективності запропонованого варіанту удосконалення системи управління ресторану-піцерії «Хлібосольний» є важливою частиною обґрунтування управлінського рішення. Для цього доцільно провести розрахунок, який ґрунтується на наявних внутрішніх можливостях закладу, орієнтовних витратах на реалізацію змін і

прогнозованій вигоді, яку може отримати підприємство в результаті впровадження вдосконаленої управлінської моделі.

Загальна сума витрат на впровадження нововведень складає 22000 грн орієнтовно. До цієї суми входять витрати на встановлення базової системи автоматизації обліку та POS-системи (близько 15 000 грн), проведення внутрішнього навчання персоналу та консультацій щодо впровадження нових управлінських процедур (орієнтовно 5 000 грн), а також організація зворотного зв'язку з клієнтами через цифрові форми та QR-коди (приблизно 2 000 грн). Ці кошти забезпечать ефективне ведення обліку, обробку замовлень, адаптацію співробітників до нових процедур та краще розуміння потреб відвідувачів.

Очікувані результати вдосконалення можна оцінити у фінансовому вимірі протягом перших шести місяців після реалізації змін. Зокрема, завдяки покращенню обслуговування, контролю асортименту та врахуванню клієнтських відгуків прогнозується зростання середнього чека на **5%**. За умови середнього чека в 300 грн і близько 60 замовлень на день, приріст становитиме 300грн×0.05=15грн збільшення середнього чека, що призведе до 15грн×60 замовлень/день=900грн/день, або 27000грн/місяць. Таким чином, за пів року приріст від збільшення середнього чека становитиме 27000грн/місяць×6 місяців=162000грн. Окрім того, удосконалення обліку дозволить значно скоротити втрати від псування або некоректного списання продуктів на суму близько **4 000 грн щомісяця**, що за шість місяців становить 4000грн/місяць×6 місяців=24000грн.

Таким чином, сумарна прогнозована вигода від упровадження запропонованого варіанту удосконалення управлінської системи становитиме 162000грн+24000грн=186000грн за перше півріччя.

Отже, запропонований варіант удосконалення системи управління є не лише доцільним, а й високоефективним з погляду фінансового результату. При мінімальних інвестиціях підприємство отримає значний

економічний ефект, що стане основою для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних позицій ресторану-піцерії «Хлібосольний» на ринку Івано-Франківська.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності прийнятих рішень

В умовах підвищеної ринкової конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючих вимог з боку споживачів, особливого значення набуває не лише прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а й перевірка їх економічної доцільності. Саме економічне обґрунтування дає змогу не лише обрати найраціональніший варіант змін, а й передбачити можливі наслідки для підприємства та його фінансових показників. У випадку ресторану-піцерії «Хлібосольний» прийняте рішення щодо вдосконалення системи управління є результатом системного аналізу наявних проблем, оцінки внутрішнього потенціалу та врахування актуальних тенденцій у сфері ресторанного господарства.

Як засвідчив проведений раніше розрахунок, обраний варіант удосконалення системи управління має високий рівень ефективності. Витрати на впровадження змін становлять близько 22 000 грн, що є незначним навантаженням на бюджет ресторану з урахуванням його щомісячного обігу. У той же час, прогнозована вигода за перші шість місяців становить 186 000 грн. Такий розрив між витратами і результатом свідчить про економічну доцільність упровадження змін навіть у короткостроковій перспективі.

Ефективність заходів зумовлена комплексним характером рішень, що охоплюють декілька важливих аспектів управління: облік і контроль, організація персоналу, комунікація з клієнтами та впровадження цифрових інструментів. Кожен із запропонованих елементів вдосконалення впливає на зменшення втрат, підвищення продуктивності та зростання лояльності відвідувачів. Наприклад, автоматизація облікових процесів дозволяє

зменшити людський фактор, уникнути дублювання функцій, знизити ризики фінансових помилок і краще управляти товарними запасами. У свою чергу, покращення внутрішніх комунікацій і навчання персоналу сприяє підвищенню якості обслуговування, що безпосередньо впливає на збереження клієнтів і розширення аудиторії закладу.

Особливої уваги заслуговує компонент зворотного зв'язку з клієнтами. Завдяки впровадженню простих і бюджетних інструментів (наприклад, QR-кодів з формами оцінювання), підприємство зможе оперативно отримувати зворотну інформацію та адаптувати меню, сервіс чи інтер'єр згідно з реальними очікуваннями відвідувачів. Це дозволить не лише зменшити кількість скарг, а й підвищити рівень повторних візитів, що прямо впливає на доходи.

Для покращення роботи рекомендую створити мобільний додаток, у якому можна буде робити замовлення на самовиніс та доставку, а також бронювати столики. Мобільний додаток для бронювання — це зручна річ як для гостей, так і для самого ресторану «Хлібосольний». Люди можуть легко забронювати столик у кілька кліків, обравши зручний час і місце, без потреби телефонувати. Це економить час і знімає зайве навантаження з адміністраторів. Додатково можна додати функцію для бронювання попередніх банкетів чи святкувань. До того ж, додаток може нагадати про бронювання або дозволити швидко його змінити чи скасувати. Такий підхід робить сервіс сучасним і комфортним для кожного гостя.

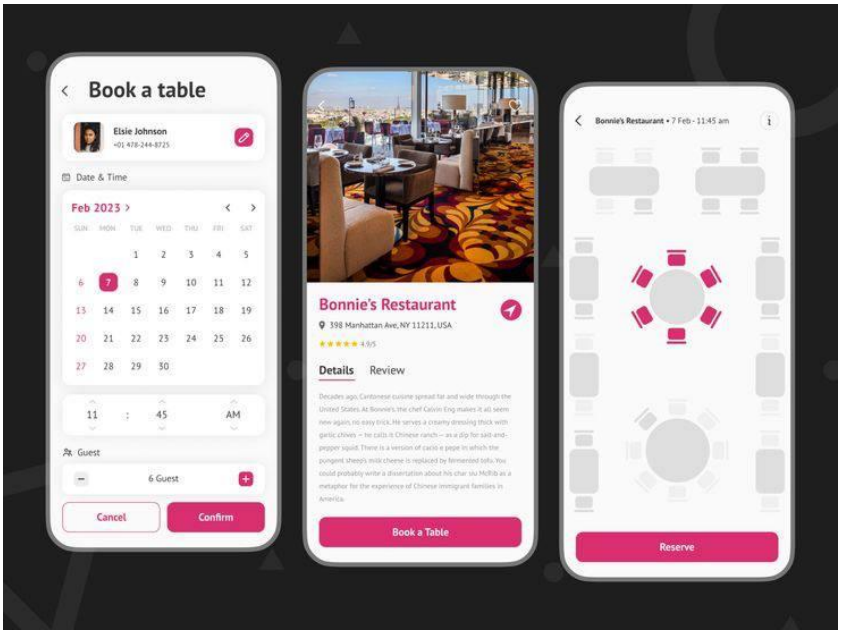


Рисунок 3.1 – Приклад додатку для бронювання столиків

Ще одне зручне та практичне рішення для покращення роботи «Хлібосольного» — використання мобільних додатків для офіціантів і кур’єрів. Завдяки таким додаткам офіціанти можуть швидко передавати замовлення на кухню, бачити статус їхньої готовності та краще координувати роботу в залі. Кур’єрам, у свою чергу, легше отримувати маршрути доставки, відстежувати замовлення та повідомляти про вручення. Усе це дозволяє працювати швидше, точніше і з меншими ризиками помилок, а відвідувачі та клієнти доставки отримують кращий сервіс.

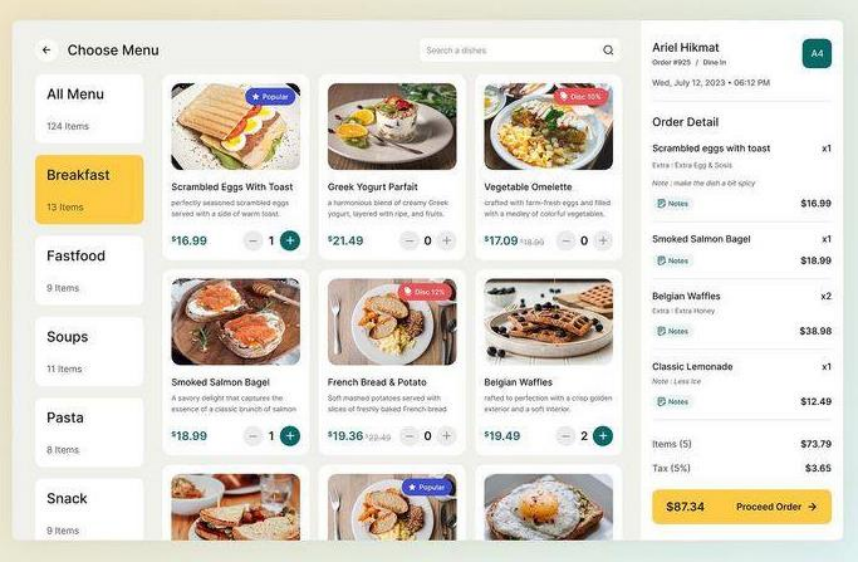


Рисунок 3.2 Приклад мобільного додатку для офіціанта

Завдяки такому додатку офіціанти зможуть формувати замовлення одразу біля гостя та швидко передавати його на кухню. Це збільшить ефективність роботи та спростить комунікацію між кухарями та офіціантами. У свою чергу для кур’єрів мобільний додаток дасть змогу прокладати найкоротші та найзручніші маршрути, помічати замовлення прямо в додатку як «доставлено», а також це допоможе оператору доставки відслідковувати маршрут кур'єра та статус замовлення.

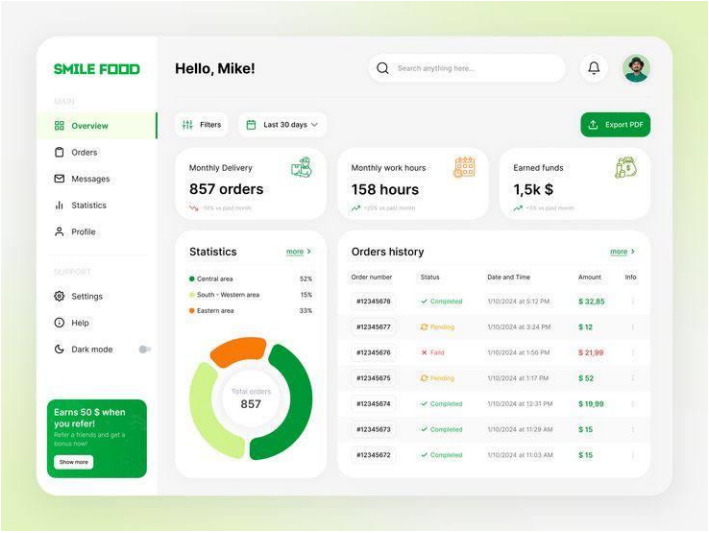


Рисунок 3.3 Приклад мобільного додатку для кур’єрів

Щоб краще зрозуміти, наскільки безпечно та виправдано впроваджувати цифрові інструменти в роботу ресторану-піцерії «Хлібосольний», ми провели аналіз можливих ризиків за допомогою методу нечітких множин. Це сучасний підхід, який допомагає оцінити ситуації, де багато невизначеності — як-от «що буде, якщо система зіб'ється?» або «якщо персонал не зрозуміє, як працювати з новими додатками?».

Кожен можливий ризик ми оцінили за двома критеріями:

- наскільки ймовірно, що він виникне;
- наскільки сильним буде його вплив на роботу ресторану.

Проведений аналіз показав, що впровадження цифрових інструментів у «Хлібосольному» цілком виправдане. Найбільша загроза — не технічні помилки чи витрати, а те, що конкуренти зроблять це раніше й краще. Тому важливо не зволікати, а впроваджувати рішення швидко, якісно і з урахуванням потреб персоналу й гостей. Усі інші ризики — керовані. Їх можна уникнути або знизити за рахунок поетапного запуску додатків, навчання персоналу та вибору надійного програмного забезпечення. А очікувана вигода (186 000 грн за пів року) значно переважає витрати (22 000 грн), тому рішення є не тільки безпечним, а й вигідним. Це грамотна інвестиція в сучасність і стабільний розвиток ресторану.

Таблиця 3.1 - Оцінка ризиків впровадження цифрових рішень у «Хлібосольному» методом нечітких множин

Ризик	Ймовірність (від 0 до 1)	Вплив (від 0 до 1)	Загальний результат (Ймовірність × Вплив)
Конкуренти впровадять краще рішення швидше	0.7	0.7	0.49
Персоналу буде складно адаптуватися до змін	0.6	0.7	0.42

Ризик	Ймовірність (від 0 до 1)	Вплив (від 0 до 1)	Загальний результат (Ймовірність × Вплив)
Програма може іноді працювати нестабільно	0.5	0.8	0.40
Можливі помилки в роботі кур’єрів або офіціантів	0.6	0.6	0.36
Клієнти не будуть активно користуватися додатком	0.5	0.5	0.25
Можливість витоку особистих даних клієнтів (при поганому захисті)	0.3	0.9	0.27
Витрати виявляться трохи більшими, ніж планувалося	0.4	0.6	0.24

Джерело: Складено автором

З урахуванням зазначеного, можна зробити висновок, що запропоновані рішення не є ситуативними чи поверхневими. Вони відповідають як стратегічним завданням підприємства, так і його поточному стану та реальним можливостям. Рішення впровадити мобільні додатки для офіціантів, кур’єрів та бронювання столиків є цілком виправданим і з економічної точки зору, і з погляду зручності для персоналу та гостей ресторану «Хлібосольний». Такі інструменти допомагають суттєво спростити робочі процеси: офіціанти швидше передають замовлення на кухню, кур’єри мають чіткі маршрути, а гості можуть без зайвих дзвінків забронювати столик у зручний для себе час. Це дозволяє уникати помилок, економити час і зменшити навантаження на працівників, що, своєю чергою, знижує ймовірність стресів, перевтоми та конфліктів. А головне — гості бачать сучасний підхід до обслуговування і залишаються задоволеними, що підвищує їхню лояльність. У довгостроковій перспективі

такі зміни сприяють зростанню відвідуваності, покращенню репутації та, відповідно, збільшенню доходу закладу. Тож інвестиції в цифровізацію — це не просто витрати, а грамотне вкладення в стабільний розвиток ресторану. Упровадження вдосконаленої системи управління в ресторан-піцерію «Хлібосольний» є економічно виправданим і дозволить підприємству не лише стабілізувати свою діяльність в умовах стратегічної невизначеності, а й сформувати потенціал для подальшого розвитку й зміцнення конкурентних позицій на ринку Івано-Франківська.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було всебічно досліджено особливості функціонування та управління рестораном-піцерією «Хлібосольний» в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Основною метою дослідження було визначити шляхи удосконалення системи управління підприємством для забезпечення його стійкого розвитку в умовах стратегічних несподіванок.

На основі проведеного теоретичного аналізу з'ясовано, що управління підприємствами ресторанного господарства в сучасних умовах потребує високого рівня гнучкості, стратегічного мислення, здатності до адаптації, а також ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Система управління має спиратися не лише на класичні моделі адміністрування, але й враховувати новітні підходи до стратегічного планування, антикризового менеджменту та побудови внутрішніх процесів у динамічному середовищі.

Детально охарактеризовано діяльність підприємства — ресторану-піцерії «Хлібосольний», його внутрішню структуру, ресурси, особливості організаційної культури та наявні управлінські практики. Встановлено, що підприємство має чітку організаційну побудову, стабільний кадровий склад, сформовану клієнтську базу та позитивну репутацію. Однак виявлено низку проблем, зокрема обмежене використання сучасних технологій, відсутність дитячого меню та бізнес-ланчів, недостатня гнучкість у роботі з клієнтськими сегментами.

Проведено глибокий аналіз зовнішнього середовища закладу з використанням інструментів PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера та інших методів. Досліджено чинники, що безпосередньо впливають на стабільність і перспективність діяльності піцерії: економічні коливання, політична невизначеність, цифрова трансформація, зміни в споживчих звичках та загострення конкуренції. На основі цих даних було визначено

ключові загрози та можливості, які мають враховуватись при стратегічному плануванні.

У межах дослідження системи управління рестораном визначено її сильні сторони, серед яких оперативність прийняття рішень, стійкі внутрішні комунікації та висока адаптивність персоналу. Водночас виявлено потребу в удосконаленні стратегічного мислення керівництва, посиленні маркетингової активності та впровадженні сучасних цифрових рішень у сфері обліку, аналізу та управління.

Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи управління, серед яких: цифровізація обліку та комунікацій, впровадження системи внутрішньої аналітики, оновлення позиціонування закладу з урахуванням попиту на нові формати страв, підвищення якості сервісу, а також розширення взаємодії з клієнтами через соціальні мережі. Застосування методу нечітких множин дозволило оцінити потенційні загрози та вибрати оптимальний варіант розвитку — помірну трансформацію зі збереженням цінностей бренду, адаптовану до потреб ринку.

На основі моделювання очікуваного ефекту було доведено економічну доцільність обраного управлінського рішення. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління, зменшити витрати, покращити комунікацію в колективі, оптимізувати виробничі процеси та сформувати передумови для сталого зростання підприємства навіть в умовах стратегічних змін.

Таким чином, дипломна робота досягла поставленої мети: науково обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління рестораном-піцерією «Хлібосольний» в умовах невизначеності та викликів зовнішнього середовища. Результати дослідження можуть бути застосовані на практиці для прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері управління малими підприємствами громадського харчування.

Перелік використаних джерел

1. Демчина Д. Ключові тренди ресторанного бізнесу в Україні: Тенденції сучасного ресторанного бізнесу. Go Deal Brokers. Блог. URL: https://business-broker.com.ua/blog/kliuchovi-trendy-restorannoho-biznesu-v-ukraini-tendentsii-suchasnoho-restorannoho-biznesu/.
2. Шишкіна О. Матеріали круглого столу «Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно- ресторанного бізнесу». Туристична бібліотека. 19.04.2021. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shykina4.htm.
3. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Терміни та визначення понять.. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004/.
4. Poster POS. Аналітичні матеріали про стан та цифровізацію ресторанного бізнесу в Україні. URL: https://joinposter.com/uk/blog.
5. Statista.com. Глобальна статистика про впровадження цифрових технологій у ресторанному бізнесі. URL: https://www.statista.com/statistics/1187458/restaurant-technology-usage-worldwide/.
6. Звіт про сталий розвиток і «зелені» практики в ресторанній сфері.. European Food Service Sustainability Report. URL: https://www.foodserviceeurope.org/.
7. BRG-Best Restaurant Group. Як дефіцит персоналу впливає на ресторанний бізнес і що з цим робити. URL: Https://brg.restaurant/bez-kategoriyi-uk/yak-deficzyt-personalu-vplyvaye-na-restorannyj-biznes-i-shho-z-czym-robyty/
8. 8. Український ресторанний бізнес. Тематичні публікації про управління, інновації та розвиток HoReCa. URL: https://restorator.ua/.
9. 9. Економічна правда. Огляди про трансформацію ринку харчування в Україні під час війни. URL: https://www.epravda.com.ua/

10. Котлер Ф., Боуен Д., Макенс Д. Маркетинг гостинності та туризму.. 1998. 787 с.
11. Гудзинський О. А. Основи менеджменту: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
12. Завадський Й. С. Менеджмент організацій. – Львів: «Магнолія 2006», 2021. – 432 с.
13. Чернявський О. І. Управління підприємствами ресторанного господарства. – Харків: Факт, 2022. – 316 с.
14. Гальчинський Л. В. Стратегічне управління у сфері послуг. – Київ: КНЕУ, 2021. – 289 с.
15. Савчук Г. О. Організація і управління ресторанним бізнесом. – Тернопіль: Економічна думка, 2022. – 311 с.
16. Качала С. М. Менеджмент: навч. посібник. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2020. – 295 с.
17. Петренко Н. І., Соловей О. В. Впровадження Lean-підходів у сфері ресторанного господарства // Вісник ХНУ. – 2023. – №4. – С. 114–119.
18. Ковальчук Т. А. Управління проектами в ресторанному бізнесі. – Київ: Університет економіки та права, 2021. – 198 с.
19. Шевченко Д. П. Мережеві моделі в сучасному ресторанному бізнесі // Економіка і управління. – 2023. – №2. – С. 68–73.
20. Іванова О. В. Роль аналітики в управлінні рестораном. – Харків: НТУ "ХПІ", 2022. – 144 с.
21. Литвиненко Ю. О. Управління знаннями в сервісних підприємствах. – Львів: ЛНУ ім. Франка, 2021. – 203 с.
22. Швидка О. С. Управління підприємствами ресторанного господарства: теорія і практика. — Київ: Центр учбової літератури, 2020.
23. Левін К. Теорія і практика соціальних змін. — К., 2020.

24. Коттер Дж. Лідерство змін: вісім кроків до успіху. — Львів: Літопис, 2018.
25. Дутчак І. Оцінка та управління ризиками в ресторанному господарстві. — Тернопіль: Економічна думка, 2021.
26. Грін П. Організаційна стійкість: адаптація до викликів. — Харків: Фактор, 2022.
27. Гудков С. Управління персоналом у сфері послуг. — Одеса: Чорномор’я, 2019.

Додатки

Додаток А

ЧЕК ЛИСТ ВІДКРИТТЯ ЗАЛУ
ОФІЦІАНТИ | РАНОК

БАЛ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
5	**Протерти столи в залі, стільці та дивани**																															
5	**Протерти ніжки столів**																															
5	**Протерти специйники (без слідів спецій, пилм, відбитків)**																															
5	**Доставити серветки та зубочистки**																															
5	**Розкласти рекламні пропозиції та QR коди** *на кожному столі специйники та пропозиції стоять однаково та рівно*																															
5	**Протерти дровер ззовні та всередині, поскладати наповнення дроверів**																															
5	**Протерти смності на прибори, доставити прибори**																															
5	**Перевірити склад сторінок кожного меню, протерти**																															
5	**Перевірити стан вхідних скляних дверей, протерти, без розводів та плям**																															
5	**Перевірити дзеркала в залі, протерти без розводів та плям**																															
5	**Помити контейнер для хліба, покласти свіжий хліб**																															
5	**Переконатись в належному для роботи зовнішньому вигляді**																															
4	**Перевірити стан віскозних серветок для столів, помити або замінити**																															
4	**Перевірити наявність паличок для суші та навчальних тримачів**																															
4	**Перевірити наявність складених рукавиць для бургерів та крилець**																															
4	**Протерти дитяче крісло**																															
3	**Протерти смності для чайних кавових ложок та соломинок на барі**																															
3	**Протерти барну станцію, меню на барі**																															
3	**Протерти та поскладати чеківниці, термінали на барі.**																															
	ПІДПИС АДМІНІСТРАТОРА																															
	К-СТЬ БАЛІВ *макс. 85 балів*																															
	ПІДПИС КЕРУЮЧОГО																															

Рисунок – чек-лист відкриття зміни

Джерело: надано керуючим закладу.

ЧЕК ЛИСТ ЗАКРИТТЯ ЗАЛУ
БАР | ОФІЦІАНТИ

БАЛ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
5	**Протерти робочі поверхні, барні столи**																															
5	**Виключити обладнання з розеток.Помити все обладнання, мірні стакани, барний інвентар**																															
5	**Виключити кавомашину, помити її:** *ключі, ришітку, під ришіткою, фасад машинки, верх*																															
5	**Протерти холодильники, резинки холодильників, скло**																															
5	**Викинути сміття!**																															
5	**Звести касу офіціантів**																															
5	**Виключити телевізори, музику**																															
5	**Підмести підлогу**																															
	К-СТЬ БАЛІВ *макс. 40 балів*																															
5	**Прибрати весь посуд зі столів після гостей**																															
5	**Поскладати всі специйники, серветниці, рекламні оголошення, qr коди разом на роздачі**																															
5	**Підмести зали**																															
	К-СТЬ БАЛІВ *макс. 15 балів*																															
	ПІДПИС АДМІНІСТРАТОРА																															
	К-СТЬ БАЛІВ *макс. 55 балів*																															
	ПІДПИС КЕРУЮЧОГО																															

Рисунок – чек-лист закриття зміни

Джерело: надано керуючим закладу.

Виручка ресторану-піцерії «Хлібосольний» за лютий 2025 року	
День	Виручка, грн
1	72 382
2	85 936
3	67 108
4	65 127
5	80 368
6	93 066
7	77 784
8	83 036
9	67 770
10	57 471
11	82 528
12	115 471
13	60 756
14	57488
15	72377
16	58440
17	83831
18	61493
19	75553
20	66752
21	65374
22	88751
23	60421
24	66681
25	58325
26	58638
27	75633
28	73884
разом	1874449

Рисунок – виручка за лютий 2025р

Джерело: створено автором на основі наданої інформації

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

«Дослідження особливостей управління ресторанним бізнесом – піцерії «Хлібосольний»

Обсяг пояснювальної записки 62 аркуша

Кількість рисунків __6_____
Кількість таблиць ___7_____

Графічний матеріал (слайди, плакати) __8____ шт.

Додатки ___3___ шт. _____2____ стор.
„____”_____20___р.

Підпис студента