МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «КВЕСТ» М. ЧЕРВОНОГРАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41 гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Ростислав Григорович ДУДНІКОВ

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Світлана ТИМЧУК

Умань 2025

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Людмила ТРАНЧЕНКО

«___ _____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачеві вищої освіти *ДУДНІКОВУ Ростиславу Григоровичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

(

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Організація управління на підприємствах ресторанного бізнесу на прикладі кафе-бару «Квест» м. Червоноград Львівської області»

керівник кваліфікаційної роботи *ТИМЧУК Світлана Володимирівна*, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗВО від *« » 2025 р. №*

2. Строк подання здобувачем роботи *« » 2025 р.*

3. Вихідні дані до роботи склали нормативно-правові акти України, матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці та монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених із загальних проблем організації управління на підприємствах ресторанного бізнесу, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, Інтернет-ресурси та інше.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретичні основи формування системи управління в ресторанному середовищі.

Розділ 2. Дослідження стану управлінської діяльності на прикладі кафе-бару «Квест».

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління в закладах ресторанного господарства.

5. Перелік графічного матеріалу рисунків – 5, таблиць – 11, формул – 0, додатків – 2.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання роботи		
5.	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів роботи		
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника		
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку керівника		
11.	Одержання рецензії внутрішнього рецензента		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист роботи		

Здобувач _____ Ростислав ДУДНІКОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____Світлана ТИМЧУК
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 66 сторінках. Кількість розділів – 3, рисунків – 5, таблиць – 11, формул – 0, додатків – 2, список використаних джерел налічує 41 найменування.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність кафе-бару «Квест», що знаходиться в м. Червоноград Львівської області.

Предметом дослідження виступає система організації управління та її вплив на ефективність функціонування підприємства ресторанного господарства.

Метою є аналіз організації управління на підприємстві ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних підходів і цифрових технологій.

У 1 розділі розглянуто теоретичні засади організації управлінської діяльності в закладах ресторанного господарства;

У 2 розділі проаналізовано особливості управління, фінансово-господарські показники та організаційну структуру кафе-бару «Квест»;

У 3 запропоновано напрями оптимізації управлінських процесів, розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень і цифровізації в системі управління кафе-бару «Квест».

Ключові слова: ресторанний бізнес, управління, організація, ефективність, цифровізація, інновації.

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні засади організації управління на підприємствах ресторанного господарства, зокрема основні принципи, підходи та особливості управлінської діяльності в цій сфері. Проведено аналіз організаційної структури, управлінських процесів і фінансово-господарської діяльності кафе-бару «Квест» у місті Червоноград Львівської області. На основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації щодо

удосконалення системи управління, включаючи впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ключові слова: ресторанний бізнес, управління, організація, ефективність, інновації, цифровізація.

SUMMARY

The paper examines the theoretical foundations of management organization in restaurant enterprises, focusing on the key principles, approaches, and specific features of managerial activities in this field. The study analyzes the organizational structure, management processes, and financial and economic performance of the café-bar «Kvest» located in Chervonohrad, Lviv region. Based on the research results, practical recommendations have been developed to improve the management system, including the implementation of innovative approaches and digital technologies aimed at enhancing the operational efficiency of the enterprise.

Keywords: restaurant business, management, organization, efficiency, innovation, digitalization.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
РОЗДІЛ І.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
1.1.	Концептуальні підходи до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу	11
1.2.	Характеристика специфіки управлінських процесів у сфері ресторанного господарства	18
РОЗДІЛ ІІ.	ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «КВЕСТ»	
2.1.	Аналіз організаційної структури та управлінських функцій кафе-бару «Квест»	26
2.2.	Оцінка фінансово-господарських показників діяльності кафе-бару «Квест»	35
РОЗДІЛ ІІІ.	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
3.1.	Пропозиції щодо вдосконалення управлінських механізмів у діяльності кафе-бару «Квест»	43
3.2.	Перспективи впровадження інновацій та цифрових технологій в управління підприємством ресторанного типу	49
	ВИСНОВКИ	56
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
	ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкуренції та динамічного розвитку сфери ресторанного бізнесу ефективна організація управління є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємств. Зростаючі вимоги споживачів, поява нових технологій, необхідність дотримання стандартів якості обслуговування та оптимального використання ресурсів вимагають впровадження сучасних підходів до управління. Особливої актуальності набуває дослідження управлінських процесів на рівні окремих закладів, таких як кафе-бар «Квест» у м. Червоноград, оскільки саме малі та середні підприємства ресторанної галузі стикаються з викликами адаптації до змін ринку та пошуку ефективних моделей управління.

З огляду на важливість даного питання, дослідження організації управління на підприємствах ресторанного бізнесу дозволяє не лише виявити наявні проблеми в управлінських процесах, але й запропонувати ефективні шляхи їх вирішення [24]. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів, зростанню прибутковості підприємства та його адаптації до сучасних ринкових умов. Аналіз практичного досвіду кафе-бару «Квест» у м. Червоноград слугує прикладом для впровадження раціональної моделі управління, що може бути корисною для інших представників малого та середнього бізнесу в сфері ресторанного господарства.

Отже, дана кваліфікаційна робота присвячена розв’язанню важливої проблеми, що визначає подальший розвиток підприємств ресторанного бізнесу в умовах посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та необхідності впровадження сучасних управлінських підходів. Удосконалення системи управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стійкості функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим та ключовим документом, що регулює діяльність підприємств у сфері ресторанного господарства, є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Цей нормативно-правовий акт визначає загальні вимоги до безпечності продукції, санітарно-гігієнічних умов виробництва та обігу харчових продуктів, а також встановлює правила ведення діяльності суб'єктами господарювання у сфері харчування населення. Дотримання положень цього закону є обов'язковим для всіх закладів ресторанного бізнесу, оскільки воно гарантує безпеку споживачів, підвищує рівень довіри до підприємства та є основою для ефективного управління і стратегічного розвитку закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо вдосконалення організації управління на підприємствах ресторанного бізнесу свідчить про значну наукову зацікавленість як серед вітчизняних, так і закордонних науковців. У сферу їх досліджень входять різні аспекти управлінської діяльності, зокрема стратегічне та оперативне управління, організаційне планування, управління персоналом, фінансами, сервісною якістю, впровадження інформаційних технологій та інновацій у сфері ресторанного господарства.

Серед зарубіжних науковців значний внесок у розвиток теорії управління в ресторанному бізнесі зробили Майкл Олсен, Джон Вокер, Пітер Джонс, Денніс Рейнольдс, які розглядають питання стратегічного управління, маркетингового позиціонування, моделювання сервісних процесів і впливу цифрових технологій на ефективність управлінської діяльності.

Таким чином, наукові дослідження з даної тематики формують потужну теоретичну й практичну базу для подальшого вивчення і впровадження сучасних управлінських підходів на підприємствах ресторанного господарства. Проте, незважаючи на наявність сучасних підходів до організації управління в ресторанному бізнесі, низка питань, пов'язаних із підвищенням ефективності управлінських процесів, раціональним розподілом функцій, впровадженням інноваційних рішень і цифрових технологій, залишається відкритою та потребує подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз організації управлінської діяльності на підприємстві ресторанного бізнесу – кафе-барі «Квест» м. Червоноград Львівської області – та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління з метою підвищення ефективності функціонування закладу.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- дослідити концептуальні засади організації управління в ресторанному бізнесі, включаючи основні принципи, підходи та моделі управління;
- охарактеризувати особливості управлінських процесів у сфері ресторанного господарства, зокрема в контексті сучасних викликів та потреб споживачів;
- проаналізувати організаційну структуру, функціональні обов'язки та управлінські функції, що реалізуються в кафе-барі «Квест»;
- здійснити оцінку фінансово-господарських показників діяльності підприємства як основи для визначення ефективності управлінської системи;
- виявити проблемні аспекти в організації управління, що стримують розвиток і знижують ефективність роботи закладу;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням новітніх тенденцій у сфері управління ресторанними підприємствами;
- розглянути можливості впровадження інноваційних рішень та цифрових технологій для підвищення якості управління, автоматизації процесів та оптимізації витрат [4].

Розв'язання окреслених завдань дозволить сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу в умовах сучасного ринку.

Об'єктом дослідження є система управління кафе-бару «Квест», що функціонує у місті Червоноград Львівської області..

Предметом дослідження є організаційні процеси управління, особливості функціонування управлінської системи, а також вплив

управлінських підходів, інновацій та цифрових технологій на ефективність діяльності кафе-бару «Квест». У межах дослідження здійснюється аналіз структури управління, розподілу функцій, управлінських процесів, а також фінансово-господарських результатів підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: структурно-логічний аналіз, узагальнення, систематизація, порівняння, групування, аналіз і синтез, методи стратегічного управління, графічне представлення даних, а також економічний і статистичний аналіз. Застосовуються також методи спостереження, інтерв'ю та аналіз внутрішньої документації підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, матеріали Держкомстату, наукові праці та тематичні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління підприємствами ресторанного господарства, матеріали науково-практичних конференцій, фахова журнальна література, а також Інтернет-ресурси.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у збірниках:

1) Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», 12 березня 2025 року, м. Київ, НУБіП
2) Студентської наукової конференції, приурочена 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самійловича Рубіна. 24 квітня 2025 р., Умань, УНУ
3) V Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України», 9 квітня 2025 року, м. Одеса, ОНЕУ

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Концептуальні підходи до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу

Управлінська діяльність на підприємствах ресторанного бізнесу є одним із ключових факторів, що визначають ефективність їх функціонування та конкурентоспроможність на сучасному ринку. У зв'язку зі стрімкими змінами споживчих вподобань, інноваційними технологіями та високими вимогами до якості обслуговування, виникає необхідність у впровадженні сучасних концептуальних підходів до організації управління. Ці підходи охоплюють різноманітні методи, моделі та стратегії, спрямовані на оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності праці та формування стійких конкурентних переваг. Дослідження та систематизація концептуальних засад управлінської діяльності у сфері ресторанного бізнесу дозволяють створити надійний фундамент для розвитку підприємств, що здатні успішно адаптуватися до викликів ринку та задовольняти потреби споживачів на високому рівні.

Управління підприємствами ресторанного бізнесу – це комплексний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності для досягнення стратегічних та операційних цілей. Концептуальні підходи до організації управлінської діяльності базуються на різних теоретичних моделях, які відображають сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності.

Одним із таких підходів є процесний підхід, який акцентує увагу на чіткій структуризації бізнес-процесів і їх оптимізації. Наприклад, у ресторані fast-casual мережі McDonald's завдяки впровадженню процесного підходу вдалося значно скоротити час обслуговування клієнтів, підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво. Аналогічно, у ресторанах fine dining

застосовують підхід, орієнтований на індивідуальний сервіс і управління якістю, що вимагає гнучкої організаційної структури і високої кваліфікації персоналу.

Іншим важливим концептуальним підходом є системний, який розглядає ресторан як складну систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем (постачальниками, клієнтами, конкурентами). На прикладі мережі ресторанних комплексів «Велюр» можна простежити, як системний підхід допомагає інтегрувати маркетингову стратегію, кадрову політику та управління операційною діяльністю, що забезпечує сталість розвитку бізнесу навіть у кризових умовах.

Водночас, важливу роль відіграє інноваційний підхід, який передбачає впровадження цифрових технологій у процес управління. Використання CRM-систем, мобільних додатків для замовлень і аналітики споживчої поведінки дозволяє підвищити ефективність роботи ресторану та якість взаємодії з клієнтами [11, с. 163]. Наприклад, у ресторанах мережі Starbucks цифровізація управлінських процесів дала змогу адаптуватися до нових споживчих трендів і підвищити лояльність клієнтів.

У сучасній науковій літературі концептуальні підходи до управління ресторанним бізнесом розглядаються в контексті інтеграції класичних теорій менеджменту з інноваційними моделями розвитку [1]. Так, у роботі Бондаренко О. В. (2020) акцент робиться на системному підході як базі для формування адаптивної організаційної структури в ресторанах середнього класу, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Дослідження І.В. Петренко (2021) присвячене впливу цифрових технологій на управлінську діяльність у ресторанному бізнесі. Автор показує, що впровадження CRM та автоматизованих систем обліку сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних витрат і покращенню сервісу.

У монографії Савицька Н. Л. (2021) розглядаються основні принципи процесного управління в закладах харчування. Він підкреслює, що

стандартизація бізнес-процесів і їх оптимізація є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності ресторану на ринку.

Водночас, у статті А.М. Гриценко (2019) підкреслюється роль інноваційного підходу до управління персоналом, зокрема впровадження систем мотивації, орієнтованих на розвиток компетенцій і залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Автор вказує, що це підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів, що є критично важливим для ресторанного бізнесу.

Концептуальні підходи до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу відображають багатогранність та динамічність цієї сфери. Поєднання системного, процесного та інноваційного підходів дозволяє створити ефективні моделі управління, здатні адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати сталий розвиток підприємств [34]. Аналіз наукових джерел свідчить про необхідність комплексного підходу, що враховує як технологічні, так і соціальні аспекти діяльності ресторанів.

Ресторанна індустрія охоплює професійні заклади харчування – ресторани, бари та інші підприємства, які надають послуги з приготування і продажу їжі для клієнтів [2]. Цей термін застосовується до широкого спектру закладів – від розкішних ресторанів до закладів швидкого харчування. Ресторани можуть бути автономними, розташованими у торгових центрах або функціонувати як окремі об’єкти. Також вони часто прикріплені до готелів чи курортів. Ресторанна індустрія є складовою сфери гостинності і залучає різноманітний персонал: від кухарів та офіціантів до барменів і менеджерів.

Управління рестораном здійснюється через три основні функції, які включають виробництво (приготування їжі), обслуговування клієнтів і роздрібну торгівлю (продаж готової продукції).

Національний стандарт України «Заклади громадського харчування. Торгівля. Класифікація. ДСТУ 4281:2004» [41], визначає типи, класи та місце закладів ресторану.

Підприємства ресторанного господарства повинні дотримуватися встановлених державні стандарти, санітарні та протипожежні правила, технологічні документи та інше правила обов'язкових вимог до якості обслуговування, безпеки життя і здоров'я співробітників і клієнтів, власність, екологічність ставлення.

Таблиця 1.1 відображає основні концептуальні підходи до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу. Кожен із наведених підходів базується на певних принципах і методах управління, що враховують специфіку роботи ресторанних закладів та особливості взаємодії із клієнтами, персоналом і зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.1.

Основні концептуальні підходи щодо організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу [12-21, 35]

Концептуальний підхід	Опис
Класичний підхід	Орієнтований на чітку ієрархію, розподіл обов’язків і функцій управління
Процесний підхід	Фокус на бізнес-процесах, їх оптимізації і стандартизації
Системний підхід	Ресторан розглядається як система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем
Інноваційний підхід	Використання нових технологій та інновацій у процесах управління
Ситуаційний підхід	Управлінські рішення приймаються залежно від конкретної ситуації та умов ринку
Людський (поведінковий) підхід	Орієнтація на мотивацію, задоволеність та розвиток персоналу
Маркетинговий підхід	Фокус на потребах і вподобаннях клієнтів, формуванні ціннісної пропозиції

Проаналізовані концептуальні підходи демонструють різноманітність методів організації управлінської діяльності в ресторанному бізнесі.

Класичний і процесний підходи забезпечують структуру і стандартизацію операцій, тоді як системний і ситуаційний підходи допомагають адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та конкретних умов ринку. Інноваційний підхід відкриває можливості для впровадження сучасних технологій, а людський і маркетинговий підходи акцентують увагу на розвитку персоналу і задоволенні потреб клієнтів. Комплексне застосування цих підходів сприяє підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу [12, с. 89].

У сучасній науковій літературі класичний підхід до управління розглядається як основа формування чіткої ієрархічної структури та розподілу обов'язків. Класичні теоретики, такі як Фредерік Тейлор та Анрі Файоль, докладно описують принципи функціонального поділу праці і централізованого управління, що широко застосовуються в ресторанному бізнесі для забезпечення ефективності операцій [2].

Системний підхід у менеджменті базується на ідеї взаємодії ресторанного підприємства із зовнішнім середовищем як складної системи. Книги Людвіга фон Берталанффі та Пітера Сенге висвітлюють ключові аспекти системного мислення та адаптивності, що є актуальними для сучасних закладів харчування [2].

Інноваційний підхід розглядається у працях, присвячених впровадженню нових технологій і цифрових рішень у ресторанному бізнесі. Автори таких робіт, як Ерік Ріс та Клейтон Крістенсен, аналізують процеси інновацій, автоматизації і діджиталізації для підвищення конкурентоспроможності [1].

Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських рішень залежно від конкретних умов і ситуацій. Роботи Фреда Фідлера і Пола Херсі з Кеном Бланчардом пропонують моделі ситуаційного лідерства та управління, що широко застосовуються у ресторанній сфері для реагування на зміни ринку [1].

Маркетинговий підхід у сфері ресторанного бізнесу розглядається у роботах Філіпа Котлера та Кевіна Келлера, які підкреслюють важливість

вивчення потреб клієнтів, сегментації ринку і формування унікальної ціннісної пропозиції для підвищення лояльності споживачів [2].

Таблиця 1 додатку А демонструє практичні приклади застосування різних концептуальних підходів до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу. Кожен із представлених підходів має свої особливості та спрямований на вирішення конкретних управлінських завдань, що виникають у сфері гостинності. Аналіз реальних прикладів дозволяє краще зрозуміти, як теоретичні концепції впроваджуються в практику, підвищуючи ефективність роботи ресторанних закладів та задовольняючи потреби клієнтів і персоналу.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне управління підприємствами ресторанного бізнесу потребує інтеграції різних концептуальних підходів, адаптованих до реалій конкурентного середовища, змін у споживчій поведінці та технологічного прогресу [35].

Класичний підхід традиційно асоціюється з формалізованими структурами управління, чітким розподілом обов’язків та ієрархією. У дослідженні, представленому на ResearchGate, підкреслюється важливість впровадження такої структури у великих мережах ресторанів, що дозволяє уникнути управлінського хаосу та підвищити відповідальність працівників.

Інноваційний підхід охоплює активне використання цифрових технологій. У статті, опублікованій у журналі Sustainability, аналізується впровадження мобільних додатків для замовлень, програм лояльності та інших IT-рішень, які покращують взаємодію з клієнтами та сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Ситуаційний підхід отримав особливу актуальність під час пандемії COVID-19. Як зазначено у дослідженні на Taylor & Francis Online, ресторани були змушені переглянути стратегії обслуговування, запровадивши безконтактну доставку, онлайн-меню та змінені стандарти гігієни [2].

Людський (поведінковий) підхід висвітлюється у публікації, яка підкреслює значення мотивації персоналу, створення сприятливого

мікроклімату та професійного розвитку співробітників. Дослідження доводить прямий зв'язок між задоволеністю працівників та рівнем обслуговування гостей.

Аналіз основних концептуальних підходів – класичного, процесного, системного, інноваційного, ситуаційного, поведінкового (людського) та маркетингового – дозволив зробити висновок, що кожен із них має власні переваги й обмеження та забезпечує вирішення певного спектру управлінських завдань. Зокрема, класичний підхід сприяє структурованості та чіткості в управлінні, процесний – оптимізує операційну діяльність, системний – дозволяє бачити заклад у взаємозв’язку з усіма внутрішніми та зовнішніми факторами. Інноваційний підхід забезпечує впровадження сучасних технологій, тоді як ситуаційний дозволяє оперативно реагувати на зміну умов функціонування, наприклад, у кризових обставинах. Поведінковий підхід орієнтує увагу на персонал як головний ресурс підприємства, а маркетинговий – на клієнта та його потреби.

Практичні приклади, розглянуті в дослідженні, підтверджують, що ефективне управління досягається не через ізольоване використання одного підходу, а через їх комплексну адаптацію та поєднання. Наприклад, ресторан може одночасно впроваджувати цифрові інновації (інноваційний підхід), розвивати систему навчання персоналу (поведінковий підхід) та формувати клієнтоорієнтовану маркетингову стратегію (маркетинговий підхід), підтримуючи при цьому чітку внутрішню структуру (класичний підхід) [15, 31].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що успішне функціонування ресторанних підприємств у XXI столітті потребує гнучкої управлінської моделі, заснованої на стратегічному мисленні, аналітичному підході до вибору управлінських інструментів, здатності до інновацій та адаптації. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на поглиблення практичного розуміння того, як саме комбінація концептуальних підходів може сприяти розвитку стійких, клієнтоорієнтованих і

високоефективних підприємств ресторанного бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

1.2 Характеристика специфіки управлінських процесів у сфері ресторанного господарства

У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності ресторанне господарство посідає важливе місце в економіці багатьох країн, зокрема й України. Цей сегмент ринку не лише забезпечує населення послугами харчування, а й формує соціокультурне середовище, впливає на туристичну привабливість регіонів, створює робочі місця та сприяє розвитку суміжних галузей. Однак ефективне функціонування підприємств ресторанного господарства напряму залежить від якості управлінських процесів, які є складним комплексом взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу.

Специфіка управлінських процесів у сфері ресторанного господарства обумовлюється низкою факторів, серед яких ключовими є постійна динаміка змін споживчих уподобань, жорстка конкуренція, висока залежність від людського чинника, сезонність попиту, необхідність дотримання санітарно-гігієнічних та технологічних стандартів, а також впровадження інновацій та цифрових рішень. Управлінська діяльність у ресторанному бізнесі охоплює широкий спектр напрямів: планування меню, закупівля сировини, організація обслуговування, контроль якості, управління персоналом, маркетинг, фінансове планування та антикризове управління [5, 32].

Особливої уваги потребує врахування психологічних і культурних аспектів спілкування з клієнтами, формування корпоративної культури серед персоналу, а також швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі – від зміни законодавчих вимог до впливу глобальних викликів, таких як пандемії або військові конфлікти.

Таким чином, управління в ресторанному господарстві є багатогранним і динамічним процесом, що потребує від управлінців високого рівня професіоналізму, адаптивності, стратегічного мислення та навичок ефективної комунікації. Дослідження особливостей управлінських процесів у цій сфері є актуальним і необхідним для розробки ефективних управлінських моделей, які забезпечать конкурентоспроможність та стабільний розвиток закладів ресторанного господарства в сучасних умовах.

Система управління підприємствами ресторанного господарства має низку особливостей, які вирізняють її серед інших сфер послуг. Насамперед, вона характеризується високим рівнем динамічності та необхідністю щоденного прийняття рішень у режимі реального часу. На відміну від багатьох інших сервісних галузей, ресторанна діяльність поєднує виробництво продукції (страв і напоїв) з наданням послуг обслуговування, що зумовлює складність і багаторівневість управлінських процесів.

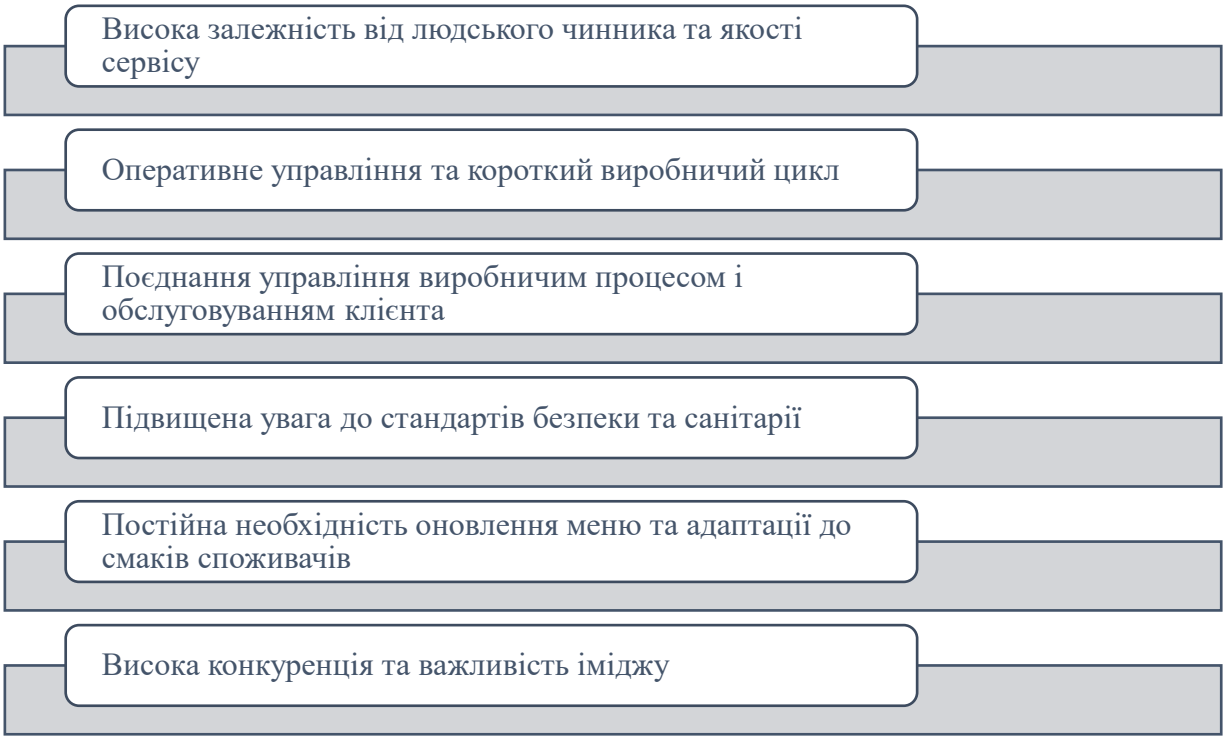


Рис. 1.1. Особливості системи управління підприємствами ресторанного господарства в порівнянні з іншими сферами сфери послуг [11-18]

Важливою специфікою є залежність якості послуг від людського чинника – персонал ресторану безпосередньо взаємодіє з клієнтом, і рівень сервісу впливає на лояльність та імідж закладу. Водночас процеси управління мають враховувати не лише стандарти обслуговування, але й організацію технологічних процесів на кухні, логістику постачання, контроль за свіжістю продуктів, дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Управління в ресторанному господарстві також передбачає гнучке планування та оперативне реагування на зміни попиту, враховуючи сезонність, моду на певні страви чи формати обслуговування, а також непередбачувані зовнішні обставини. На відміну від, наприклад, управління у сфері фінансових чи освітніх послуг, де стратегічне планування має більш сталий характер, у ресторанному бізнесі велике значення мають щоденні управлінські рішення, оперативне вирішення конфліктів і ефективна комунікація всередині команди.

Таким чином, система управління у сфері ресторанного господарства є більш інтегрованою, гнучкою та клієнтоорієнтованою, що вимагає від управлінців здатності одночасно контролювати кілька процесів, працювати в умовах стресу та швидко адаптуватися до змінного ринкового середовища.

Успішна діяльність будь-якого ресторанного закладу значною мірою залежить від ефективної реалізації основних функцій управління. Класична управлінська модель, яка включає планування, організацію, мотивацію та контроль, дозволяє не лише структурувати внутрішні процеси, але й адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати конкурентоспроможність та задовольняти потреби споживачів на високому рівні. У контексті ресторанного господарства ці функції набувають специфічного характеру, оскільки охоплюють як адміністративні, так і виробничі, сервісні та комунікаційні аспекти щоденної роботи закладу.

Планування у ресторанному бізнесі є відправною точкою управлінського процесу, адже саме на цьому етапі визначаються цілі діяльності, обираються стратегії їх досягнення, прогнозується попит, розробляється меню,

формуються бюджети, планується закупівля сировини та розподіл ресурсів. Ефективне планування дозволяє передбачити можливі ризики, знизити витрати та організувати роботу таким чином, щоб максимально задовольнити очікування клієнтів.

Організація як управлінська функція полягає у формуванні структури підприємства, розподілі обов'язків між працівниками, налагодженні технологічних процесів у виробничій і обслуговуючій частинах ресторану. Особливе значення має чітка координація дій усіх відділів – кухні, залу, адміністрації – що забезпечує безпребійне обслуговування гостей і дотримання стандартів якості [6, 25].

Мотивація в ресторанному господарстві має особливу вагу, оскільки значна частина успіху залежить від персоналу – його ставлення до роботи, рівня відповідальності, професіоналізму та готовності працювати в умовах підвищеного навантаження. Завдання керівника полягає в тому, щоб створити комфортні умови праці, підтримувати дружню атмосферу в колективі, застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули для досягнення високих результатів [8].

Контроль є заключною, але не менш важливою функцією управління, яка забезпечує відповідність фактичних результатів діяльності запланованим показникам. У ресторанному бізнесі контроль охоплює дотримання технологічних процесів, якість страв, рівень обслуговування, витрати продуктів, санітарні норми, а також фінансові та маркетингові показники. Він дозволяє виявляти помилки, вчасно реагувати на відхилення та удосконалювати організаційну структуру закладу.

Усі ці функції тісно взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему управління. Планування задає напрямок дій, організація забезпечує ресурсну й процесну реалізацію планів, мотивація активізує людський потенціал, а контроль гарантує досягнення поставлених результатів. Їх ефективна взаємодія є запорукою стабільного функціонування та розвитку ресторанного

підприємства в умовах високої конкуренції та змінного споживчого попиту [9].

Управлінські рішення в ресторанному господарстві є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки саме від їхньої обґрунтованості та вчасності залежить конкурентоспроможність закладу, задоволення клієнтів, стабільність фінансових показників та можливість подальшого розвитку. Відповідно до сучасних досліджень у сфері менеджменту, процес ухвалення рішень у ресторанному бізнесі значною мірою детермінується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, кожен з яких може виступати як джерелом можливостей, так і фактором ризику [2].

Згідно з сучасними аналітичними оглядами у сфері готельно-ресторанного менеджменту, зовнішнє середовище ресторанного бізнесу формується під впливом економічної ситуації, правового регулювання, демографічних змін, технологічних інновацій, соціокультурних тенденцій, рівня конкуренції на ринку, змін у споживчих вподобаннях та поведінці. У свою чергу, внутрішнє середовище охоплює такі елементи, як структура управління, кадрова політика, рівень мотивації персоналу, організація виробничих процесів, якість сервісу, фінансова стабільність підприємства та корпоративна культура [10].

У контексті ресторанного господарства особливо важливо враховувати нестабільність зовнішнього середовища, що підтверджується дослідженнями Котлера Ф. та Армстронга Г., які вказують на те, що гнучкість і адаптивність до зовнішніх викликів є однією з головних конкурентних переваг сучасного підприємства. У наукових публікаціях також наголошується, що ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності керівника ідентифікувати, аналізувати й прогнозувати вплив кожного з чинників на діяльність закладу.

Таким чином, вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників управління дозволяє глибше зрозуміти механізми прийняття рішень у ресторанному господарстві, оцінити їхню релевантність і вплив на кінцевий результат, а

також розробити стратегії адаптації та мінімізації ризиків у сучасному динамічному бізнес-середовищі [26].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції в сфері ресторанного господарства особливе значення набуває якість обслуговування клієнтів та ефективне управління персоналом, які разом формують ключову складову іміджу закладу й визначають рівень його успішності [27, 36]. Ресторанний бізнес є тією сферою, де враження від сервісу часто переважає над іншими факторами – ціною, розташуванням чи навіть асортиментом страв. Саме тому персонал, його професійна підготовка, культура спілкування, мотивація та здатність оперативно реагувати на запити гостей напряму впливають на задоволення клієнтів і бажання повернутися до закладу знову [13, с. 39].

Наукові дослідження свідчать, що емоційна взаємодія з клієнтом, персоналізований підхід та здатність працівників створити позитивну атмосферу в закладі є одним із найсильніших чинників формування лояльності споживача. Водночас сучасні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі передбачають гнучку систему мотивації, професійне навчання, розвиток комунікативних навичок і формування корпоративної культури, що сприяє командній роботі та високому рівню сервісу [19].

Успішність ресторанного підприємства, таким чином, є результатом цілеспрямованої взаємодії між якісним обслуговуванням клієнтів та професійною організацією праці персоналу. Дослідження цієї теми дозволяє не лише виявити механізми впливу людського чинника на результати діяльності ресторану, а й сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління в умовах зростаючих вимог ринку та змін у споживчій поведінці.

Що стосується управління персоналом, його роль полягає у забезпеченні стабільної, злагодженої та мотивованої команди, яка здатна якісно реалізовувати сервісні стандарти.

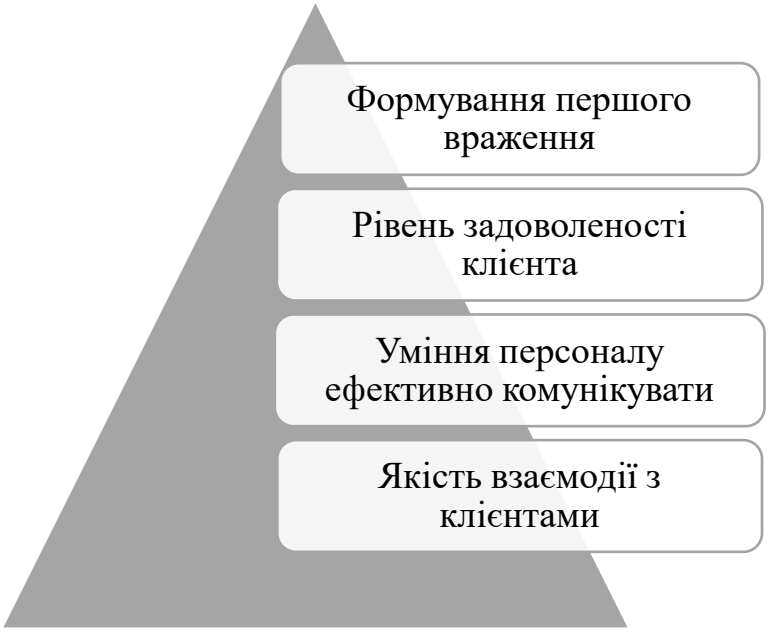


Рис. 1.2. Особливості обслуговування клієнтів у ресторанному господарстві впливають на бізнес у таких аспектах [32-34]

Основні чинники впливу цього процесу на успішність ресторану включають:

- Ретельний підбір кадрів відповідно до формату закладу та очікувань цільової аудиторії;
- Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Мотиваційна політика, яка сприяє зменшенню плинності кадрів;
- Формування корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію та клієнтоорієнтованість.

Таким чином, ефективне управління персоналом у поєднанні з якісним обслуговуванням клієнтів створює фундамент для позитивного іміджу, сталого розвитку й фінансового успіху ресторанного підприємства [38]. Дослідження цієї теми дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу людського чинника на бізнес-процеси та формування сервісної цінності в очах споживача [21, 37].

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій і інноваційних підходів істотно трансформує всі сфери економіки, зокрема ресторанне

господарство. Застосування новітніх технологічних рішень у процесах управління закладами громадського харчування стає необхідною умовою для підвищення їхньої конкурентоспроможності, оптимізації витрат і покращення якості обслуговування [22]. У контексті глобалізації та змінних споживчих запитів ресторанний бізнес все більше орієнтується на впровадження інновацій, які дозволяють швидко реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність операцій і створювати унікальний клієнтський досвід [39].

Сучасні інноваційні підходи в управлінні ресторанним господарством часто базуються на впровадженні цифрових технологій, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємств – від автоматизації внутрішніх процесів до вдосконалення комунікації з клієнтами. Використання систем управління запасами, електронних касових апаратів, мобільних додатків для замовлень і бронювання, а також інтегрованих платформ для аналітики і контролю дозволяє значно скоротити час обробки замовлень, зменшити кількість помилок і оптимізувати закупівлі. Водночас цифрові інструменти сприяють глибшому розумінню потреб клієнтів завдяки збору та аналізу великих обсягів даних, що відкриває можливості для персоналізації сервісу [23].

Крім того, інновації у сфері управління персоналом, такі як використання систем електронного обліку робочого часу, платформ для навчання та мотивації працівників, дозволяють підвищувати продуктивність і знижувати плинність кадрів. Впровадження технологій штучного інтелекту і машинного навчання в прогнозуванні попиту і оптимізації меню допомагає максимально ефективно розподіляти ресурси та планувати діяльність закладу. В результаті такі технологічні новації не лише підвищують оперативність і якість управлінських рішень, але й формують сучасний імідж ресторану як прогресивного і клієнтоорієнтованого підприємства [36].

Таким чином, інтеграція інноваційних підходів і цифрових технологій у систему управління ресторанним господарством є критично важливою для підвищення загальної ефективності підприємств, їхньої гнучкості і здатності до сталого розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ ІІ
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «КВЕСТ»

2.1. Аналіз організаційної структури та управлінських функцій кафе-бару «Квест»

Фізична особа-підприємець «Малицький І.В. Кафе-бар «Квест» функціонує відповідно до положень Господарського та Цивільного кодексів України, а також інших нормативно-правових актів, прийнятих у межах чинного українського законодавства. З 2 лютого 2023 року заклад офіційно має статус фізичної особи-підприємця. Його діяльність організована на території України згідно з положеннями Статуту та чинного законодавства. Підприємство має власний банківський рахунок, печатку, штампи, фірмові бланки, а також зареєстровані знаки для товарів і послуг та комерційне найменування, затверджені керівником закладу – Малицьким Ігорем Васильовичем. Юридична адреса закладу: Львівська область, м. Червоноград, вул. Степана Бандери, буд. 10. Спочатку підприємство було створене 3 жовтня 1995 року, а його реорганізація відбулася 2 лютого 2023 року.

Кафе-бар «Квест» є закладом ресторанного типу, який спеціалізується на організації та проведенні різноманітних святкових заходів, таких як весілля, дні народження, ювілеї та банкети. Свою господарську діяльність підприємство здійснює виключно в межах України.

Основними напрямами роботи кафе є:

Перш за все, це приготування та сервірування страв, переважно української кухні. Асортимент включає сніданки, обіди, вечері, десерти й напої. Крім цього, значну увагу приділено обслуговуванню гостей: прийом замовлень, подача страв, розрахунок клієнтів і вирішення організаційних чи сервісних питань.

Для кафе-бару «Квест» культура обслуговування передбачає не лише задоволення очікувань клієнтів, а й турботу про персонал, а також певний стиль управління, який притаманний керівництву. Найефективнішим способом формування сервісної культури є впровадження чітких стандартів обслуговування, їх послідовне впровадження в роботу, постійне навчання персоналу та систематичний контроль за дотриманням цих стандартів [40].

Адміністрація кафе реалізує комплекс заходів для забезпечення належної взаємодії з гостями, зокрема – організовує постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників, контролює дотримання санітарно-гігієнічних норм, координує роботу всіх служб, оперативно реагує на зауваження клієнтів, а також активно розвиває національний сервіс та культуру гостинності [42].

Підхід до обслуговування базується на кількох ключових принципах: орієнтація на потреби клієнта та розуміння ситуації з його точки зору, дотримання правил етикету і вияв ввічливості персоналом, створення атмосфери психологічного комфорту, прояв поваги до кожного гостя, а також забезпечення справедливого ставлення у процесі обслуговування [27].

Система навчання нового персоналу та підтримки достатнього рівня професійних навиків решти працівників має бути побудована досить ретельно. Допомагає в підтримці високої професійної культури персоналу кафе систематичне проведення тренінгів [8].

Отже, професійна культура – це збірне поняття, котре включає в себе культуру спілкування, культуру поведінки, культуру обслуговування, корпоративну культуру, бездоганний зовнішній вигляд [27]. Все це дозволяє повністю розкрити особистість працівника, його можливості.

Підприємство ресторанного господарства кафе-бар «Квест» має ряд особливостей. Якщо більшість підприємств інших галузей обмежуються виконанням лише однієї або двох функцій, наприклад, підприємства харчової промисловості здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі – реалізацію продукції, то підприємство ресторанного господарства кафе-бару «Квест» виконує три взаємопов’язані функції: виробництво кулінарної

продукції; реалізацію кулінарної продукції; організацію її споживання [40].

Продукція, яку виготовляє кафе-бар «Квест», має обмежені терміни придатності до реалізації. Наприклад, гарячі страви, вироблені у великих обсягах, повинні бути подані протягом 2–3 годин, тоді як холодні закуски зберігають свою якість лише протягом однієї години. Це зумовлює необхідність готувати страви невеликими партіями відповідно до обсягів споживання [17].

Меню кафе-бару «Квест» відзначається великою різноманітністю, а для приготування страв використовується широка номенклатура сировини. Така гнучкість у формуванні асортименту дає змогу краще задовольнити вподобання клієнтів, однак одночасно ускладнює виробничий процес. Різні види сировини вимагають окремих умов зберігання, а також спеціалізованих виробничих приміщень для механічної чи кулінарної обробки [17].

Розмаїття асортименту визначається характером попиту, специфікою цільової аудиторії – її віком, професією, національними уподобаннями, умовами праці або навчання.

Графік роботи кафе-бару узгоджується з розпорядком дня підприємств, навчальних закладів і установ, які воно обслуговує. У зв’язку з цим найбільш напруженим періодом є обідній час або початок зміни, коли кількість відвідувачів значно зростає [43].

Попит на ресторанну продукцію зазвичай коливається залежно від пори року, дня тижня чи навіть конкретного часу доби. Улітку популярнішими стають овочеві страви, холодні супи та напої. В умовах ринкової конкуренції заклади ресторанного господарства повинні постійно досліджувати ринок збуту, адже саме від аналізу попиту залежить як асортимент продукції, так і форма надання послуг [42].

Для виготовлення продукції та здійснення окремих етапів технологічного процесу на підприємстві впроваджена система спеціалізованих виробничих підрозділів. До них належать заготівельні цехи, зокрема овочевий та м’ясо-рибний, а також доготувальні – гарячий і холодний. Крім того, функціонує

спеціалізований кондитерський цех. У межах кожного з них створюються технологічні лінії – ділянки виробництва, що оснащені відповідним обладнанням для реалізації певного етапу обробки.

Окрім основних цехів, підприємство має допоміжні приміщення: мийну для столового посуду, мийну для тари, приміщення для зберігання допоміжного інвентарю тощо. Сукупність основних та допоміжних підрозділів визначає загальну виробничу структуру. У кафе-барі «Квест» функціонує цехова структура, яка передбачає умовне поділення технологічних процесів за видом сировини та методом її кулінарної обробки [3, 40].

Одним із ключових чинників ефективної роботи кожного цеху є раціональна організація робочих місць. У межах цехової структури передбачено створення універсальних робочих місць, на яких виконуються різноманітні технологічні операції. Робочі місця розміщуються відповідно до послідовності виконання виробничих процесів, що забезпечує логічний і безперебійний потік робіт. Кожне з них повинне бути укомплектоване достатньою кількістю інструментів, посуду й інвентарю відповідно до чинних норм матеріально-технічного забезпечення [41].

Кафе-бар «Квест» організовує свою діяльність таким чином, щоб забезпечити високу якість сервісу та повністю задовольнити очікування гостей. Нижче подано структуру організації роботи закладу:

- Прийом замовлень і обслуговування гостей**.** Працівники закладу забезпечують доброзичливе, уважне й професійне ставлення до відвідувачів. Вони швидко і точно приймають замовлення, радять оптимальні страви й напої, контролюють своєчасну подачу замовлень.

- Кухонний підрозділ. Команда кухарів володіє високим рівнем професійних навичок і використовує виключно свіжу та якісну сировину. У процесі приготування дотримуються технологічних норм, рецептур і стандартів подачі страв.

- Облік запасів і постачання**.** Заклад здійснює постійний контроль за залишками інгредієнтів і продуктів, що дозволяє уникати їх дефіциту або надлишку, оптимізуючи витрати.

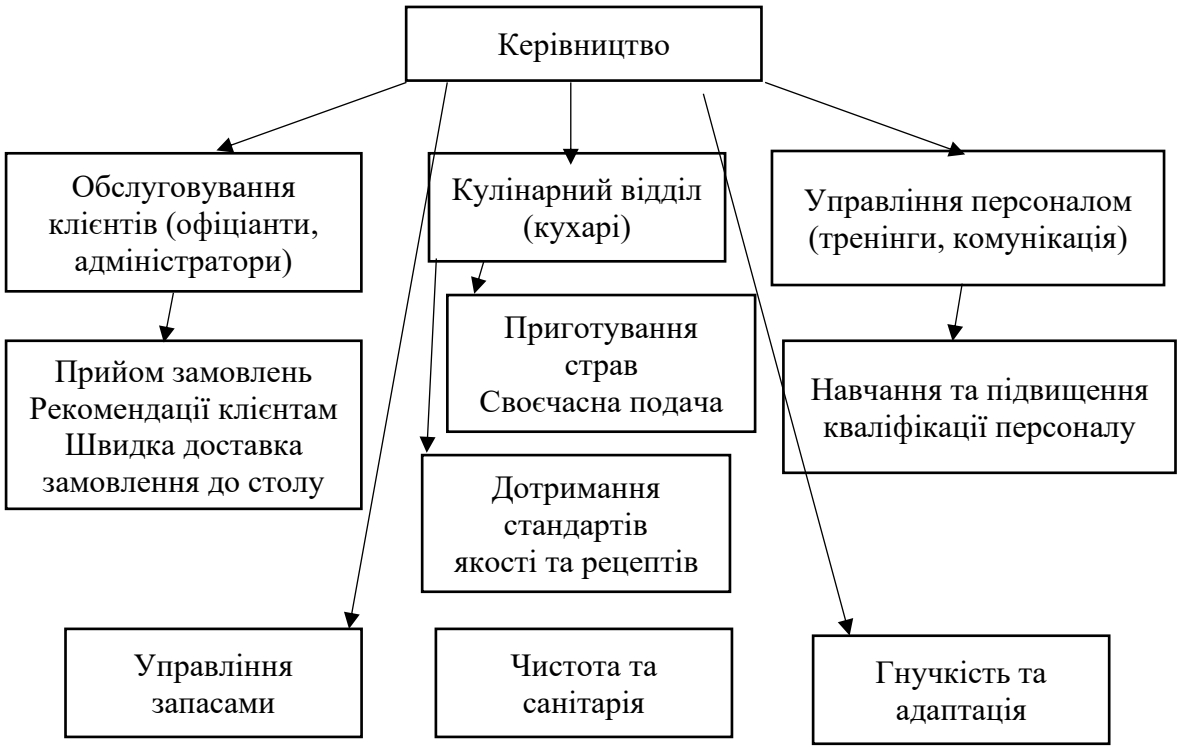


Рис. 2.1. Організація роботи кафе-бару «Квест»

**згруповано на основі монографічного дослідження*

- Гігієна та санітарія**.** Особлива увага приділяється підтриманню чистоти в усіх приміщеннях. Персонал регулярно проводить прибирання й дезінфекцію кухонної зони, обіднього залу та санвузлів, дотримуючись усіх вимог до умов зберігання продуктів і поводження з відходами.

- Адаптивність і гнучкість**.** Кафе слідкує за змінними смаками та потребами клієнтів, коригує графік роботи, сервісні підходи й оновлює меню відповідно до побажань гостей.

- Ефективна комунікація**.** Усередині колективу підтримується відкритий діалог, що сприяє злагодженій роботі. Заклад також охоче приймає відгуки та пропозиції від клієнтів задля постійного вдосконалення послуг.

- Професійне навчання**.** Весь персонал періодично проходить навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує високий рівень обслуговування та створює атмосферу комфорту й гостинності для кожного відвідувача кафе-бару «Квест».

Одним із ключових чинників ефективної діяльності виробничого цеху є раціональна організація праці персоналу. До основних вимог у цій сфері відносяться: формування виробничої програми з урахуванням характеру продукції, що виготовляється, технічного потенціалу цеху, кількісного та якісного складу трудових ресурсів; чітке розмежування функціональних обов'язків між працівниками відповідно до їх професійної підготовки; забезпечення належного обліку руху продукції та своєчасного подання звітної документації щодо виконаних обсягів робіт [40].

Планування виробничих площ у кафе здійснено з урахуванням санітарно-гігієнічних та ергономічних вимог. Приміщення розміщено на наземному поверсі зі спрямованістю вікон на північ або північний захід, що сприяє підтриманню стабільного температурного режиму [17].

Необхідні параметри повітрообміну досягаються за допомогою припливно-витяжної вентиляції. Особливу увагу приділено рівню природного освітлення, що дозволяє знизити втомлюваність працівників і зменшити ймовірність виникнення виробничого травматизму. Виробничі приміщення підключені до систем гарячого та холодного водопостачання, що забезпечує функціонування мийних ванн, електрокип'ятильників та харчоварильних котлів. Каналізаційна мережа забезпечує ефективне відведення стічних вод від усіх виробничих агрегатів [17].

Окрім основної діяльності з надання послуг громадського харчування, кафе-бар «Квест» пропонує широкий спектр додаткових сервісів, включаючи організацію святкових заходів, сімейних обідів, послуг з оренди посуду та дозвіллєвих програм.

Одним із ключових викликів для суб'єкта господарювання є наявність ризиків, зокрема конкурентних, зумовлених високою насиченістю ринку

підприємств громадського харчування. Це створює загрозу для стабільного залучення клієнтів і збереження конкурентних переваг у середовищі зростаючої ринкової конкуренції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика основних конкурентів підприємства кафе-бар «Квест»*

Назва кафе / ресторану	Цінова категорія	Кухня	Особливості
Cafe Arlette	Вища	Італійська	Витончене меню з тосканським акцентом; затишна атмосфера з дерев'яними меблями
Granat grill and wine	Середня	Грузинська	Акцент на грузинських винах і національній кухні; жива музика, тематичний інтер'єр
Кафе «Knysh»	Середня	Змішана	Меню різних національних кухонь; широкий вибір страв для різноманітних смакових вподобань
Піцерія «Фігаро»	Ресторан швидкого харчування	Італійська	Різноманітні піци (звичайні та «calzone»); варіативність порцій – від персональних до сімейних; демократичні ціни
Кафе-бар «Квест»	Середня	Українська	Страви традиційної української кухні; жива музика; якісне обслуговування

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Як бачимо на місцевому ринку серед основних конкурентів можна виділити Cafe Arlette, Granat grill and wine, Кафе «Knysh», Піцерія «Фігаро».

Що стосується сильних та слабких сторін конкурентів то їх представлено у табл. 2. Додатку Б.

У процесі порівняльного аналізу конкурентного середовища кафе-бару «Квест» слід виокремити низку його переваг, серед яких ключовою є спеціалізація на традиційній українській кухні. З урахуванням поточного соціокультурного контексту, зокрема підвищеного інтересу до національної

ідентичності під час війни, така орієнтація може виступати фактором додаткової лояльності клієнтів. Крім того, наявність живої музики створює сприятливу атмосферу, що сприяє позитивному емоційному сприйняттю закладу. Водночас зазначена особливість має і потенційно негативний аспект: вузька гастрономічна спрямованість може не задовольнити потреби відвідувачів, які очікують кулінарного різноманіття, що характерне для конкурентних закладів.

Одним із ключових операційних ризиків, з якими може зіткнутися кафе-бар «Квест», є ризик збитковості, спричиненої порушеннями у функціонуванні матеріально-технічної бази підприємства. Потенційні надзвичайні ситуації – такі як пожежі, затоплення, витоки води, крадіжки чи акти вандалізму – здатні завдати шкоди будівлям, устаткуванню та іншим активам підприємства. Наслідки таких подій передбачають необхідність значних фінансових витрат на відновлення або заміну пошкодженого майна, що може негативно вплинути як на економічні показники діяльності, так і на імідж закладу в очах споживачів.

Крім того, істотну загрозу становить ризик порушення чинного законодавства у сфері охорони прав власності. Такі порушення можуть бути зумовлені недостатньою обізнаністю персоналу з правовими нормами, недотриманням внутрішніх регламентів, а також намаганням отримати неправомірну вигоду. Ігнорування законодавчих вимог може спричинити застосування штрафних санкцій та інших юридичних наслідків. Серед нормативно-правових актів, що регламентують відповідну сферу, варто назвати Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про захист прав на знаки для товарів і послуг», Закон України «Про авторське право та суміжні права» тощо [18].

Ще одним критичним аспектом ризик-менеджменту є загроза невиконання місії підприємства, що може призвести до репутаційних втрат і відмови партнерів від подальшої співпраці. Місія організації виступає стратегічним орієнтиром, відображаючи її цінності, основні цілі та принципи

діяльності. У разі невідповідності реальної роботи закладу заявленим принципам можуть виникнути негативні наслідки, зокрема зниження довіри клієнтів [3]. Одним із вагомих ризиків для діяльності кафе-бару є зниження обсягів продажів, що може бути спричинене як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зокрема, до внутрішніх чинників слід віднести низьку якість обслуговування клієнтів і негативне сприйняття закладу громадськістю, що у підсумку може призвести до зменшення кількості відвідувачів і, як наслідок, – скорочення доходів підприємства. У разі тривалого негативного тренду у фінансових показниках виникає загроза повного припинення діяльності закладу [33].

У контексті забезпечення стійкості функціонування закладів громадського харчування, зокрема кафе-бару «Квест», доцільним є звернення до стратегічного управління змінами. Зокрема, сучасні дослідження свідчать про необхідність міждисциплінарного підходу до формування моделі трансформації сталого розвитку. Актуальні наукові напрацювання дозволяють окреслити кілька ключових положень дослідження в цій галузі:

1. Дослідження спирається на теоретичні засади управління організаційними змінами з метою формування стратегічного підходу до управління стійкістю.

2. Як інструментальна основа використовується модель SRC (Stouten, Rousseau & De Cremer), що адаптується для створення моделі трансформації сталого розвитку (STM).

3. У межах дослідження розроблено науково вивірену дорожню карту для організацій бізнес-сектору, орієнтовану на досягнення ESG-стійкості (екологічні, соціальні та управлінські чинники).

4. Запропоновано новий напрям досліджень, що поєднує принципи ESG із підходами до запланованих змін у бізнес-структурах.

5. У рамках трансформаційного процесу визначено відносну вагомість кожного компонента ESG, що дозволяє підходити до управління стійкістю більш структуровано.

2.2. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності кафе-бару «Квест»

Фінансові результати кафе-бару «Квест» за 2022–2024 роки демонструють стійку позитивну динаміку. У таблиці подано ключові показники фінансово-господарської діяльності закладу, включаючи дохід від реалізації продукції, собівартість, прибуток, витрати на оплату праці, чисельність персоналу, а також власний капітал. Аналіз проводиться шляхом порівняння фактичних показників та обчислення абсолютних і відносних відхилень між роками. Аналіз основних показників, які характеризують діяльність кафе-бару «Квест» в 2022-2024 роках наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів кафе-бару «Квест» за 2022-2024 рр.*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022 рр.		Відхилення 2024/2023 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	600,0	960,0	1536,0	+360,0	+60,0	+576,0	+60,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	179,9	287,9	460,7	+108,0	+60,0	+172,8	+60,0
Інші операційні доходи, тис. грн	0,0	0,0	—	0,0	—	—	—
Інші доходи, тис. грн	0,0	0,0	—	0,0	—	—	—
Разом доходи, тис. грн	600,0	960,0	1536,0	+360,0	+60,0	+576,0	+60,0
Чистий прибуток, тис. грн	177,1	286,3	462,8	+109,2	+61,7	+176,5	+61,7
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	3	4	5,3	+1	+33,3	+1,3	+33,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	170,0	288,0	487,9	+118,0	+69,4	+199,9	+69,4
Інші витрати, тис. грн	61,7	83,3	112,5	+21,6	+35,0	+29,2	+35,0
Разом витрати, тис. грн	411,6	659,3	1056,1	+247,7	+60,2	+396,8	+60,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	188,4	300,7	479,9	+112,3	+59,6	+179,2	+59,6
Податок на прибуток, тис. грн	11,3	14,4	18,4	+3,1	+27,4	+4,0	+27,4
Власний капітал, тис. грн	213,8	231,7	251,1	+17,9	+8,4	+19,4	+8,4

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Аналіз фінансових результатів кафе-бару «Квест» свідчить про стабільне зростання основних показників упродовж 2022–2024 років. Дохід зріс у 2,56 раза – з 600,0 тис. грн у 2022 році до прогнозованих 1 536,0 тис. грн у 2024 році, що супроводжувалося пропорційним зростанням собівартості та загальних витрат. Чистий прибуток також демонструє значне зростання – на 161% за аналізований період. Це вказує на ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та покращення операційної діяльності. Поступове зростання чисельності працівників та витрат на оплату праці свідчить про розширення бізнесу. Загалом, фінансова динаміка кафе-бару «Квест» є позитивною, що створює передумови для подальшого розвитку та інвестування у модернізацію послуг.

Зміни основних фінансових показників діяльності кафе-бару «Квест» протягом 2022-2024 рр. зображено на табл.. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників діяльності кафе-бару «Квест» за 2022-2024 роки

Рік	Дохід, тис. грн	Собівартість, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Рентабельність валового прибутку (%)
2022	600,0	179,9	420,1	70,0%
2023	960,0	287,9	672,1	70,0%
2024	1536,0	460,7	1075,3	70,0%

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Темп зростання доходів та витрат є збалансованим (по 60% щороку), що дозволяє планувати стійке розширення діяльності. Валовий прибуток збільшується пропорційно, а рентабельність (70%) залишається сталою – це ознака високої ефективності. Коефіцієнт собівартості (30%) демонструє, що витрати на виробництво/обслуговування не перевищують допустимих меж – фінансове управління в кафе-барі є грамотним і контрольованим.

Таблиця 2.4 демонструє характеристику руху персоналу кафе-бару «Квест» за період 2022–2024 років. Аналіз динаміки чисельності працівників, кількості прийнятих і звільнених осіб, а також коефіцієнтів обороту та плинності кадрів дозволяє оцінити ефективність управління персоналом і стабільність трудового колективу. Прогнозні дані на 2024 рік базуються на тенденціях попередніх років, що допомагає зрозуміти подальші перспективи кадрової політики закладу.

Таблиця 2.4

Характеристика руху персоналу кафе-бару «Квест», осіб*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3	4	5	+1	+1	+33,3	+25,0
Кількість прийнятих на роботу, осіб	0	4	5	+4	+1	-	+25,0
Кількість звільнених з роботи, осіб	1	0	1	-1	+1	-100,0	-
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	1	0	1	-1	+1	-100,0	-
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0	0,25	0,29	+0,25	+0,04	-	+16,0
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,33	0	0,20	-0,33	+0,20	-100,0	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,33	0,25	0,27	-0,08	+0,02	-24,2	

**згруповано на основі монографічного дослідження*

За аналізований період середньооблікова чисельність персоналу кафе-бару поступово зростає: з 3 осіб у 2022 році до прогнозованих 5 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності закладу. Кількість прийнятих працівників у 2023 році суттєво збільшилася порівняно з 2022 роком і

прогнозується подальше зростання у 2024 році, що підтверджує активну кадрову політику. Натомість кількість звільнень у 2023 році знизилася до нуля, що позитивно впливає на стабільність колективу, хоча у 2024 році очікується повернення цього показника на рівень 2022 року.

Коефіцієнт обороту по прийому демонструє позитивну динаміку, що відображає зростання чисельності персоналу, у той час як коефіцієнт обороту по вибуттю знизився у 2023 році, але прогнозовано зросте у 2024 році. Загальний коефіцієнт плинності кадрів залишається на стабільно низькому рівні, що свідчить про відносну стабільність трудових відносин у кафе-барі.

Таким чином, кадрова ситуація у кафе-барі «Квест» характеризується помірним зростанням чисельності персоналу та стабілізацією трудових відносин, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку закладу.

Таблиця 2.5

Показники складу та чисельності персоналу кафе-бару «Квест»*

Категорія персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	к-сть, осіб.	%	к-сть, осіб.	%	к-сть, осіб.	%	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Всього	3	100	4	100	5	100	+1	+1	133	125
Виробничий персонал, з них:	3	10	3	75	3	60	0	0	100	100
а) робітники	2	66,67	2	50	2	4	0	0	100	100
б) керівники (власник)	1	33,33	1	25,0	1	20,0	0	0	100	100
Допоміжний персонал	0	0	1	25,0	2	40,0	+1	+1	0	200

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Аналіз структури та чисельності персоналу кафе-бару «Квест» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання загальної кількості працівників, а також про зміни у співвідношенні між категоріями персоналу. Таке дослідження дозволяє оцінити динаміку кадрової політики підприємства та спрогнозувати потребу в кадрах відповідно до зростання обсягів діяльності.

У період з 2022 по 2024 рік чисельність працівників кафе-бару «Квест» зросла з 3 до 5 осіб, що є наслідком активного розвитку закладу. При цьому виробничий персонал залишався стабільним, а приріст забезпечено за рахунок збільшення кількості допоміжного персоналу, частка якого у 2024 році досягла 40%. Це свідчить про підвищення рівня сервісного обслуговування та потребу в допоміжних функціях. Частка керівників залишалася сталою, що говорити про ефективне управління при розширенні штату. Загалом тенденції свідчать про оптимізацію кадрового складу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Незважаючи на відносно невелику чисельність персоналу, кафе-бар «Квест» демонструє достатній рівень ефективності функціонування. Оцінювання результатів господарської діяльності цього закладу не обмежується лише абсолютними фінансовими показниками прибутку чи збитку. Для підприємств, зацікавлених у раціональному використанні ресурсів та капіталу, важливим є аналіз співвідношення отриманого економічного ефекту до понесених витрат. З цією метою застосовуються відносні показники ефективності, зокрема коефіцієнти рентабельності. У таблиці 2.8 подано розрахунки відповідних коефіцієнтів для кафе-бару

Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства важливо аналізувати не лише абсолютні показники прибутковості, а й відносні показники, зокрема коефіцієнти рентабельності. Рентабельність виступає інтегральним показником ефективності господарської діяльності, оскільки демонструє співвідношення між отриманим прибутком та вкладеними ресурсами. У таблиці 2.6 наведено динаміку ключових показників рентабельності кафе-бару «Квест» за 2022–2024 рр., що дозволяє виявити

основні тенденції та оцінити результативність управлінських рішень у змінних економічних умовах.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності кафе-бару «Квест» у 2022-2024 рр.*

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022 р. (+/-)
Рентабельність власного капіталу	0,83	0,24	0,37	-0,46
Рентабельність продукції	0,98	0,99	1,00	0,02
Рентабельність продажу	0,30	0,30	0,30	0

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Аналіз показників рентабельності кафе-бару «Квест» за 2022–2024 роки. свідчити про неоднозначну динаміку фінансової ефективності підприємства. Зокрема, рівень рентабельності власного капіталу в 2024 р. становить 0,37, що на 0,46 нижче порівняно з 2022 роком, що може вказувати на зниження прибутковості вкладеного капіталу. Водночас рентабельність продукції демонструє незначний, але стабільний зростання – з 0,98 у 2022 р. до 1,00 у 2024 р., що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективніше використання ресурсів у виробничому процесі. Рентабельність продажу залишалася постійною на рівні 0,30 протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про стабільний рівень прибутковості основної операційної діяльності. Загалом результати вказують на необхідність подальшого удосконалення фінансового менеджменту та оптимізації витрат з метою підвищення загальної ефективності діяльності кафе-бару.

На рис. 2.2 зображено обраховані дані коефіцієнтів рентабельності кафе-бару «Квест»

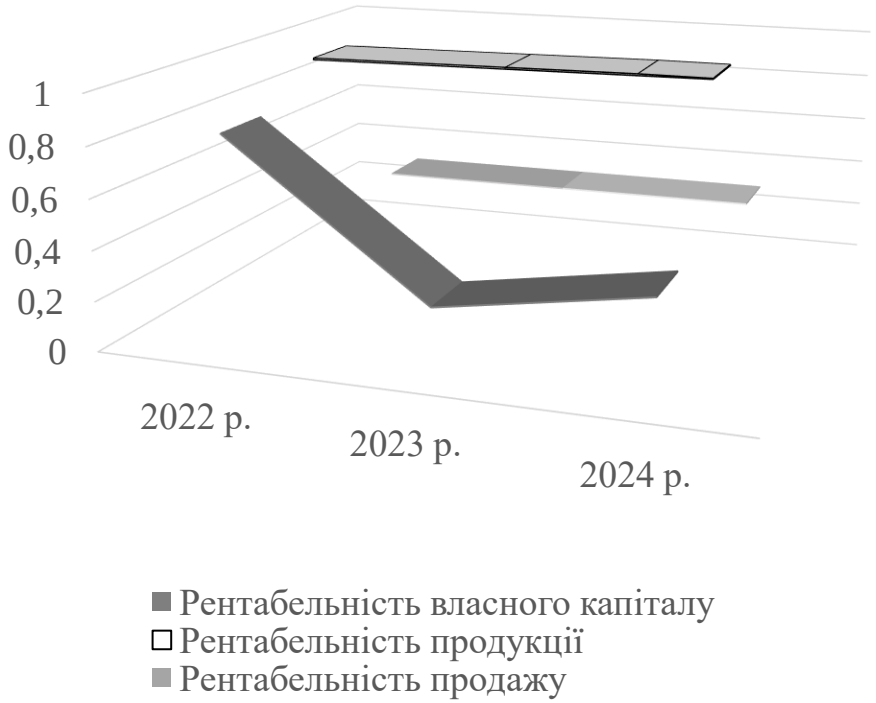


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів рентабельності кафе-бару «Квест»*

**згруповано на основі монографічного дослідження*

Аналіз динаміки показників рентабельності кафе-бару «Квест» протягом 2022–2024 років дає змогу зробити ряд важливих висновків щодо ефективності господарської діяльності закладу. Зокрема, рентабельність власного капіталу знизилася із 0,83 у 2022 році до 0,24 у 2023 році, що свідчить про суттєве зниження прибутковості на вкладення капіталу. У 2024 році показник частично відновився до рівня 0,37, однак таке відновлення поки що не компенсувало втрати попереднього періоду – загальне відхилення становить -0,46. Це може вказувати на потребу в оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності його використання або зменшення витрат.

Рентабельність продукції зросла з 0,98 до 1,00, що є позитивною тенденцією – підприємство отримує дедалі більше прибутку з кожної гривні витрат на виробництво. Це може бути наслідком зростання доходів, стабільної собівартості чи удосконалення внутрішніх процесів. Така стабільна й позитивна динаміка свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність продажу залишалася постійною протягом трьох років (0,30), що свідчить про відносну стабільність прибутковості реалізованої продукції. Загалом, незважаючи на зниження рентабельності капіталу, інші показники демонструють позитивні чи стабільні тенденції, що свідчить про наявність потенціалу до подальшого зростання ефективності діяльності кафе-бару «Квест».

Протягом 2022–2024 років кафе-бар «Квест» демонструє стабільне зростання рентабельності продукції, що свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Незмінність рентабельності продажів свідчить про сталість прибутковості операційної діяльності.

Показник рентабельності власного капіталу має нестабільну динаміку, що потребує додаткових аналітичних та управлінських заходів для підвищення ефективності використання капіталу.

Загалом, аналіз рентабельності засвідчує потенціал для стабільного розвитку кафе-бару в умовах належного управління витратами та прибутком.

РОЗДІЛ ІІІ
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управлінських механізмів у діяльності кафе-бару «Квест»

Сучасний ринок ресторанного бізнесу в Україні характеризується динамічністю, високою конкуренцією та зростаючими очікуваннями споживачів щодо якості обслуговування, асортименту продукції, атмосфери закладу та інноваційного підходу до сервісу. У таких умовах успішність функціонування малого підприємства, яким є кафе-бар «Квест», безпосередньо залежить від ефективності управлінських механізмів, що використовуються у його діяльності. Управління в закладі громадського харчування охоплює не лише адміністративні функції, а й організацію виробничих процесів, персоналу, маркетингової діяльності та взаємодії із клієнтами.

Важливим завданням є адаптація управлінських підходів до умов конкретного закладу, його формату, цільової аудиторії, рівня розвитку внутрішніх процесів і позиціонування на ринку. У цьому контексті вдосконалення управлінських механізмів кафе-бару «Квест» повинно ґрунтуватися на всебічному аналізі існуючої організаційної структури, оцінці ефективності функціональних підрозділів, вивченні потреб клієнтів і рівня задоволеності сервісом, а також визначенні внутрішніх резервів розвитку.

Пошук ефективних рішень має враховувати як сучасні концептуальні підходи до управління, так і практичні кейси успішних закладів, які продемонстрували здатність адаптуватися до викликів ринку, зокрема до змін у споживчій поведінці, цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища [16, 17]. Саме тому формування обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення управлінських механізмів є актуальним і важливим кроком для

забезпечення конкурентоспроможності кафе-бару «Квест», підвищення прибутковості та формування позитивного іміджу серед споживачів.

У поточній системі управління персоналом кафе-бару «Квест» спостерігається низка проблем, що негативно впливають на ефективність функціонування закладу та якість обслуговування клієнтів. Однією з ключових є відсутність чітко структурованої системи мотивації, що призводить до зниження рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці та формує пасивне ставлення до виконання посадових обов'язків. З цим пов'язане і питання високої плинності кадрів, що, у свою чергу, зумовлює постійну необхідність адаптації нових працівників, зростання витрат часу на їх навчання та зниження стабільності у колективі.

Крім того, управління персоналом здійснюється без належного стратегічного планування, що виявляється у відсутності індивідуальних планів розвитку працівників, системи професійного зростання, оцінки ефективності роботи та зворотного зв'язку. У кафе-барі «Квест» не використовуються сучасні HR-технології, зокрема цифрові платформи для управління кадрами, що ускладнює моніторинг продуктивності персоналу та оперативне реагування на організаційні зміни [14].

Важливо також зазначити недостатній рівень внутрішньої комунікації, що проявляється у слабкій координації дій між адміністрацією та обслуговуючим персоналом, нерозумінні корпоративних цілей та стандартів обслуговування. Відсутність регулярних тренінгів та навчальних заходів призводить до фрагментарності знань та нерівномірного рівня професійної підготовки серед працівників, що безпосередньо впливає на загальну якість клієнтського сервісу. Сукупність зазначених недоліків свідчить про потребу у вдосконаленні системи управління персоналом із врахуванням сучасних підходів, орієнтованих на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.



Рис. 3.1. Проблем і недоліків, які стримують ефективність діяльності підприємства та впливають на рівень обслуговування клієнтів кафе-бару «Квест»*

*розробка автора

Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом у кафе-барі «Квест» шляхом запровадження комплексної програми мотивації, впровадження стандартів обслуговування, навчання персоналу та формування сприятливого внутрішнього середовища. Це дозволить не лише зменшити кадрову плинність, а й забезпечити вищий рівень сервісу та лояльність клієнтів.

Вирішення проблем у системі управління персоналом кафе-бару «Квест» потребує комплексного підходу, орієнтованого як на внутрішню організацію роботи, так і на розвиток людського капіталу. Насамперед доцільно впровадити ефективну систему мотивації, яка поєднуватиме матеріальні стимули (премії, бонуси, надбавки за якість обслуговування) з нематеріальними (визнання, можливості кар'єрного зростання, корпоративні заходи). Це сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в якісному виконанні обов'язків.

Одночасно слід розробити чіткі посадові інструкції та стандарти обслуговування клієнтів, що дозволить забезпечити послідовність у роботі та підвищити відповідальність кожного працівника. Для зниження кадрової плинності необхідно запровадити систематичне навчання, майстер-класи,

внутрішні тренінги та програми наставництва, що не лише підвищить професійний рівень працівників, а й продемонструє турботу керівництва про розвиток персоналу.

Крім того, важливо активізувати внутрішню комунікацію: забезпечити відкритий діалог між керівництвом і працівниками, запровадити систему регулярного зворотного зв'язку, враховувати пропозиції колективу в управлінських рішеннях. Створення позитивного психологічного клімату та формування корпоративної культури на основі спільних цінностей і командної взаємоповаги стане запорукою стабільності, ефективності та довгострокового розвитку кафе-бару.

Для залучення та утримання клієнтів у сучасних умовах функціонування кафе-бару «Квест» доцільно застосовувати комплекс маркетингових інструментів, які поєднують традиційні та цифрові підходи. Ключову роль у цьому відіграє ефективна рекламна діяльність. Використання офлайн-реклами (листівки, вивіски, банери поблизу закладу або в людних місцях міста) сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед місцевих жителів. У той же час онлайн-реклама, зокрема таргетована реклама у Facebook, Instagram або Google Ads, дозволяє охопити цільову аудиторію з урахуванням її інтересів, віку, місцезнаходження тощо [40].

Програми лояльності є важливим інструментом утримання постійних клієнтів. Це можуть бути бонусні картки, накопичувальні системи знижок, акції на кожне п'яте чи десяте відвідування, подарунки на день народження клієнта. Такі заходи формують у споживача відчуття цінності його вибору, стимулюють повторні візити та сприяють формуванню довготривалих взаємин між клієнтом і брендом.

Окрему увагу варто приділити роботі з соціальними мережами, адже саме вони сьогодні є потужним каналом комунікації з аудиторією. Сторінки кафе-бару в Instagram, Facebook або TikTok можуть не лише інформувати про меню, акції та заходи, але й створювати унікальний імідж закладу через естетичний контент, відео з «бекстейджу» кухні, відгуки клієнтів та інтерактиви.

Розіграші, опитування, коментарі – усе це сприяє залученню підписників до активної взаємодії, що збільшує охоплення й лояльність аудиторії.

Додатковим чинником залучення клієнтів є співпраця з локальними блогерами або інфлюенсерами, які можуть рекомендувати заклад своїм підписникам. Це дозволяє формувати довіру до кафе-бару через особистісні комунікації та соціальний доказ. Також варто застосовувати елементи емоційного маркетингу – наприклад, створення затишної атмосфери, проведення тематичних вечорів або майстер-класів, які залишають у клієнтів яскраві враження та бажання повертатися знову.

Отже, ефективне залучення і утримання клієнтів кафе-бару «Квест» можливе лише за умов системного та креативного застосування різноманітних маркетингових інструментів, орієнтованих на інтереси та потреби цільової аудиторії.

Стратегія маркетингу для кафе-бару «Квест» має базуватись на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії, локального ринку та актуальних тенденцій у сфері громадського харчування. У центрі стратегії повинна бути побудова унікального позиціонування закладу як простору для атмосферного відпочинку, неформального спілкування та цікавих подій. Основний акцент доцільно зробити на створенні іміджу кафе-бару як місця з інтелектуальним настроєм, натхненного ідеєю квестів, загадок і нетривіального дозвілля. Такий підхід дозволить відокремити заклад від конкурентів і сформувати впізнаваний бренд.

На першому етапі необхідно забезпечити активну присутність кафе-бару в онлайн-середовищі. Створення привабливого вебсайту або посадкової сторінки із зручною навігацією, інтеграцією з системами онлайн-бронювання та відображенням актуального меню дозволить збільшити доступність закладу для клієнтів. Сторінки в соціальних мережах повинні наповнюватися регулярним візуальним та текстовим контентом – фотографіями страв і напоїв, анонсами тематичних вечорів, закулісними відео з кухні або бару, прямими ефірами з учасниками заходів. Особливу увагу слід приділити сторітелінгу,

який розкриває історії про створення закладу, його команду, натхнення та цінності. Це формує емоційний зв’язок із клієнтом і підвищує лояльність.

Ключовим елементом маркетингової стратегії також має стати впровадження програми лояльності, орієнтованої на постійних клієнтів [19]. Вона може передбачати накопичення балів за кожну покупку, які потім можна обміняти на знижки, подарунки або спеціальні пропозиції. Доцільно розробити систему персоналізованих повідомлень – привітань із днем народження, нагадувань про спеціальні події або індивідуальних знижок. Це дозволяє підтримувати постійний зв’язок із клієнтською базою та мотивує відвідувати заклад знову.

Таблиця 3.1.

Витрати на реалізацію стратегії маркетингу кафе-бару «Квест» (орієнтовно на 6 місяців)*

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка логотипу та фірмового стилю	6 000
Дизайн і друк флаєрів, банерів (1000 шт.)	4 000
Оновлення вивіски, меню, табличок	8 000
SMM-ведення (оплата послуг фахівця)	12 000
Таргетована реклама у соцмережах	9 000
Організація заходів (призи, декор, музика)	5 000
Винагорода інфлюенсерам (2-3 особи)	6 000
Розробка та впровадження програми лояльності (карти, бонус-система)	3 000
Фотозйомка страв, закладу (для контенту)	2 500
Загальна сума витрат	55 500 грн

*розробка автора

Важливу роль у просуванні кафе-бару відіграє партнерство з локальними медіа, блогерами та культурними ініціативами. Проведення колаборацій із відомими місцевими брендами, тематичних вечірок, івентів із музикантами чи

ведучими створює інформаційні приводи, які підсилюють публічну увагу. Розміщення публікацій або відеооглядів у популярних міських спільнотах сприятиме зростанню органічного трафіку.

Для зміцнення позицій на ринку необхідно також моніторити зворотний зв'язок клієнтів – відгуки, коментарі, оцінки в Google, Tripadvisor тощо. Їх систематичний аналіз дозволяє виявляти слабкі місця в сервісі, адаптувати маркетингові кроки до запитів споживачів та посилювати конкурентні переваги. Крім того, часткове залучення клієнтів до створення контенту – через конкурси на найкраще фото або відгук – активізує взаємодію та формує спільноту навколо бренду.

У підсумку, маркетингова стратегія кафе-бару «Квест» повинна бути цілісною, гнучкою та клієнтоорієнтованою. Вона має поєднувати привабливий візуальний імідж, сучасні діджитал-інструменти, якісний сервіс та емоційно насичену атмосферу. Такий підхід дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й перетворити відвідування кафе-бару на регулярну та бажану звичку для мешканців міста.

3.2. Перспективи впровадження інновацій та цифрових технологій в управління підприємством ресторанного типу

У сучасних умовах ведення бізнесу ресторанна індустрія дедалі більше відчуває потребу в адаптації до нових викликів, пов'язаних із технологічним розвитком, змінами у поведінці споживачів та зростаючою конкуренцією. Цифровізація, автоматизація процесів, впровадження інноваційних управлінських рішень – усе це стає не просто перевагою, а необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємств ресторанного типу. Інновації дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати та підвищити ефективність роботи персоналу, але й значно покращити якість обслуговування клієнтів, швидше реагувати на зміни ринку та формувати конкурентоспроможну пропозицію [7].

Цифрові технології, у свою чергу, відкривають нові горизонти для інтеграції сучасних методів комунікації, аналітики та маркетингу, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції. В умовах післяпандемічного світу, коли гнучкість, швидкість і клієнтоорієнтованість стали ключовими факторами успіху, інноваційний підхід до управління перетворюється на обов'язкову складову довгострокової стратегії розвитку закладу [20, 30]. Саме тому актуальність дослідження перспектив впровадження інновацій і цифрових технологій в управління підприємством ресторанного типу зростає, адже від здатності адаптуватися до нових реалій залежить не лише прибутковість, а й саме виживання бізнесу.

Таблиця 3.2

Інноваційні підходи до управління кафе-бару «Квест», які не потребують фінансових вкладень*

Назва підходу	Суть	Інструменти / методи
Використання безкоштовних цифрових інструментів для автоматизації	Ведення обліку, графіків, замовлень через хмарні сервіси	Google Таблиці, Notion, безкоштовні POS-системи (Loyverse, Poster у демо-режимі)
Гнучке управління персоналом (мікро-команди)	Формування невеликих команд з міні-лідером, щотижневі обговорення	Модель мікро-груп за зонами («бар», «кухня», «зал»)
Екологічні та енергозберігаючі рішення	Оптимізація витрат ресурсів та створення позитивного іміджу	Багаторазові серветки, LED-лампи, аналітика замовлень
Мікро-інновації в меню та обслуговуванні	Адаптація страв до побажань клієнтів, зворотній зв'язок	«Страва тижня», Google Форми, усні опитування
Цифрова присутність через соцмережі	Ведення активної сторінки в соцмережах для реклами	Instagram, Facebook, конкурси, опитування
Онлайн-резерв через месенджери	Прийом замовлень і бронювань безкоштовно	Viber, Telegram
Внутрішня система мотивації	Нефінансове заохочення працівників	«Зірка тижня», подарунок, фото на дошці

*розробка автора

Аналіз наведених інноваційних підходів демонструє, що навіть за обмежених фінансових ресурсів кафе-бар у невеликому населеному пункті може суттєво підвищити ефективність своєї управлінської діяльності. Використання безкоштовних цифрових інструментів дає змогу автоматизувати базові процеси обліку, організації змін та аналізу даних без витрат на програмне забезпечення. Запровадження моделі гнучкого управління персоналом сприяє формуванню відповідального колективу, який здатен оперативно вирішувати робочі питання та самостійно ініціювати поліпшення. Орієнтація на екологічність та енергозбереження не лише знижує витрати, а й формує позитивне сприйняття закладу серед сучасних споживачів. Залучення клієнтів до формування меню та активна цифрова присутність у соціальних мережах підвищують рівень лояльності та інтересу до бренду. Онлайн-бронювання через месенджери оптимізує комунікацію з відвідувачами без додаткових витрат, а символічна система мотивації працівників зміцнює корпоративну культуру та стимулює до якіснішої праці. Отже, впровадження простих, але ефективних інновацій дає змогу кафе-бару «Квест» залишатися конкурентоспроможним, гнучким і привабливим для клієнтів навіть у невеликому населеному пункті.

Для впровадження в управління кафе-бару «Квест» доцільно обрати безкоштовну POS-систему Loyverse. Вона дозволяє вести облік продажів, контролювати залишки на складі, отримувати аналітику по популярності страв, а також формувати базу постійних клієнтів. Loyverse – це проста у використанні хмарна система, яка не потребує серйозних технічних навичок або значних інвестицій. Її застосування допоможе кафе-бару автоматизувати ключові процеси, зменшити ризик помилок при розрахунках, оптимізувати закупівлі та покращити взаємодію з клієнтами.

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження Loyverse у кафе-барі «Квест» та очікувані результати

Етап впровадження	Зміст дій	Очікувані результати
Підготовчий етап	Аналіз потреб закладу, реєстрація акаунту в Loyverse, завантаження додатку на планшет або телефон	Визначення основних функцій, які будуть використовуватися
Налаштування системи	Внесення меню, категорій товарів, цін, складу продукції	Створення бази даних для продажів та аналітики
Навчання персоналу	Короткий інструктаж або відеоуроки для працівників щодо роботи з касою	Персонал вміє користуватись системою без зайвих труднощів
Запуск у тестовому режимі	3–5 днів паралельна робота з паперовими чек-листами	Виявлення неточностей, адаптація до реальних умов роботи
Повноцінне використання системи	Перехід на електронну систему обліку продажів і залишків	Зменшення кількості помилок, покращення контролю товарообігу
Аналіз даних і коригування процесів	Використання звітів про продажі, популярні страви, часи пікових навантажень	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізація меню
Впровадження програми лояльності клієнтів	Створення бази постійних клієнтів, видача бонусів	Зростання кількості повторних візитів, формування лояльної аудиторії

*розробка автора

Loyverse POS – це програмне забезпечення для точок продажу, розроблене компанією Loyverse, яка спеціалізується на рішеннях для малого й середнього бізнесу у сегментах кафе, барів, ресторанів, салонів тощо.

На сайті можна:

- Зареєструвати обліковий запис для закладу;

- Завантажити мобільний додаток для Android або iOS;
- Отримати доступ до веб-інтерфейсу («Back Office») для налаштування меню, аналітики, та управління персоналом.

Таким чином, Loyverse – надійне й доступне рішення, яке легко інтегрувати в діяльність кафе-бару «Квест» без великих фінансових витрат або складної технічної підтримки.

Впровадження мікро-інновацій у меню та обслуговуванні є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності кафе-бару, особливо у невеликих населених пунктах, де відсутність різноманіття часто обмежує вибір споживача.

Таблиця 3.4.

Запитання для гугл форми «Страви тижня» на основі зворотного зв'язку через Google Форми

Запитання для Google Форb	Варіанти відповіді
Які страви ви бажали б побачити в нашому меню наступної тижня?	Відкрите текстове поле (користувач вводити свої варіанти)
Який тип кухні вам подобається найбільше?	Українська, Італійська, Азійська, Американська, Вегетаріанська, Інше
Яку категорію страв ви хотіли бачити частіше в меню?	Супі, Салаті, Основні страви, Десерти, Напої, Закуски
Як часто ви відвідуєте наш заклад?	Щодня, Кілька разів на тиждень, Раз на тиждень, Рідше, Поки не відвідував(ла)
Що вам важливіше при виборі страви?	Смак, Ціна, Подача, Калорійність, Склад (інгредієнти), Швидкість приготування
Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наше кафе-бар своїм знайомим?	Шкала від 1 до 10
Хочете ви брати участь у дегустаціях нових страв?	Так / Ні
Чи задоволені ви рівнем обслуговування?	Так, повністю / Загалом задоволень(а) / Маю зауваження / Ні
Як би ви оцінили атмосферу нашого закладу?	Дуже приємна / Комфортна / Нейтральна / Незручна / Не подобається
Чи хотіли б ви отримувати сповіщення про “Страву тижня” у месенджері?	Так, у Viber / Так, у Telegram / Ні

*розробка автора

Такий підхід передбачає постійне оновлення та адаптацію меню відповідно до побажань клієнтів, що формує відчуття залученості відвідувачів до процесу прийняття рішень в закладі.

Практика створення «страви тижня» на основі зворотного зв'язку через Google Форми або усні опитування не вимагає фінансових витрат, але дозволяє краще зрозуміти смаки та очікування гостей. Це сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури, зміцнює емоційний зв'язок із брендом закладу та створює простір для постійного розвитку. Крім того, оновлення меню навіть у малих масштабах дозволяє підтримувати інтерес до відвідування, запобігаючи спаду лояльності.

Таким чином, мікро-інновації не лише покращують якість обслуговування, а й виступають ефективним інструментом маркетингу та управління репутацією, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів.

Ця форма дозволить закладу отримувати якісну та кількісну зворотну зв'язок, оперативно реагувати на побажання клієнтів та щотижня оновлювати меню або покращувати сервіс з урахуванням реальних очікувань аудиторії.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та змін у поведінці споживачів, впровадження інновацій стало ключовим чинником успішного функціонування підприємств ресторанного типу. Цифровізація управління дозволяє значно підвищити ефективність операційних процесів, покращити обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку [28].

Інноваційні рішення, такі як безкоштовні POS-системи, онлайн-бронювання через месенджери, активне використання соціальних мереж, хмарні сервіси для обліку та планування, створюють можливості для автоматизації рутинних процесів і оптимізації витрат навіть для закладів з обмеженим бюджетом. Крім того, такі технології відкривають нові канали комунікації з клієнтами, забезпечують зворотний зв’язок у реальному часі, сприяють формуванню лояльності та персоналізації сервісу.

Особливе значення мають мікро-інновації – доступні та практичні зміни в організації роботи, які не потребують значних фінансових вкладень, але мають суттєвий вплив на якість управління та задоволеність клієнтів [29]. Застосування цифрових інструментів також сприяє прозорості управлінських процесів, підвищенню мотивації персоналу та гнучкості в реагуванні на виклики ринку.

Отже, перспективи впровадження інновацій і цифрових технологій в управління підприємствами ресторанного типу є надзвичайно сприятливими. Навіть у малих населених пунктах або в умовах обмежених ресурсів, ресторан може модернізувати свою діяльність, зберігаючи доступність, якість і актуальність для споживача. Успішна цифрова трансформація – це не лише про технології, а передусім про стратегічне бачення, адаптивність і орієнтацію на потреби клієнтів.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів організації управлінської діяльності у сфері ресторанного господарства. Особлива увага приділялася вивченню сучасних підходів до формування ефективної системи управління в ресторанному середовищі, а також аналізу функціонування конкретного об’єкта – кафе-бару «Квест» у місті Червоноград Львівської області.

У першому розділі дослідження було з’ясовано, що управління в ресторанному бізнесі має специфічні риси, зумовлені поєднанням сфери обслуговування, кулінарного виробництва та високих вимог до якості сервісу. Теоретичні основи управління демонструють важливість адаптації класичних концепцій до реалій ресторанного середовища. Було детально проаналізовано концептуальні підходи до управління – класичний, процесний, системний, ситуаційний, інноваційний, поведінковий та маркетинговий – кожен із яких має практичне застосування в організації ресторанної діяльності.

У другій частині дослідження здійснено аналіз управлінської діяльності кафе-бару «Квест». Виявлено, що структура управління є лінійно-функціональною, з чітким розподілом обов’язків, однак потребує оновлення та гнучкості в умовах динамічного ринку. Було проаналізовано управлінські функції, систему прийняття рішень, комунікації, а також фінансово-господарські показники підприємства. На підставі аналізу встановлено, що кафе-бар демонструє стабільні результати, проте зберігає значний потенціал для підвищення ефективності завдяки модернізації управлінських процесів.

У третій частині роботи запропоновано шляхи вдосконалення управлінських механізмів кафе-бару «Квест». Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження гнучких підходів до управління персоналом, покращення маркетингової діяльності, розширення цифрової присутності закладу та залучення клієнтів через соціальні мережі. Значну увагу приділено впровадженню інновацій – таких як використання безкоштовних POS-систем

(наприклад, Loyverse), хмарних сервісів для обліку, мікро-інновацій у меню, екологічних рішень та внутрішньої системи мотивації персоналу.

Важливо, що всі запропоновані заходи орієнтовані на практичну реалізацію у невеликому місті з обмеженими ресурсами, що підвищує їхню актуальність. Впровадження таких змін дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси кафе-бару, а й зміцнити його конкурентну позицію, покращити якість обслуговування та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Отже, організація ефективної системи управління в умовах сучасного ресторанного бізнесу є складним, багаторівневим процесом, який вимагає комплексного підходу, інноваційного мислення та готовності до змін. Кафе-бар «Квест» має реальні перспективи для розвитку за умови поступового впровадження цифрових технологій, гнучких управлінських моделей та клієнтоорієнтованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arivalagan Pugazhendhi, Ramalingam Radhakrishnan, Duc Anh Pham. Management structures in the hospitality industry. DOI:10.1016/j.bcab.2019.101274

2. Konstantina Katsela, Michael Browne Importance of the Stakeholders' Interaction: Comparative, Longitudinal Study of Two City Logistics Initiatives.*Sustainability* 2019, *11*(20), 5844 https://doi.org/10.3390/su11205844

3. Povorozniuк I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyryliuk I., Tymchuk S., Blahopoluchna A. The influence of globalization processes on the development of the restaurant business of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 46. 2023. P. 183-192

4. Tymchuk S.V. Economic efficiency of management in hotel and restaurant businesses in the conditions of market competition. Economy, entrepreneurship and business culture: transformations in the context of global instability : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. P. 538-559

5. Базовий підручник «Організація ресторанної справи» : навч. посіб. / за ред. Н. О. П'ятницької – Житомир : ЖДУ імені І. Франка, 2019. 256 с.

6. Бондаренко, О. В. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства. *Менеджмент і підприємництво в Україні.* 2020. № 3. С. 45–52.

7. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic Synergy* . 2023. № 1. С. 32–47. DOI: 10.53920/ES-2023-1-3.

8. Гриценко А. М. Мотивація персоналу у сфері обслуговування: кейс ресторанної індустрії. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2019. № 8. С. 57–68. DOI: 10.32838/etpb/2019.8/4.

9. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства : моногр. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 320 с.

10. Дорошенко І. С. Організаційні засади ефективного управління ресторанною діяльністю. *Харчова промисловість України*. 2019. № 7. С. 61–68.

11. Дудніков Р.Г. Вплив crm-систем на управління взаємодією з клієнтами в ресторанному бізнесі. Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі україни: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025 С. 162-164

12. Дудніков Р.Г. Розробка та впровадження стандартів обслуговування в кафе-барі як інструмент підвищення якості послуг. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 9 квітня 2025 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 88-92

13. Дудніков Р.Г. Удосконалення системи мотивації персоналу в кафе-барі як інструмент підвищення ефективності управління. Збірник студентських наукових праць приурочений 125-річчю від дня народження видатного вченого і педагога у галузі землеробства, професора Симона Самойловича Рубіна. Факультет менеджменту: [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, УНУ; уклад.: І.М. Новак, Н.О. Вернюк, Д.В. Нагернюк та ін. – Умань, 2025. С. 38-41

14. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93–102. DOI: 10.31866/2616-7468.2.2018.157176.

15. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації* . 2025. № 14. DOI: 10.5281/zenodo.14762400.

16. Іваненко С. П. Цифрова трансформація підприємств малого ресторанного бізнесу. *Інформаційні технології в економіці* . 2022. № 11. С. 24–36. DOI: 10.51299/itec.2022.11.02.

17. Квінтін Я. П., Чирун Л. Б., Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі* . 2015. Вип. 814. С. 395–409.

18. Коваленко, Т. М. Управління якістю сервісу в закладах громадського харчування. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 134–142.

19. Козак О. В. Маркетингові стратегії в ресторанах: клієнтоорієнтований підхід. *Маркетинг і ринок*. 2018. № 2. С. 38–49. DOI: 10.31714/mr.2018.2.38.

20. Колісниченко Т. С. Функціональні характеристики управління ресторанним бізнесом в інноваційній економіці. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* . 2022. № 2. С. 42–53. DOI: 10.58423/2786-6742/2022-2-42-53.

21. Левкович О. Павло. Фінансово-економічна діагностика підприємств ресторанного сектору. – Київ : Економічна думка, 2018. 264 с.

22. Миронова Н. В. Аналіз стратегій підвищення ефективності управління в кафе та барах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (104). С. 15–29. DOI: 10.26642/jen-2022-2(104)-15-29.

23. Назаренко В. С. Інноваційні підходи до управління в закладах ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 89–97.

24. Ніколайчук І. П. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посіб. – Вінниця : ДонНУЕТ, 2022. 312 с.

25. Олійник С. П. Проектування організаційної структури ресторанного закладу. *Вісник КНТЕУ. Серія «Управління»*. 2021. № 2. С. 66–78. DOI: 10.31740/vknu.u.2021.2.66-78.

26. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : моногр. – Харків : Друкарня «Мадрид», 2023. 160 с.

27. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підруч. / за ред. Н. О. П’ятницької – Київ : КІПТ, 2019. 224 с.

28. Пархоменко Ю. О. Цифровізація управлінських процесів у ресторанах. *Інформаційні технології в бізнесі і суспільстві.* 2023. Вип. 15. С. 107–115.

29. Петренко І. В. Процесний підхід до управління закладами ресторанного господарства. *Журнал менеджменту та інновацій*. 2021. № 3. С. 77–88. DOI: 10.33782/jmi.2021.3.08.

30. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 51. С. 44–50. DOI: 10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50.

31. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Клієнтоорієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : моногр. – Харків : Іванченко І. С., 2021. 209 с.

32. Сидоренко В. О. Системний підхід у моделюванні бізнес-процесів ресторанного закладу. *Економіка та управління: сучасні тенденції* . 2020. № 5. С. 112–125. DOI: 10.31217/ecu.2020.5.112125.

33. Степаненко Т. М. Розвиток систем мотивації персоналу у сфері громадського харчування. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність* . 2020. № 12. С. 207–219. DOI: 10.32838/etpb/2020.12/20.

34. Тимчук С.В. Стратегії сталого розвитку в готельно-ресторанній сфері: екотренди та їх вплив на бізнес сектор економіки. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи : [Електронний ресурс] : кол. моногр. / [І. М. Поворознюк, Л. М., Нещадим, С. В. Тимчук [та ін.] ; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Вінниця : ТВОРИ, 2023. С. 66-83

35. Тимчук С.В. Управління діяльністю підприємств в індустрії гостинності : навч. посібн. / С.В. Тимчук, І.М. Поворознюк, Л.М. Нещадим, С.М. Подзігун. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 144 с.

36.Тимчук С.В., Нещадим Л.М. Голістичний підхід до якості обслуговування: інтеграція знань про товари у галузі ресторанного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 51. 2023 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-38

37. Управління закладами ресторанного господарства : монографія / С. П. Смирнов, І. В. Новак – Київ : КНУТЕ, 2015. 180 с.

38. Чумак О. С. Аналітичний підхід до оцінки фінансової діяльності кафе-бару. *Фінансовий вісник*. 2023. № 1. С. 45–60. DOI: 10.33109/finv.2023.1.45-60.

39. Шпиця І. М. Аналітична оцінка ефективності діяльності кафе-барів (на прикладі регіональних закладів). *Фінанси та статистика*. 2021. № 9. С. 23–30.

40. Яременко Л. І. Інтеграція цифрових платформ у систему управління рестораном . *Теоретична економія та менеджмент* . 2023. № 4. С. 120–133. DOI: 10.35774/tem.2023.04.120-133.

41. 4281:2004 ДСТУ. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: Держспоживстандарт України, 2005. 16 с.

Додаток А

Таблиця 1

Загальна характеристика кафе-бару «Квест»*

№	Показник	Характеристика
1	Тип підприємства	Кафе-бар «Квест»
2	Розмір націнки	100%
3	Кількість місць	110
4	Характеристика виробництва	З повним виробничим циклом
5	Асортимент продукції	Широкий
6	Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
7	Види меню	стандартне меню з вільним вибором страв та спеціалізоване банкетне меню, розраховане на проведення святкових заходів
8	Режим роботи	Заклад працює без вихідних — сім днів на тиждень, забезпечуючи обслуговування клієнтів щодня з 9:00 до 22:00.
9	Контингент споживачів:	Основну частину відвідувачів становлять службовці, студенти, молодь, а також представники бізнес-середовища.
10	Склад приміщень: -приміщення для споживачів; -виробничі приміщення; -складські приміщення	гарячий цех, м’ясо-рибний цех, сервізну кімнату та спеціально обладнане приміщення для миття кухонного і столового посуду. Для зберігання продуктів використовуються охолоджувальні камери, призначені окремо для м’ясо-рибної продукції та молочно-жирової групи.

**згруповано на основі монографічного дослідження*

продовження додатку А

Таблиця 2.

Приклади застосування різних концептуальних підходів до організації управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу [18]

Концептуальний підхід	Приклад застосування
Класичний підхід	Впровадження чіткої ієрархічної структури управління в мережі ресторанів, з розподілом обов'язків між менеджерами, кухарями та обслуговуючим персоналом для забезпечення дисципліни та ефективності.
Процесний підхід	Стандартизація процесу прийому замовлень і приготування страв у ресторані швидкого харчування, що дозволяє зменшити час обслуговування і підвищити якість сервісу.
Системний підхід	Координація роботи постачальників, кухні, обслуговуючого персоналу і маркетингу в ресторані, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високу якість послуг.
Інноваційний підхід	Використання цифрових платформ для онлайн-замовлень і мобільних додатків для лояльності клієнтів у сучасних ресторанах, що підвищує зручність і залучення споживачів.
Ситуаційний підхід	Зміна стратегії обслуговування під час карантинних обмежень через пандемію COVID-19, включаючи впровадження доставки і безконтактного обслуговування.
Людський (поведінковий) підхід	Організація тренінгів та мотиваційних програм для персоналу ресторану, що сприяє підвищенню їх залученості, лояльності та якості обслуговування.
Маркетинговий підхід	Розробка спеціальних акцій і програм лояльності, а також адаптація меню під вподобання цільових сегментів клієнтів для підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Додаток Б

Маркетингова стратегія для кафе-бару «Квест»

1. Цільова аудиторія

Ключовими клієнтами кафе-бару «Квест» є:

– молодь віком 18–35 років, студенти, молоді спеціалісти;

– активні користувачі соцмереж, які цінують атмосферні заклади з доступними цінами;

– невеликі компанії, що шукають неформальне місце для відпочинку;

– любителі настільних ігор, вікторин, квестів (відповідно до назви закладу).

2. Унікальна торгова пропозиція (УТП)

Кафе-бар «Квест» – це не просто заклад харчування, а простір для розваг і спілкування. УТП базується на поєднанні доступної кухні, затишного дизайну та регулярних тематичних заходів – квестів, ігор, вікторин, інтерактивів. Це дозволяє не лише приваблювати гостей, а й створювати спільноту постійних клієнтів.

3. Основні цілі маркетингової стратегії

– Збільшити впізнаваність бренду на місцевому ринку;

– Залучити нових клієнтів через онлайн і офлайн-канали;

– Утримати постійних клієнтів за допомогою програм лояльності;

– Підвищити рівень залученості в соціальних мережах;

– Сформувати репутацію кафе-бару як простору для неформального спілкування та подій.

4. Комплекс маркетингових заходів (маркетинг-мікс)

Продукт

– Введення фірмових позицій у меню;

– Тематичні дні (день бургерів, день італійської кухні);

– Організація щотижневих розважальних вечорів: музика, квести, стендапи.

Ціна

– Гнучке ціноутворення: знижки у будні, «щасливі години»;

– Студентські знижки;

– Спеціальні комбо-набори.

Місце (розповсюдження)

– Основне: фізичний заклад;

– Додаткове: доставка через Glovo/Bolt/Foodex (для популяризації кухні).

Просування

– Активна присутність у соцмережах (Instagram, TikTok, Facebook);

– Колаборації з місцевими блогерами;

– Запуск програми лояльності через додаток або картки (бонуси, подарунки);

– Проведення конкурсів та розіграшів у соцмережах;

– Візуальний брендинг: оформлення в стилі квест-кімнати, декор, уніформа персоналу;

– Партнерство з місцевими навчальними закладами (наприклад, знижки для студентів Уманського НУ);

– Підключення Google My Business та TripAdvisor для збору відгуків і підвищення репутації.

продовження додатку Б

Таблиця 1.

Слабкі та сильні сторони кафе-бару «Квест» та його конкурентів*

Назва закладу	Слабкі сторони	Сильні сторони
Cafe Arlette	Високий рівень цінової політики може обмежити цільову аудиторію. Вузька спеціалізація лише на італійській кухні не задовольняє потреби споживачів, орієнтованих на різноманіття.	Естетично привабливий інтер'єр з дерев'яними меблями формує комфортну атмосферу. Акцент на тосканській кухні, високий рівень сервісу та мовна доступність (UA, ENG).
Granat grill and wine	Відсутність обслуговування іноземними мовами та вузький асортимент виключно грузинської кухні може знизити привабливість серед широкого сегмента клієнтів.	Виразна кулінарна ідентичність, жива музика та автентичне оформлення простору сприяють формуванню позитивного досвіду перебування.
Кафе «Knysh»	Концепція змішаної кухні може не відповідати очікуванням споживачів, які надають перевагу традиційній або спеціалізованій гастрономії.	Пропозиція страв різного національного спрямування забезпечує широкий вибір для клієнтів із різними гастрономічними вподобаннями.
Піцерія «Фігаро»	Використання консервованих продуктів може негативно вплинути на смакові характеристики страв. Відсутність багатомовного обслуговування зменшує інклюзивність сервісу.	Наявність піци різного розміру, включаючи «calzone», а також помірна цінова політика сприяють орієнтації на різні соціальні групи споживачів.
Кафе-бар «Квест»	Існування конкурентів із різноманітною кухнею може зменшувати інтерес з боку клієнтів, що прагнуть до кулінарного розмаїття.	Страви української національної кухні, що вирізняються смаковою автентичністю, жива музика та високий рівень обслуговування формують привабливий імідж закладу.

**згруповано на основі монографічного дослідження*