

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Кулик Ірина Павлівна, кафе  
«Мандрівник», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти  
4 курсу, групи ГРС-41д,  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна  
справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна  
справа»

Науковий керівник  
кандидат економічних наук

Гарант освітньо-професійної  
програми  
кандидат економічних наук

Ірини  
БЕСЯДОВСЬКОЇ

Ірина  
МАЗУРКЕВИЧ

Ірина  
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність та основні складові механізму управління підприємством ресторанного бізнесу	6
1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності механізму управління на підприємствах ресторанного бізнесу	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МАНДРІВНИК»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе	17
2.2 Оцінка ефективності управління кафе	25
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МАНДРІВНИК»	33
3.1 Впровадження системного підходу щодо стратегічного управління послугами кафе	33
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю ресторанної продукції кафе	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентоспроможних галузей економіки. Механізм управління підприємством ресторанного господарства формується під впливом загальних характеристик і закономірностей розвитку ринкової економіки. Водночас цей механізм визначається такими особливостями діяльності підприємства, як домінування малих і середніх підприємств у виробничій структурі, швидкість обороту капіталу; чутливість до ринкової інфраструктури; приватні та нестандартні технології виробництва продукції та послуг; динаміка організаційних форм і структур управління. Щоб досягти успіху в цій галузі, підприємствам необхідно постійно підвищувати свою ефективність, особливо зарахунок впровадження сучасних систем управління.

Механізм управління підприємствами ресторанного бізнесу в сучасних умовах потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема диверсифікації тих чи інших позицій самої концепції управління та стратегічного управління розвитком. Нові підходи передбачають встановлення раціонального співвідношення між традиційними методами управління та сучасними перспективними, такими як економічні (фінансово-економічні), маркетингові, менеджменту та інші, орієнтовані на найбільш повне задоволення попиту споживачів з метою забезпечити відповідність основних інтересів учасників процесу стратегічного розвитку.

Теоретико-методичні аспекти дослідження механізму управління підприємством відображено у роботах І. Ансоффа, В. Василенка, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, В. Пастухова, Г. П'ятницької, Л. Романюк, С. А. Терехової, А. В. Шегди Л. Яцуна та ін. Проте, загальні положення теорії формування механізму управління не враховують галузевих особливостей практичної реалізації основних макро- та мікроекономічних положень за цією проблемою, що повністю стосується й ресторанного бізнесу.

Мета дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління підприємством ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети сформовано наступну сукупність завдань дослідження:

- розкрити сутність та основні складові механізму управління підприємством ресторанного бізнесу;
- з'ясувати методичні підходи щодо оцінки ефективності механізму управління на підприємствах ресторанного бізнесу;
- оцінити організаційно-економічну характеристика кафе «Мандрівник»;
- надати оцінку ефективності управління кафе;
- визначити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності кафе «Мандрівник»;
- запропонувати шляхи удосконалення організації праці в діяльності кафе «Мандрівник».

Об'єкт дослідження. Об'єктом написання даної кваліфікаційної роботи є механізм управління підприємством ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження. Предметом написання даної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. При написанні даної кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: логічний аналіз, систематизації узагальнення та порівняння, методи групування даних, статистичні та методи економічного аналізу, а також методи системного і процесного підходу.

Інформаційна база дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи використовувались законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, монографії довідково-інформаційні видання, наукові матеріали періодичних видань, матеріали



наукових конференцій, електронні ресурси, власні спостереження та аналітичні розрахунки.

**Практична цінність.** Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання окремих результатів підприємствами ресторанного бізнесу для забезпечення ефективності функціонування механізму управління їх діяльністю.

**Апробація наукових досліджень.** Результати та основні висновки дослідження пройшли апробацію на XIV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.) у вигляді опублікованої статті на тему: «Теоретичні аспекти механізму управління підприємством ресторанного бізнесу».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (42 позиції) та додатків. Основний текст роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 10 рисунків, 5 таблиць, 4 додатки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Сутність та основні складові механізму управління підприємством ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес є одним з найважливіших секторів індустрії гостинності. Водночас цей бізнес є одним із найпродуктивніших способів використання капіталу та є середовищем із високим рівнем конкуренції. У цивілізованому світі це одна з найпоширеніших форм малого бізнесу, і всі організації та підприємства, як правило, повинні мати високий рівень конкурентоспроможності. Успішний ресторан – це налагоджений механізм, який забезпечує клієнтам високий рівень обслуговування та ефективно укомплектування персоналом [13].

Управління ресторанним бізнесом сприяє встановленню взаємозв'язків або задоволенню потреб у зоні обслуговування за допомогою прямих і непрямих інструментів обслуговування. Воно базується на комплексному використанні економічних, законодавчих, адміністративних і моральних засобів і методів на рівні організацій, установ, підприємств і самостійних суб'єктів [8].

У наукових працях провідних економістів з управління розвитком чітко простежується теза, що механізми управління повинні відповідати перспективним напрямкам розвитку підприємств та галузей, а також орієнтуватися на функціонування цих суб'єктів у кризових умовах.

Важливим компонентом системи управління підприємствами ресторанного бізнесу в сучасних умовах є стратегічне управління, яке забезпечує розробку та використання стратегічних змін для всіх видів діяльності та підрозділів підприємств. Стратегія спрямована на вибір концепції управління

бізнесом, методи якого дозволяють науково обґрунтувати концептуальні моделі розвитку на близьку та віддалену перспективи, що визначено відповідними цілями та завданнями.

Проблеми формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств досліджувалися багатьма науковцями, оскільки в економічній літературі є неоднозначне трактування таких категорій як «економічний механізм», «організаційний механізм», «господарський механізм».

Від організаційно-економічного механізму управління розвитком, який забезпечує вплив на фактори формування рівня та ступеня узгодженості інтересів між бізнесом та державою, попитом та пропозицією, безпосередньо залежить ефективність розвитку підприємств ресторанного бізнесу [3].

У загальному розумінні механізм являє собою внутрішній устрій, систему будь-чого. Система управління підприємством чи сферою діяльності не є винятком із правил. у економічному словнику поняття «механізм» визначається як системна послідовність стану, процесів, дій, явищ, що встановлює порядок якого-небудь виду діяльності [11]. Категорія «механізм» характеризує сукупність процесів, логічних зв'язків, процедуру змін в тій або іншій системі, що еволюціонує. Отже, механізм є складним динамічним процесом або комплексом систематично повторюваних процесів, який визначає умови функціонування окремого суб'єкта в певному середовищі [30, с. 16].

Щодо визначення поняття «управління» підприємствами ресторанного господарства розуміють різноманітні способи упорядкованого впливу на об'єкти (господарські одиниці) з метою розвитку й удосконалення виробничих, торговельно-технологічних процесів виготовлення продукції власного виробництва, її реалізації, обслуговування споживачів за мінімальних витрат праці та коштів. Системне управління підприємствами ресторанного господарства є досить складним і вимагає від керівника ухвалення рішень з метою ефективної реалізації цілей і завдань [24, с.47]. На думку О.С. Іванілова, система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та



матеріального стимулювання [13]. Стандартна система управління включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методика та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів; встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів [32, с. 48].

З.П. Румянцев вважає, що «механізм управління являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби». Під механізмом управління слід розуміти систему цілей, функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій за допомогою яких здійснюється управління. Базовими елементами управління є система, процеси, управлінські рішення та персонал. Звідси випливає, що під управлінням організацією розуміють сукупність елементів системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації [30].

Формування та вибір цілей є початковим етапом процесу управління. І саме тому, механізм управління відрізняється від інших механізмів (технічних та біологічних) тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт відбувається насамперед шляхом визначення мети діяльності [33]. Ознаками системи є: цілісність та єдність, взаємозв'язок та взаємозалежність елементів, наявність якостей, що притаманні системі в цілому, але які не притаманні жодному з елементів окремо [9].

Порядок механізму управління підприємствами ресторанного господарства формується під впливом загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки.



Таким чином, механізм управління розвитком ресторанного бізнесу слід визначати як сукупність організаційної та економічної систем управлінського впливу суб'єкта управління на процес соціально-економічного функціонування й розвитку підприємств ресторанного бізнесу, який забезпечує узгоджену та взаємопов'язану дію всіх елементів і застосовується на різних рівнях з метою забезпечення його стратегічної гнучкості.

Сутність механізму функціонування підприємства розкривається за такими ознаками:

- елементний, при якому механізм розглядається як організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами;
- функціональній, коли механізм розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети;
- процесний, коли механізм розкривається через дію з розв'язання проблеми, тобто як процес підготовки і прийняття рішень [30, с. 17]

Механізм управління закладами ресторанного господарства визначається такими особливостями діяльності підприємств, як:

- динамічність організаційних форм і структур управління;
- чутливість до ринкової інфраструктури; індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції та послуг;
- переважання малих і середніх підприємств у структурі галузі та швидкість обертання капіталу [32, с. 48].

Механізм управління підприємством включає такі основні складові (рис. 1.1.).

Механізм управління – категорія, що включає цілі управління, вплив на елементи об'єкта, їх взаємозв'язки, діяльність і способи впливу в інтересах досягнення цілей, управління матеріальними і фінансовими ресурсами, соціально-організаційними можливостями. Справжній механізм управління завжди унікальний, оскільки він спрямований на досягнення певної мети шляхом впливу на певні фактори, а цей вплив реалізується за допомогою певних ресурсів.

цілі та завдання підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• те що прагне досягти підприємство</li> </ul>
планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес визначення того, що потрібно зробити для досягнення цілей підприємства, що включає в себе розробку стратегії, тактики та конкретних дій</li> </ul>
прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес вибору найкращого варіанту з кількох можливих, що є важливим елементом управління, оскільки воно впливає на всі аспекти діяльності підприємства</li> </ul>
організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес створення структури, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати і вона включає в себе визначення завдань, розподіл повноважень і відповідальності, а також створення умов для ефективної роботи персоналу</li> </ul>
моніторинг та контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес оцінки поточної діяльності підприємства та виявлення відхилень від плану, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та приймати необхідні заходи для їх усунення</li> </ul>
координація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес забезпечення узгодженості дій різних підрозділів підприємства і вона необхідна для того, щоб всі підрозділи працювали в одному напрямку і досягали спільних цілей</li> </ul>
комунікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес обміну інформацією між різними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем, вона необхідна для того, щоб всі працівники були обізнані про цілі, завдання та діяльність підприємства</li> </ul>
мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес стимулювання працівників до ефективної роботи, це необхідно для того, щоб працівники були зацікавлені в досягненні цілей підприємства</li> </ul>
контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процес забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності підприємства плановим, він необхідний для того, щоб оцінити ефективність управління та вжити заходів для її підвищення</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Основні складові механізму управління підприємством ресторанного бізнесу

При формуванні механізму ефективного функціонування доцільно застосовувати такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні, правові, а також

використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання кожного інструменту.

Ефективне управління можливе, коли не тільки система управління є ефективною, а й ефективні процеси управління, що призводять її в дію та реалізують. Структура механізму управління підприємством наведено на рисунку 1.2.

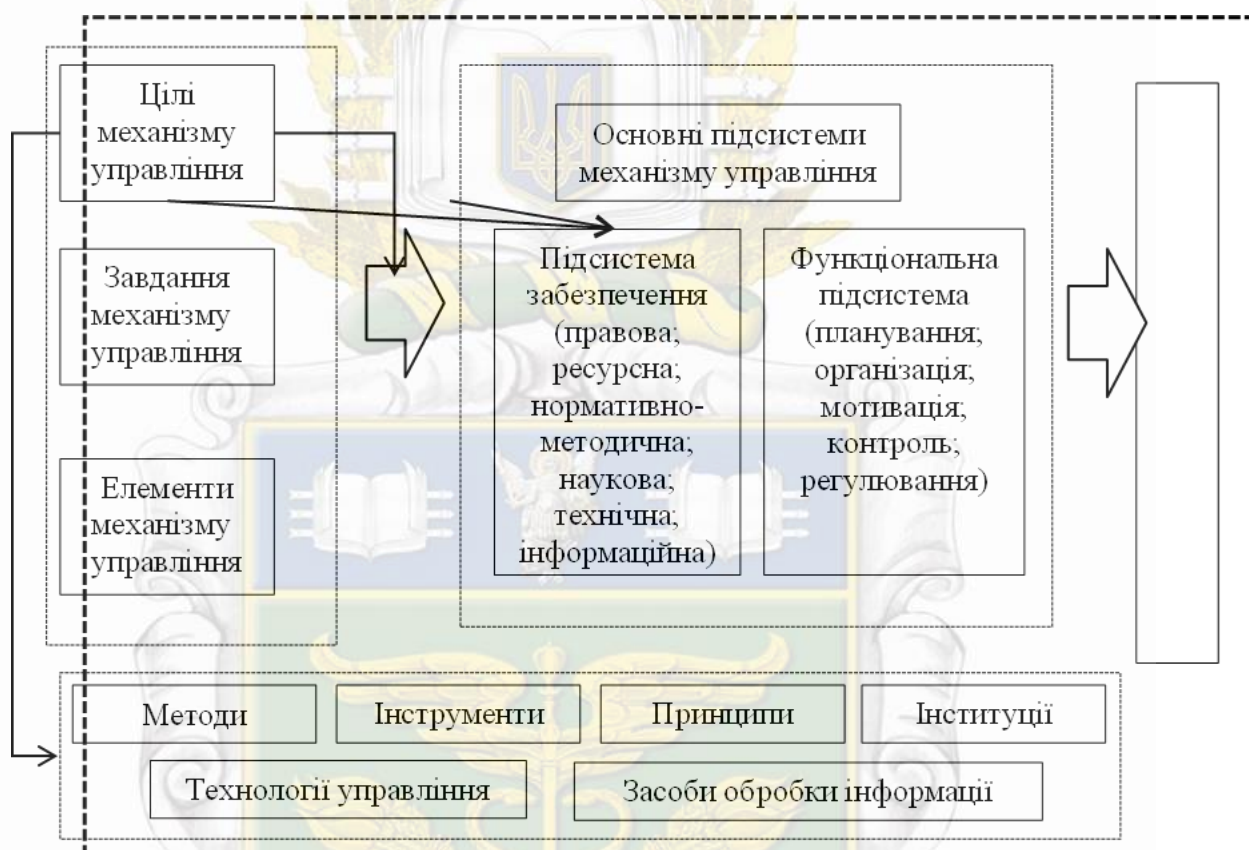


Рисунок 1.2 – Структура механізму управління підприємством [2, с. 64]

Виокремлені інструменти є засадничим базисом забезпечення ефективного управління підприємством, а формування механізму повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності. В сучасних умовах господарювання необхідно безперервно удосконалювати організаційно-економічний механізм функціонування підприємства, оскільки в умовах високої конкуренції він перебуває під постійним впливом досить мінливих чинників зовнішнього середовища. Недосконалість діючих механізмів функціонування підприємства, а також методів їхньої економічної оцінки призводить до неефективного



управління ресурсами, що в умовах інтеграції економіки, стають особливо чутливими до якості та характеру управлінських рішень.

Таким чином, системи управління рестораном є важливим інструментом для власників і керівників, що дає змогу підвищити ефективність і продуктивність, поліпшити якість обслуговування гостей і скоротити витрати. Вибір тієї чи іншої системи залежить від низки чинників, включно з фінансовими можливостями компанії, її розміром та особливостями ведення бізнесу.

## 1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності механізму управління на підприємствах ресторанного бізнесу

Для забезпечення конкурентоспроможності та інтеграції на ринку індустрії гостинності необхідно постійно прагнути до ефективного управління підприємством на основі забезпечення діалектичного поєднання зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Для дослідження основних теоретичних аспектів оцінювання ефективності процесу управління необхідно насамперед розглянути «ефективність управління» як економічну категорію та її основний зміст. Дослідження наукової літератури свідчать про відсутність єдиного підходу до сутності цієї складної категорії.

Відповідно до цільового підходу ефективність управління визначається здатністю досягати поставлених цілей. Такий підхід вимагає формування чітких і орієнтованих на майбутнє цілей розвитку та визначення методів і ресурсів, необхідних для їх досягнення. Сутність системного підходу полягає в розгляді об'єкта оцінювання як цілісної системи. Маніпуляція об'єктом тим ефективніша, чим краще підібрані елементи системи і чим злагоженіші дії. Внутрішній підхід організації базується на типі, концентрації та ступені координації системи управління та контролю, яку використовує суб'єкт. Такий підхід дає змогу

правильно визначити пріоритети розвитку персоналу та підприємства. Конкурентний підхід полягає в задоволенні інтересів зацікавлених сторін (наприклад, власників, співробітників, клієнтів, партнерів, уряду, суспільства). На практиці цей підхід стосується реалізації стратегій обмеженої оптимізації, коли досягнення однієї цілі обмежено вимогами іншої цілі. Проте такий підхід не визначає єдиної точки зору на склад показників, що входять до оцінки ефективності управління компанією.

Балабанова Л.В. зазначає, що оцінку ефективності управління підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та багатокритеріального підходів [15]. При монокритеріальному підході оптимізується (максимізується або мінімізується) один із параметрів ефективності. Кілька параметрів ефективності оптимізовано за допомогою багатокритеріального підходу. Деякі параметри можуть бути на прийнятному рівні, тоді як інші повинні відповідати максимальному або мінімальному порогу. Багатокритеріальний підхід реалізується шляхом обчислення адаптивних і мультиплікативних критеріїв. Цей метод не вказує параметри для максимального збільшення або зменшення при оцінці ефективності управління, але він дозволяє оптимізувати кілька параметрів.

Існує три основні підходи до оцінки ефективності управління: фрагментарний підхід, що характеризується специфікою ситуації, вибіркового підхід, що характеризується локальними особливостями, і комплексний підхід, який оцінює за конкретною ознакою кількість дискретних елементів системи управління. Цей метод дозволяє використовувати велику кількість показників, але не завжди однозначно визначають ефективність управління підприємством.

Кожен метод аналізу ефективності управління підприємством визначає цей процес на основі одного або кількох принципів і критеріїв оцінки. До них відносяться: досягнення цілей, оптимізація та регулювання поведінки елементів системи, розвиток людських ресурсів, визначення пріоритетів розвитку підприємства, задоволення інтересів зацікавлених сторін, оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів роботи.

У зв'язку з впровадженням нових методів управління, здатних адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, відбулася істотна зміна системи поглядів на підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Провідні управлінські консалтингові компанії Європи та США активно використовують і розвивають методи менеджменту, які вважають одним із найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності в різних сферах – максимальну економічну цінність компанії та її окремих філій. рівень. Цей підхід називається управлінням на основі цінностей або VBM (value-based management).

Капіталізація є підсистемою VBM-менеджменту, яка є мірилом ефективності управління підприємством, і може бути використана для виходу на новий рівень розвитку підприємства шляхом залучення інвестицій у вільні інвестиції та модернізацію виробництва. Відповідно до положень теорії капіталізації Я. Лотоцький розглядає капіталізацію як «процес перетворення різноманітних видів ресурсів у капітал, що самозростає, створюючи тим самим нову вартість (збільшення вартості бізнесу)» [16]. Тому пропонується оцінювати ефективність управління підприємством шляхом визначення рівня капіталізації.

Багато вчених пропонують використовувати показники, що описують результати, витрати, якість і параметри систем управління підприємством. Під час дослідження до цієї групи будуть включені наступні методи (додаток А) [19, 28].

Отже, визначення ефективності управління підприємством має науково-практичне значення, яке дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати загальну ефективність діяльності різних його структурних підрозділів і напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробку перспектив і планів дій, визначити результати використання ресурсів і рівня капіталізації.

Формування механізму управління ресторанним господарством має відбуватися поетапно, що включає послідовність заходів, наведену на рис. 1.3 [27].





Рисунок 1.3 – Послідовність формування організаційно-економічного механізму управління закладом ресторанного бізнесу

Методика формування організаційно-економічного механізму управління закладом ресторанного бізнесу потрібно виконувати поетапно, що передбачає послідовність таких дій:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку ресторану.

II етап – діагностування функціонування організаційно-економічного механізму ефективного управління закладом ресторанного бізнесу. Метою проведення діагностування є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління. Цей етап передбачає: пошук

можливостей, оптимальна сукупність яких дасть змогу оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування.

IV етап – розроблення програми вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління закладом ресторанного бізнесу.

V етап – оцінювання запропонованого організаційно-економічного механізму стратегічного управління рестораном, що передбачає поетапне визначення пріоритетних елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного ефективного результату його функціонування.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного управління підприємствами [36, 38].

Організаційно-економічний механізм управління рестораном слід вважати сукупність організаційних та економічних важелів, які здійснюють вплив на економічні та організаційні параметри системи управління, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу закладів ресторанного бізнесу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МАНДРІВНИК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика кафе

Проведемо аналіз механізму управління підприємством ресторанного бізнесу на прикладі кафе «Мандрівник». На офіційному сайті закладу зазначено: «Мандрівник» це подорож ... Подорож за яскравими емоціями, за улюбленими смаками, за новими знайомствами та довгоочікуваними зустрічами, подорож часом, подорож на зустріч один до одного... «Мандрівник» - це великий гостинний будинок, який щодня гостинно приймає під своїм дахом численну кількість постійних та нових друзів... Щовечора заклад наповнюється ніжним світлом вуличних ліхтарів, і починає лунати музика... По території пливе приємний аромат приготованого на вугіллі м'яса, заклад пронизує особлива святкова атмосфера. Це історія про нас, це історія про «Мандрівник»!!! [26].

Досліджуване кафе «Мандрівник» розташовується у місті Вінниці за адресою: вулиця Сергія Зулінського, 46В (рис. 2.1).

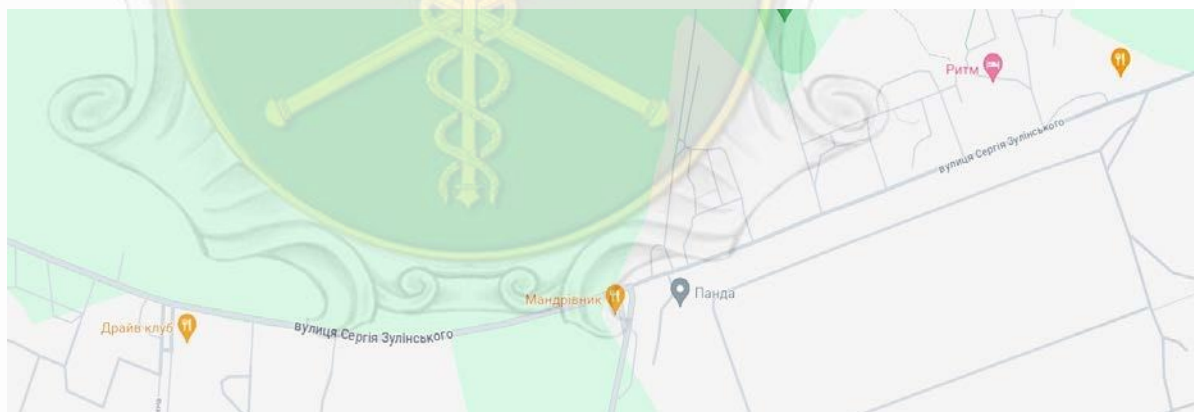


Рисунок 2.1 – Розташування кафе «Мандрівник» на карті міста Вінниця



Як видно з рисунку 2.1 по вулиці Зулинського поруч з кафе «Мандрівник» розташовуються такі заклади ресторанного господарства як: ресторан «Модрина», який позиціонує себе як ресторан української домашньої кухні та ресторан «Drive Club», який позиціонує себе як готельно-ресторанний комплекс із чималою кількістю додаткових послуг та атракцій на території закладу.

Кафе «Мандрівник» має свою історію створення, що походить 2008 року. Як зазначено на сайті кафе, два підприємливих товариші вирішили збудувати розважальний заклад, але важливо щоб це було десь на свіжому повітрі, ще й серед лісових дерев, ще й і в якому гості зможуть скуштувати смачного соковитого шашличку, та весело провести час та потанцювати на зручному танцювальному майданчику. Захотіли, задумали, знайшли невеличку вільну ділянку і почали будівництво (рис. 2.2)

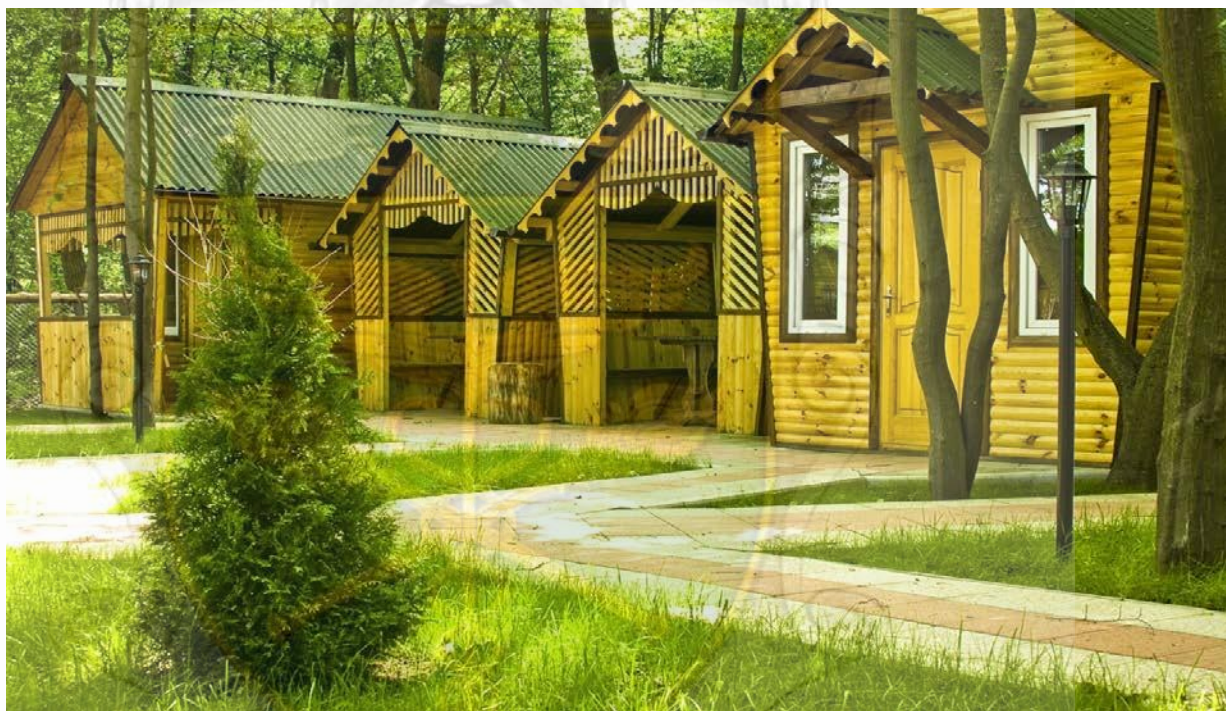


Рисунок 2.2 – Перші будиночки кафе «Мандрівник»

В підсумку 10.06.2010 свої двері гостинно відкрив новий заклад – кафе «Мандрівник» За свою довгу історію власники закладу завдяки згуртованій команді працюючого персоналу, спромоглися розбудувати заклад, збільшити кількість будиночків, та забезпечити комфортне перебування більш ніж 300 гостей на території закладу Кожного дня любителі смачно пообідати в замський

тиші заповнюють заклад на бізнес-ланчі. Кожного вечора гостей розважає незмінний музичний колектив, балуючи їх відомими музичними творами українських та світових виконавців. Кожен хто відвідав заклад, залишив для себе приємні спогади та бажання повернутися знову [25].

Меню закладу кафе містить страви української та східної (вірменської кухні). Слід зазначити, що незважаючи на те, що заклад за типом є кафе (кафе-шашлична), асортимент страв у меню доволі різноманітний (додаток Б). Окрім того, в меню зазначено головні правила поведінки в закладі, до яких відносять:

- забороняється приносити з собою та вживати харчові продукти та спиртні напої;
- забороняється паління в будиночках та бенкетних залах (дозволяється паління в спеціально відведених місцях);
- адміністрація має право відмовити в обслуговуванні;
- адміністрація не несе відповідальності за дітей, вся відповідальність за дітей – на батьках;
- адміністрація не несе відповідальності за особисті речі;
- продаж алкогольних напоїв з 21 року;
- забороняється неповнолітнім робити замовлення в закладі без батьків;
- бій посуду: 1 одиниця – 150 гривень.

В меню також чітко прописано, що тривалість подачі холодних страв – 20-30 хвилин, тривалість подачі гарячих страв – 40-50 хвилин.

На території закладу розміщено два бенкетних зали, літній майданчик та утеплені будиночки місткістю на 50, 30 та 20 гостей (додаток В). Відвідувачів тут пригощають традиційними стравами європейської, кавказької та української кухонь. Основну увагу приділяють мангал-меню і тандир-меню, де представлені фірмові м'ясні та рибні страви. Вечорами грають живу музику. Є танцмайданчик, в довоєнний період часто були дискотеки.

Станом на 2023 рік режим роботи кафе регламентується залежно від комендантської години, наразі кафе працює з 11.00 до 21.30. Найбільша завантаженість в закладі (рис. 2.3) – о 19.00.

### Popular Times

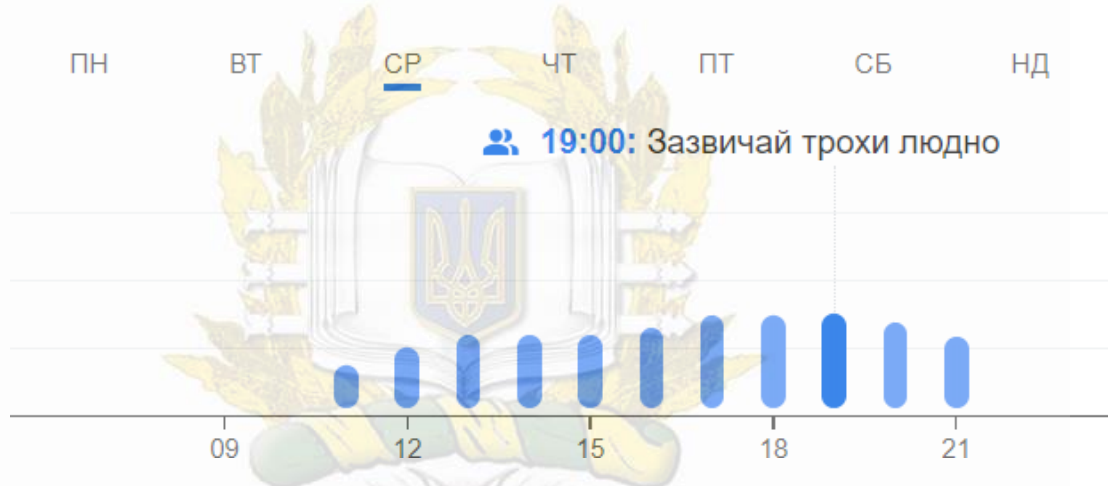


Рисунок 2.3 – Завантаженість закладу відвідувачами (за оцінками сайту) [42]

В кафе «Мандрівник» застосовується частковий метод обслуговування офіціантами. Пропонуємо дослідити та проаналізувати тип організаційної структури управління кафе на основі рисунку 2.4.

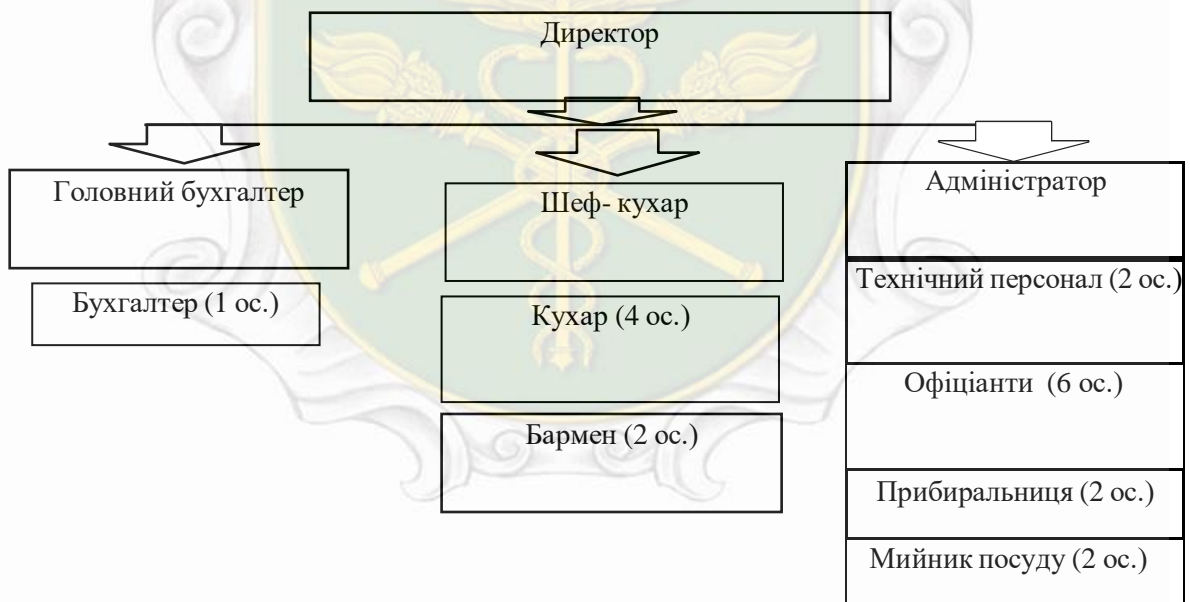


Рисунок 2.4 – Організаційна структура кафе «Мандрівник»



Як видно з рисунку 2.4 кафе «Мандрівник» має лінійну організаційну структуру управління. Для даного типу структури управління характерним є те, що підпорядкування співробітників чітко визначене ієрархічно. Кожен працівник має лише одного безпосереднього керівника, до якого він звертається з усіма питаннями та за інструкціями. Інформація передається зверху вниз по ланцюжку командування. Головними перевагами є простота та зрозумілість для всіх працівників, полегшена комунікація та прийняття рішень. Окрім того, кожен працівник чітко знає свої обов'язки та за що він несе відповідальність. Завдяки чіткій ієрархії інформація може швидко передаватися від керівництва до підлеглих, що може призвести до більш швидкого прийняття рішень. Щодо недоліків, то головним є високі вимоги до кваліфікаційних характеристик директора, який повинен бути фахівцем своєї справи та постійно контролювати усі виробничі процеси в кафе.

Проведемо аналіз меню кафе «Мандрівник» за наявним асортиментом страв та напоїв. Повне меню кафе наведено в додатку В. На основі додатку В встановлено, що в закладі пропонують повсякденне меню, бенкетне меню та барне меню із широким асортиментом алкогольних напоїв, коктейлів різної міцності. Слід зазначити, що незважаючи на те, що заклад за типом відноситься до кафе, в меню представлені страви від шефа, що покращує якість приготування ресторанної продукції та вказує на кращий ресторанний сервіс. В таблиці 2.1 проведено аналіз асортименту страв у меню кафе «Мандрівник».

Таблиця 2.1 – Аналіз меню за асортиментом страв у кафе «Мандрівник»

№	Асортиментна група	Кількість страв в асортиментній групі	Середня ціна страви, грн.	Коливання виходу страви, г.
1	Салати	14	230	250-500
2	Холодні закуски	15	150	100-350
3	Гарячі закуски	10	150	100-300
4	Перші страви	5	80	300
5	Основні страви	11	100	150-400
6	Страви - гриль	7	80	100
7	Гарнір	7	100	150-240
8	Десерти	3	100	250-700
9	Всього	72	125	-

На основі отриманих результатів встановлено, що усереднена ціна за страву в кафе становить 125 гривень за порцію, також визначено, що за рахунок інгредієнтів та більшої порції, найдорожчими в меню виявилися салати. Слід зазначити, що в кафе користуються популярністю страви на грилі. Також в закладі функціонує служба доставки, яка щоденно приймає замовлення з 10.00 до 20.00 щодня, а в п'ятницю та суботу – з 10.00 до 17.00. Вартість доставки – 70 грн (відстань – не більше 10 км у межах міста). Термін приготування страв – не менше 40 хв, не враховуючи доставку. Перевагами замовлення страв в кафе: зручність замовлення – замовити їжу можна онлайн на нашому сайті або зателефонувавши оператору; доступні ціни – кафе пропонує гостям смачну їжу за доступними цінами з якісних продуктів; ввічливий персонал – оператори та кур'єри кафе завжди привітні та готові допомогти з вибором страв та оформленням замовлення. Окрім доставки їжі, кафе «Мандрівник» також пропонує: шашлик з доставкою з будь-якого виду м'яса, а також можливість самовивозу страв з кафе.

З метою визначення позиції кафе «Мандрівник» на ринку ресторанних послуг міста Вінниці проведемо порівняльний аналіз конкурентів кафе за такими основними ознаками: тип кухні, концепція закладу, меню та асортимент продукції, географічне розташування. Проведений аналіз показав, що основними конкурентами кафе «Мандрівник» є: ресторан «Модрина», кафе «Мисливець», ресторан «Вечорниці», ресторан «Диканька» та ресторан «Drive Club». Для визначення оцінок скористаємось оцінками за відгуками гостей закладу в Google. Узагальнені результати оформимо в таблиці 2.2. Методом експертних оцінок нами визначено, що максимальна кількість балів за оціненими параметрами, 10 балів. Для проведення порівняльного аналізу оцінимо показник якості на основі формули 2.1:

$$I_{я} = \sum_{i=1}^{nn} W_i \times q_{qi} \quad (2.1)$$

де  $I_{я}$  – груповий показник оцінки конкурентоспроможності або оцінки якісних параметрів конкурентоспроможності;

$V_i$  – вагомість і-того якісного параметру;

$q_i$  – бальна оцінка і-того якісного параметру.

Таблиця 2.2 – Вхідні параметри для порівняльної характеристики кафе «Мандрівник»

Назва закладу	Дизайн інтер'єру	Асортимент меню	Сервіс та якість обслуговування	Розташування	Ціна	Смакові якості страв
Мандрівник	7	7	7	8	8	8
Модрина	8	8	7	7	8	8
Мисливець	7	7	7	7	7	8
Вечорниці	7	7	7	5	7	7
Диканька	8	8	8	8	7	9
Drive Club	9	9	8	8	8	9
Коефіцієнти вагомості кожного параметру	0,1	0,15	0,2	0,1	0,23	0,22

$$I_{\text{я}} (\text{«Мандрівник»}) = 7*0,1+7*0,15+7*0,2+8*0,1+8*0,23+8*0,22 = 0,7+1,05+1,4+0,8+1,84+1,76 = 7,55 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{я}} (\text{«Модрина»}) = 8*0,1+8*0,15+7*0,2+7*0,1+8*0,23+8*0,22 = 0,8+1,2+1,4+0,7+1,84+1,76 = 7,7 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{я}} (\text{«Мисливець»}) = 7*0,1+7*0,15+7*0,2+7*0,1+7*0,23+8*0,22 = 0,7+1,05+1,4+0,7+1,61+1,76 = 7,22 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{я}} (\text{«Вечорниці»}) = 7*0,1+7*0,15+7*0,2+5*0,1+7*0,23+9*0,22 = 0,7+1,05+1,4+0,5+1,61+1,98 = 7,24 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{я}} (\text{«Диканька»}) = 8*0,1+8*0,15+8*0,2+8*0,1+7*0,23+9*0,22 = 0,8+1,2+1,6+0,8+1,61+1,98 = 7,99 \text{ (балів)}$$

$$I_{\text{я}} (\text{«Drive Club»}) = 9*0,1+9*0,15+8*0,2+8*0,1+8*0,23+9*0,22 = 0,9+1,35+1,6+0,8+1,84+1,98 = 8,47 \text{ (балів)}$$

На основі проведених обчислень встановлено, що найкращі показники щодо ресторанного сервісу належать ресторану «Drive Club» - 8,47 балів, найнижчі параметри якості належать закладу ресторанного господарства «Мисливець» - 7,22 бали. Кафе «Мандрівник» має середні показники якості, що



спричинено в першу чергу необхідністю проведення ребрендингу кафе. На рисунку 2.5 нами відображено узагальнені результати проведеного обчислення.

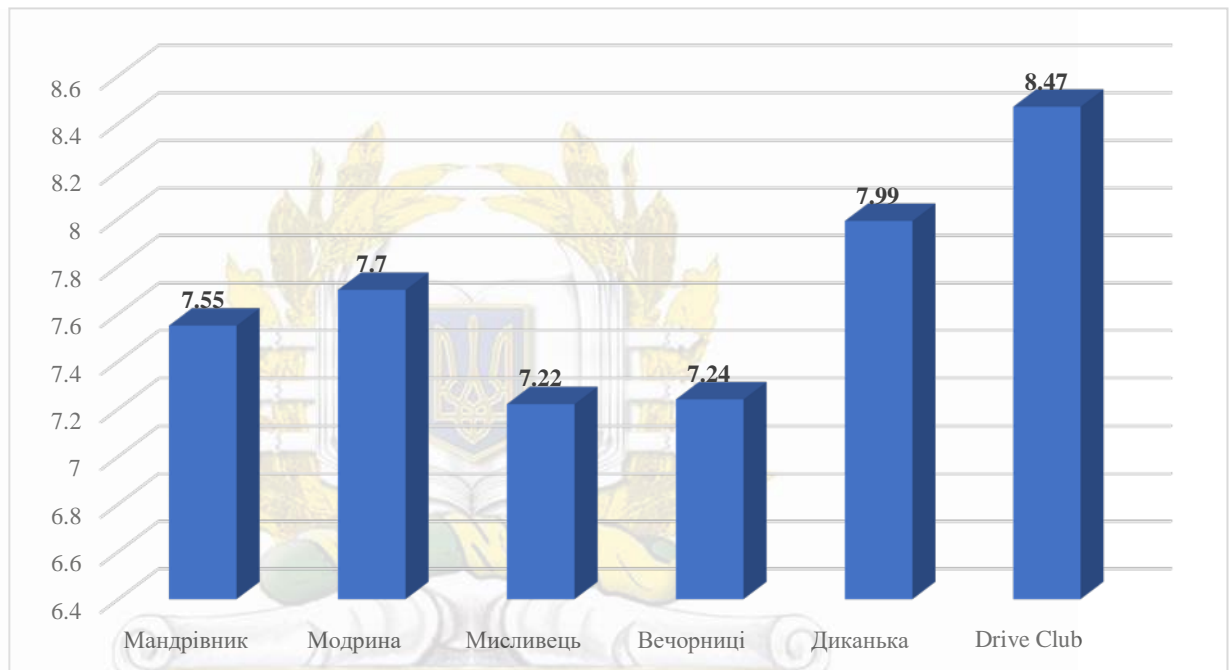


Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика якісних параметрів основних конкурентів кафе «Мандрівник»

На основі проведеного дослідження можна сказати, що заклад має ряд переваг та недоліків. Головними перевагами є наявність чітких правил обслуговування, що зменшує загальну кількість конфліктних ситуацій та сприяє ефективному управлінню кафе. Незважаючи на те, що заклад відноситься до типу кафе, в даному закладі є шеф-кухар, який постійно працює над вдосконаленням меню з урахуванням останніх трендів в ресторанному бізнесі та фуддизайну. Закладу слід особливу увагу звернути на покращення дизайну інтер'єру та оновлення матеріально-технічної бази в цілому. Цінова політика закладу є прийнятною та розрахована на покупця із середнім рівнем доходу. Кафе «Мандрівник» за розташуванням має кращі позиції порівняно з іншими підприємствами. В цілому досліджуваний заклад ресторанного господарства має середні конкурентні позиції на ринку.

## 2.2 Оцінка ефективності управління кафе

Для оцінки ефективності управління в закладі ресторанного господарства «Мандрівник» обчислимо як абсолютні, так і відносні показники ефективності діяльності кафе. В закладі ресторанного господарства вагому роль у формуванні прибутку господарської діяльності відіграє якість обслуговування. Для цього скористаємося відгуками споживачів в Google. Нами опрацьовано 1969 відгуків, зведені результати оформимо у вигляді рисунку 2.6.

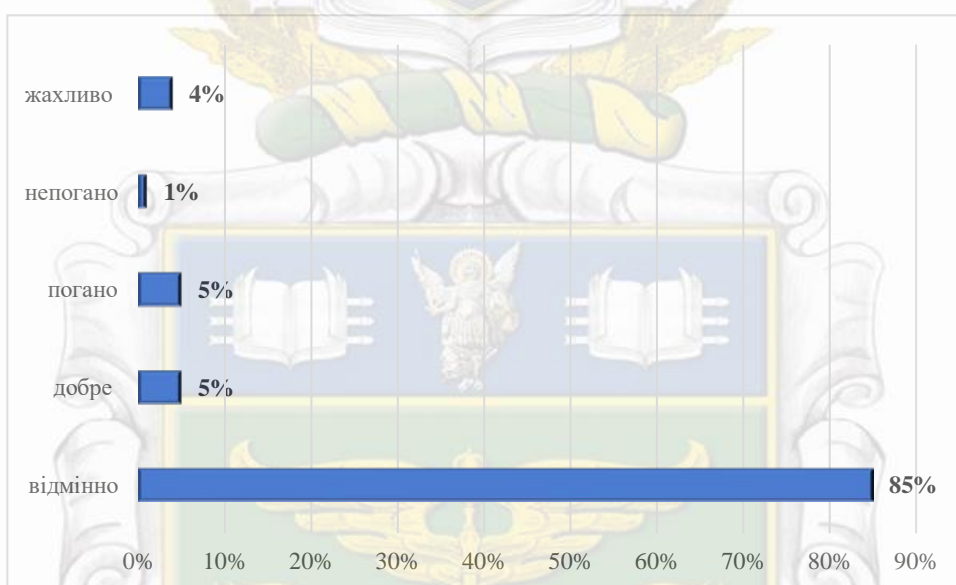


Рисунок 2.6 – Оцінка якості ресторанних послуг в кафе «Мандрівник» за відгуками споживачів

На основі опрацьованих відгуків нами встановлено, що більшість відвідувачів кафе є повністю задоволеними та пишуть позитивні відгуки вдячності від відвідування закладу. Проте є відвідувачі, які відзначають про жахливий сервіс, високу температуру в будиночках, відсутність системи кондиціонування, брудні скатертини та неякісну ресторанну продукцію аж до отруєння. Слід зазначити, що менеджер кафе одразу відповідає на відгуки як позитивні, так і негативні. Проте є відгуки, де споживачі зазначили середній сервіс без пояснення, що саме їм не сподобалося та що потрібно змінити. Таким чином, головною проблемою є відсутність системи кондиціонування, що й

спричиняє швидке псування страв, особливо у літній період. Також слід звернути увагу, що навіть при позитивному відгуку, гості відзначають, що було б добре дозволити свій алкоголь в кафе.

Особлива роль у якості обслуговування належить персоналу кафе. В таблиці 2.3 наведено аналіз персоналу кафе.

Таблиця 2.3 – Оцінка персоналу кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Кількість штатних працівників, осіб	24	20	22	-4,00	2,00	-17	10
Кількість прийнятих працівників, осіб	1	1	4	0,00	3,00	0	300
Кількість вибулих працівників, осіб	1	5	1	4,00	-4,00	400	-80
Коефіцієнт прийому на роботу	0,04	0,05	0,18	0,01	13	20	264
Коефіцієнт звільнення	0,04	0,25	0,05	0,21	-0,20	500	-82
Коефіцієнт плинності	0,04	0,25	0,05	0,21	-0,20	500	-82
Продуктивність праці, тис.грн./чол	174,5	113,35	204,5	-61,15	91,15	-35	80

На основі отриманих результаті таблиці 2.3 нами встановлено, що формування виручки від реалізації продукції знаходиться в тісному взаємозв'язку з чисельністю працівників. Впродовж оцінюваного періоду чисельність працівників зменшилась, що спричинено в 2022 році вторгненням росії в Україну. Чисельність скоротилася на 5 чоловік, як наслідок коефіцієнт звільнення становив 0,25, причому ці звільнення всі були за власним бажанням, відповідно коефіцієнт плинності становить теж 0,25. Ми не можемо стверджувати, що це негативно характеризує ефективність управління персоналом, оскільки спричинено впливом дії зовнішнього чинника. Щодо продуктивності праці, то станом на 2023 рік маємо зростання на 80% порівняно із 2022 роком. В цілому працівники є вмотивованими та зацікавленими в результатах праці.



Слід зазначити, що в кафе між працівниками існує чіткий розподіл обов'язків та функцій. Кожен працівник виконує свої функціональні обов'язки і відповідає перед керівником закладу. Розроблені посадові інструкції та штатний розпис. Як ми зазначали вище, в кафе всі бізнес-процеси знаходяться в безпосередньому управлінні директора. В додатку Г нами наведено детальна характеристика функціональних обов'язків працівників кафе.

Наступним етапом аналізу ефективності управління в кафе є оцінка динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності закладу за 2021 – 2023 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт послуг, грн..	4188	2267	4499	-1921	2232
Собівартість реалізованої продукції, грн.	2928	2543	3526	-385	983
Витрати на оплату праці, грн.	108,34	99,1	119,84	-9,24	20,74
Сума сплаченого ЄСВ, грн.	21,13	19,32	23,37	-1,81	4,05
Прибуток, грн.	1130,53	-394,42	829,79	-1525	1224,21

Отримані результати показали, що в 2022 році чиста виручка від реалізації ресторанної продукції та послуг зменшилась на 1921 тис. грн., що пов'язано із зменшенням обсягів реалізації на початку повномасштабного вторгнення. Слід зазначити, що кафе брало активну участь у приготуванні страв та прихистку всіх вимушених переселенців в цей час. Аналіз витрат показав, що саме в 2022 році зросла вартість матеріальних витрат, а виручка при цьому суттєво зменшилась. Тобто заклад здійснював виробництво ресторанної продукції, проте не реалізовував її, працюючи безкоштовно. Проте, станом на 2023 рік виручка заклад поступово нарощував обороти своєї господарської діяльності, що і вплинуло на зростання обсягів реалізації на 2232 тис. грн. Порівняльна

характеристика доходів і витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції кафе «Мандрівник» наведено на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Динаміка основних фінансово-економічних результатів діяльності кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 рр.

З рисунку видно, що саме в 2022 році відбувалися диспропорції між доходним та витратними показниками діяльності кафе. Оцінюючи ефективність управління результатами діяльності кафе, важливим є порівняння темпів росту доходного та витратного показників. Проведений аналіз показав, що в 2022 році темпи росту виручки від реалізації продукції повністю відповідали темпу росту витрат на виробництво і реалізацію продукції і становили на рівні 54%. Така ситуація в даному випадку є позитивною, оскільки підприємство працювало не на отримання прибутку, а на виживання і забезпечення беззбитковості господарської діяльності. Проте, в 2023 році ситуація суттєво покращилась, що вказує про зростання основних результативних показників діяльності. Так, темпи росту виручки від реалізації продукції становили 198%, а темпи росту собівартості становили 139%. Таке співвідношення є оптимальним і пропорційним та вказує на провадження ефективної політики управління господарською діяльністю закладу.

Позитивними тенденціями характеризується також і прибуток від господарської діяльності, значення якого впродовж оцінюваного періоду характеризується значними коливаннями, проте в 2023 році спостерігаємо зростання прибутку на 1224,21 тис. грн.

Наступним етапом даного дослідження є аналіз динаміки відносних показників ефективності господарської діяльності кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 роки. Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності господарської діяльності кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельність господарської діяльності, %	38,61%	-15,51%	23,53%	-54,1%	39,0%
Рентабельність реалізації, %	26,99%	-17,40%	18,44%	-44,4%	35,8%
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	0,69	1,12	0,78	0,43	-0,34
Продуктивність праці, тис. грн/1 чол.	174,5	113,35	204,5	-61,2	91,2

Отримані результати показали, що в цілому управління діяльністю кафе «Мандрівник» здійснюється ефективно та з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів. Так, рентабельність господарської діяльності, що обчислюється з урахуванням собівартості виробництва та реалізації продукції, поступово зростає та станом на 2023 рік становить 23,53% проти 38,61% в 2021 році. В 2022 році, за рахунок збитку, маємо від'ємні значення показників рентабельності в даному році: рентабельність господарської діяльності – «-15,51%», рентабельність збутової політики «-17,40%».

Для оцінки ефективності збутової політики кафе, оцінимо показник рентабельності продаж (реалізації). Проведені обчислення показали, що станом на 2023 рік значення даного показника становить 18,44% проти 26,99% в 2021 році. На рисунку 2.8 нами наведено узагальнені показники ефективності управління в кафе «Мандрівник».



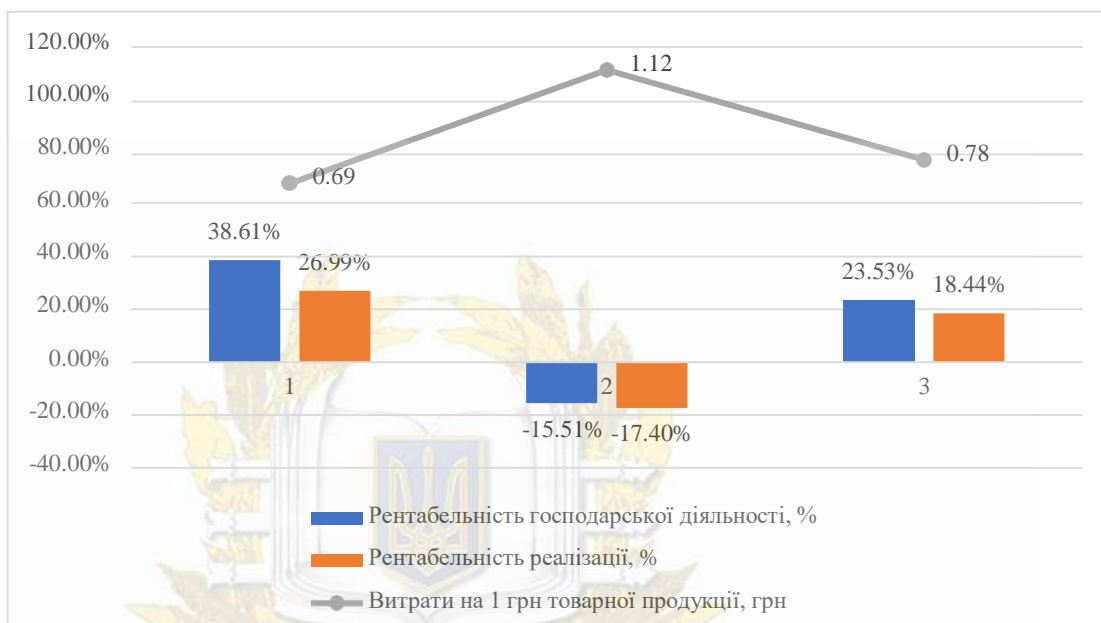


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності та ефективності управління витратами кафе «Мандрівник»

Це першочергово пов'язано диспропорціями у темпах росту чистої виручки та витрат виробництва. Щодо динаміки показника рентабельності продаж, що характеризує ефективність збутової політики, то слід зазначити, що в 1 кварталі рентабельність збуту становила 19,92%, в 2 кварталі - 21,90%, в третьому - 21,25%, і в четвертому - 20,32%. Оцінка показника витрат з розрахунку на 1 гривню товарної продукції показала, що в 2021 році на 1 гривню товарної продукції припадало 1,43 гривень витрат, а в 2022 році – відбулося зростання витрат з розрахунку на 1 гривню товарної продукції на 0,43 гривні, що в першу чергу спричинено диспропорціями між темпами росту доходів та витрат. Щодо значення даного показника в 2023 році, то спостерігаємо зменшення даного показника на 0,34 гривні і станом на 2023 рік маємо 0,78 гривень витрат з розрахунку на 1 гривню товарної продукції, що є позитивним в управлінні витратами підприємства.

На рисунку 2.9 відображено динаміка показника продуктивності праці кафе «Мандрівник».

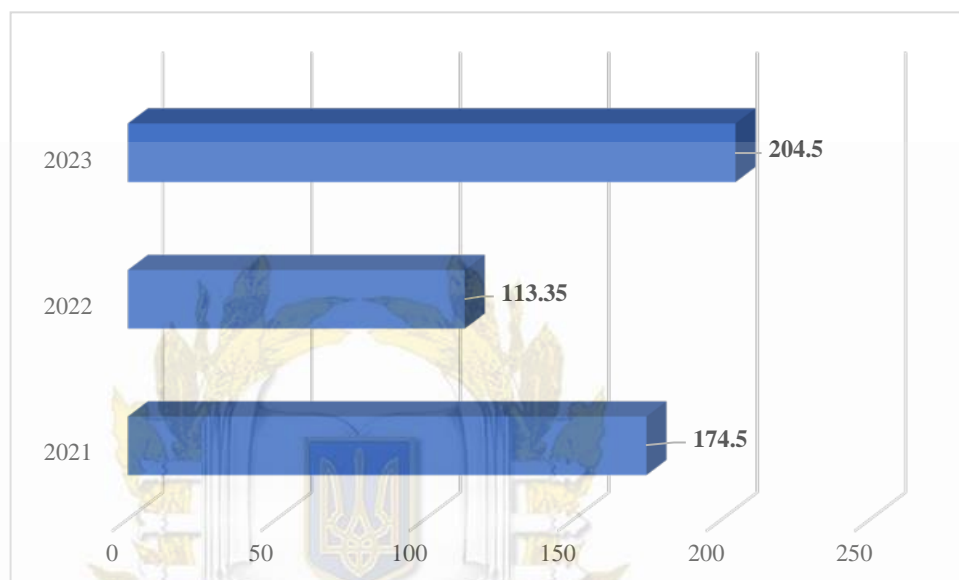


Рисунок 2.9 – Динаміка показники продуктивності праці кафе «Мандрівник» за 2021 – 2023 рр.

Як бачимо, значення показника, що характеризує ефективність управління персоналом кафе має позитивні тенденції до зростання. В цілому слід зазначити, що це значною мірою залежить кадрової політики кафе «Мандрівник». Слід зазначити, що вибір стилів та методів управління в кафе здійснюють безпосередньо власники закладу та директор. Серед головних мотивів персоналу кафе є економічні методи стимулювання праці. Серед основних матеріальних стимулів є заробітна плата, яка є гнучкою та враховує відпрацьовані зміни персоналу та враховує винагороди за кількісні та якісні показники роботи кафе. В даний час оцінка ефективності методів управління в ресторанному бізнесі зосереджена переважно на економічних інструментах. Це проявляється в акценті на матеріальному стимулюванні персоналу, застосуванні гнучкої політики ціноутворення та інших подібних підходах. Щодо адміністративних методів, то в досліджуваному кафе вони впроваджуються ефективно, що слугує дієвим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення кращих результатів. Серед прикладів реалізації в адміністративних методів управління в кафе є наступні: наявність чіткого визначення ієрархії та розподіл повноважень, чітко визначена структура підпорядкування та чітко окреслені

зони відповідальності персоналу, що допомагає уникнути дублювання зусиль, плутанини та неефективного використання ресурсів.

Важливим є наявність розроблених правил обслуговування в кафе, які зазначені одразу в меню кафе. Чітко окреслені правила роботи для всіх сфер діяльності кафе (від приготування їжі до обслуговування клієнтів) гарантують послідовність та високу якість послуг та мінімізують конфліктні ситуації. Впровадження адміністративних методів управління, поряд з економічними інструментами, допомагає закладам створити більш ефективну та згуртовану команду, покращити якість послуг, підвищити рівень задоволеності клієнтів та досягти кращих фінансових результатів.





## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ «МАНДРІВНИК»

#### 3.1 Впровадження системного підходу щодо стратегічного управління послугами кафе

Сучасний ринок ресторанного бізнесу дуже рухливий та гнучкий, він постійно вимагає від бізнесу застосування новітніх технологій, що дозволяє знижувати собівартість наданих послуг, впровадження автоматизованих систем у технологічному процесі діяльності дозволяє виробляти якісну продукцію згідно ДСТУ і тим самим підвищувати їх конкурентоздатність. Зміни у мікро та макросередовищі істотно впливають на діяльність закладу. Зовнішні фактори не можуть коригуватися управлінцями ресторанів, але вони дають можливість диверсифікувати діяльність закладу, розширити його асортимент та коригувати систему управління. Саме використання системного підходу дає можливість адаптуватися до новим вимог сучасного ринку, виробити нову стратегію розвитку та удосконалити систему управління закладом. Розроблена структура системи управління ресторанными послугами (рис. 3.1.).

Застосування зазначеної методики управління ресторанными послугами допоможе управлінському складу в кафе у визначені терміни швидко та лаконічно адаптувати систему управління підприємством у процес стратегічного управління. Це у свою чергу дозволить одночасно здійснювати реагування на фактори зовнішнього середовища, згідно з запропонованою моделлю. Корпоративні стратегії відрізняються від бізнес-стратегій, які мають внутрішньофірмову спрямованість.

Застосування зазначеної методики управління ресторанными послугами допоможе управлінському складу в ресторанному закладі у визначені терміни швидко та лаконічно адаптувати систему управління підприємством у процес стратегічного управління. Це у свою чергу дозволить одночасно здійснювати реагування на фактори зовнішнього середовища, згідно з запропонованою моделлю. Корпоративні стратегії відрізняються від бізнес-стратегій, які мають внутрішньофірмову спрямованість.



Рисунок 3.1 – Структура системи управління ресторанными послугами в кафе

Безперечно, системи оперативного та поточного управління стають активною категорією управління рестораном лише за умови наявності відповідної системи стратегічного управління [6]. На виконання функцій управління підприємствами створюється відповідна структура системи управління, що є сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємозалежних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Ефективний розвиток ресторанного бізнесу перш за все залежить від правильно організованої системи управління із врахуванням всіх факторів включаючи і зовнішні і внутрішні

середовище, яку можна описати і графічно уявити і відобразити схематично (рис. 3.2.) і дати їй таке визначення.

Система стратегічного управління - це необхідна частина системи управління організацією, яка: (спирається на вищих керівників та співробітників, які мають вмотивований професійний потенціал, як основу організації; направляє організацію на формування відносин із споживачами з метою задоволення їх смаків та уподобань за допомогою новітніх технологій та виробництва конкурентоздатних ресторанних послуг, та встановлення коопераційних зв'язків; визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного та поточного управління з використанням принципів синергії; регулювання та своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами та дозволяє домагатися конкурентних переваг; забезпечує стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницькій стратегії та винахідливості у її реалізації).

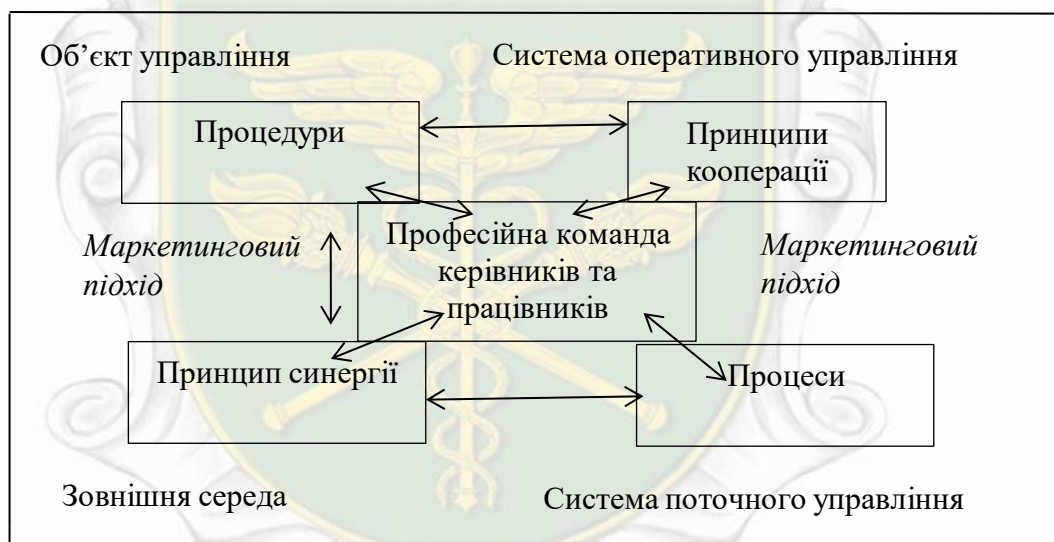


Рисунок 3.2 - Система стратегічного управління в закладах ресторанного господарства

В сучасних умовах динамічного розвитку ресторанного бізнесу для досягнення успіху та стійкої конкурентної переваги необхідно розробляти та впроваджувати ефективні стратегічні підходи до управління.



Стратегічні підходи до управління ресторанами ґрунтуються на наступних ключових аспектах:

1. Визначення місії, візії та цілей. Місія передбачає чітке формулювання сутності існування ресторану, його цінностей та призначення, візія – опис бажаного майбутнього стану ресторану, його довгострокових прагнень. Щодо цілей, то вони повинні бути конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі завдання, які ресторан прагне виконати для досягнення візії.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз: оцінка сильних та слабких сторін ресторану, його ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та недоліків. Зовнішній аналіз: дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища, економічних, соціальних, політичних та технологічних факторів, які можуть вплинути на ресторан.

3. Розробка стратегії передбачає вибір стратегії через визначення загального напрямку розвитку ресторану, його конкурентної позиції на ринку та розробку стратегічних планів через деталізацію стратегії, визначення конкретних дій, ресурсів, термінів та відповідальних осіб за їх виконання.

4. Реалізація стратегії. Впровадження стратегії передбачає доведення стратегії до відома всіх співробітників ресторану, забезпечення їх розумінням та залученням до її реалізації, а також проведення постійного моніторингу та контролю за виконанням стратегічних планів, внесення необхідних коректив, адаптація до змінних умов.

5. Оцінка та коригування. Періодична оцінка передбачає регулярний аналіз результатів реалізації стратегії, її ефективності та відповідності поставленим цілям та, за необхідності, внесення коректив через коригування стратегії та планів на основі отриманих даних та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ефективні стратегічні підходи до управління ресторанами повинні бути:

– гнучкими та адаптивними, тобто мати здатність до швидкого реагування на зміни ринкового середовища, нові тренди та потреби клієнтів;

- орієнтованими на клієнта – чітко розуміння потреб та очікувань клієнтів, фокус на створенні унікального та цінного досвіду для них;
- стійкими, тобто мати здатність до довгострокового розвитку та досягнення поставлених цілей;
- етичними, тобто мати відповідальність перед клієнтами, співробітниками, суспільством та довкіллям.

Процес ефективної організації управління рестораном передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій (рис. 3.3).

Обираючи напрям руху та характер поточних дій кафе «Мандрівник» залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

- 1) стратегію диференціації надання послугам особливих властивостей, які важливі для відвідувачів закладу та які відрізняються від послуг конкурентів;
- 2) інноваційну стратегію використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку у найближчому майбутньому;
- 3) стратегію маркетингу кожен працівник підприємства розглядається як безпосередній споживач послуг закладу, так званий внутрішній споживач.

Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, дасть змогу підприємствам ресторанного бізнесу ефективно організувати управління у кризових ситуаціях.

Таким чином, для кафе «Мандрівник» розроблено цілі підприємства, які в подальшому забезпечить високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання і ефективне управління у разі кризових ситуаціях:

- забезпечення широкого асортименту товарів в достатній кількості і належної якості протягом року: оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів;
- забезпечення високого рівня обслуговування, шляхом морального і матеріального мотивування персоналу, створення сприятливих умов та робочої атмосфери;

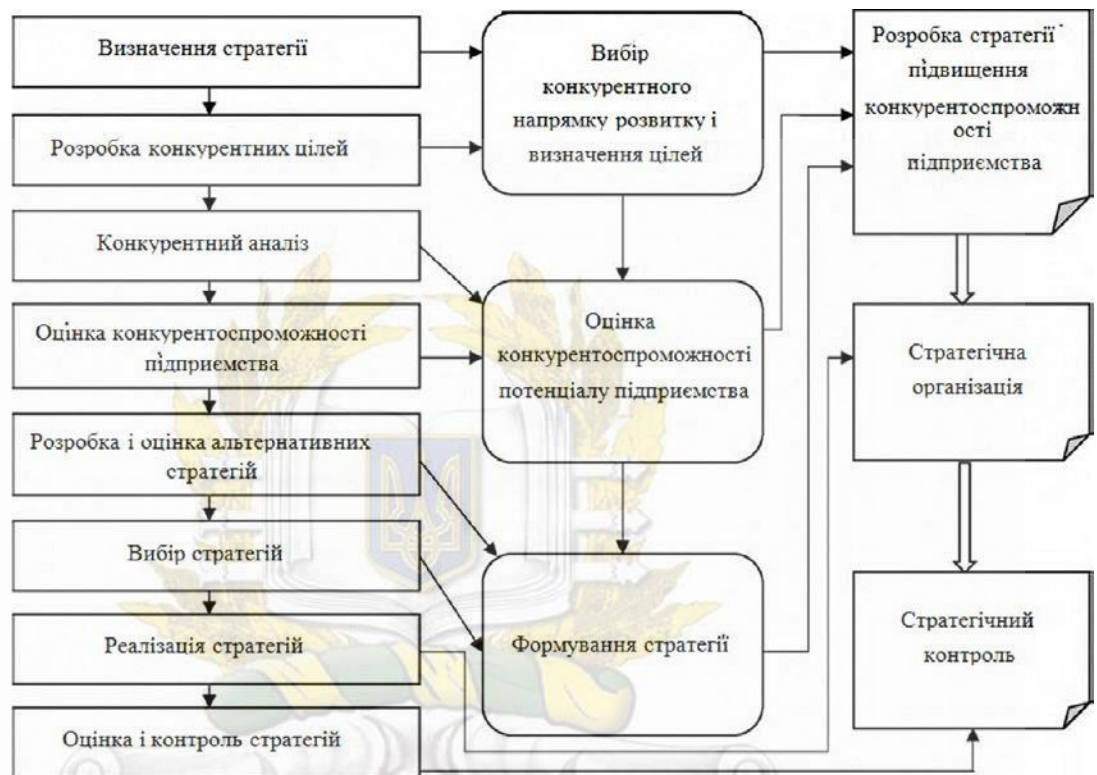


Рисунок 3.3 – Блок-схема стратегічного управління кафе «Мандрівник» на основі стратегічного підходу

- впровадження сучасних інноваційних технологій у діяльність ресторану: QR-коди і наявність електронного меню, меню при вході в ресторан, аудіо- візуальні дисплеї;
- проведення рекламної кампанії: корпоративний WEB-сервер, реклама в соц-мережах та ін.;
- залучення більше гостей за рахунок організації акційних днів раз у місяць: знижки на певні страви, напої чи десерти залежно від дня тижня та часу замовлення («щаслива година»).

Отже, підвищення ефективна організація управління підприємством пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно. Впровадження ефективних стратегічних підходів до управління закладами ресторанного господарства може допомогти їм досягти стійкого конкурентної переваги, підвищити рівень задоволеності клієнтів та досягти поставлених цілей.



### 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення управління якістю ресторанної продукції кафе

Якість продукції в закладах ресторанного господарства залежить в основному від наступних факторів:

- з урахуванням науково обґрунтованих норм харчування, правильне складання рецептури;
- застосування найбільш раціональних методів використання сучасного обладнання;
- технологічна обробка, естетичний дизайн;
- точність контрольних і вимірювальних приладів;
- основна і допоміжна сировина, якість напівфабрикатів, їх відповідність стандартним вимогам;
- технічний рівень підприємства;

Вплив на якість продукції також надає автоматизація і управління роботою співробітників підприємства. Запропоновано забезпечити персонал кафе необхідною технологічною документацією, а саме технологічними картами нових страв, які розраховують кількість сировини і напівфабрикатів і контролюють правильність технологічного процесу.

Управління якістю продукції і послуг – це дії, розроблені для забезпечення і підтримки необхідного рівня якості при створенні і використанні продукції. Управління якістю продукції і послуг безпосередньо пов'язане з контрольованою якістю і засноване на виробничих стадіях створення продукції, які проводяться на всіх етапах виробництва продукції, а також на етапах зберігання, і споживання. Об'єктами контролю є наявність сировини, матеріалів і готової продукції, стан технологічного та іншого обладнання, якість контрольно-вимірювального обладнання, якість нормативно-технічної документації.

Пропонується система контролю якості в кафе, яка буде охоплювати всі сторони діяльності. По кожному об'єкту контролю необхідно встановити його періодичність і призначити відповідальних осіб.

Інформація про систему контролю представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система контролю якості кафе «Мандрівник»

Назва підрозділу	Об'єкт контролю	Заходи	Періодичність	Відповідальний
1	2	3	4	5
Кухня	Якість страв	Особистий контроль	постійно	Шеф-кухар
Кухня	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази на місяць	Шеф-кухар
Кухня	Інвентар і устаткування	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Кухар
Кухня	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Кухар
Зали ресторану	Якість обслуговування	Спостереження, книга скарг і пропозицій	Постійно	Шеф-кухар
Зали	Майно залу	Інвентаризація	1 раз в 6 місяців	Шеф-кухар
Зали	Посуд	Інвентаризація	1 раз на місяць	Шеф-кухар
Зали	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно	Прибиральниця
Зали	Виторг	Розрахунок з відвідувачами	Постійно	Адміністратор, офіціант
Управління кафе	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет	1 раз на місяць	Директор ресторану, головний бухгалтер

Думка відвідувачів в кафе аналізується на основі аналізу їх відгуків на сайті. Для контролю за рівнем обслуговування в кафе рекомендуємо такі показники (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оціночні показники рівня обслуговування гостей кафе

Показник обслуговування	Уявлення відвідувача
1	2
Меню відповідає потребам відвідувачам	90 відсотків страв у меню викликають інтерес відвідувачів
Персонал допомагає відвідувачам при виборі страв	Персоналу добре відомо, що є в меню і на кухні. Він дає докладні пояснення

Продовження табл. 3.2

1	2
Персонал попереджає вимоги відвідувачів	Гості не повинні приносити спиртні напої та приходити зі своїми продуктами.
Персонал уміє спілкуватися	Ті, хто обслуговують, посміхаються, допомагають один одному.
Персонал вміє добре тримати себе	Персонал на роздачі завжди дивиться в очі гостям, коли розмовляє, не торкається обличчя або волосся руками
Добре організована робота з рекамаціями	Всі, хто виражав невдоволення, ідуть задоволеними, з бажанням повернутися
Персонал уважний й акуратний	Співробітникам щодня дякують за вміле обслуговування

З метою зацікавленості робітників в збільшенні товарообігу кафе пропонується ввести таку систему оплати праці, де основним інструментом матеріального стимулювання працівників виступають різного роду преміальні виплати: за основні результати господарської діяльності, за підвищення якості обслуговування, за залучення додаткового контингенту покупців.

Таким чином, для досліджуваного закладу ресторанного господарства кафе «Мандрівник» нами запропоновано такі основні напрямки вдосконалення виробничо-торгівельної діяльності: встановлення контролю якості продукції та підвищення якості продукції; вдосконалення асортименту та впровадження сучасних технологій приготування страв у меню; співпраця з надійними постачальниками; контроль життєвого циклу послуг та страв; удосконалення організації дієтичного харчування за рахунок розширення асортименту страв; удосконалення виробничо-торгівельної діяльності кафе за рахунок мотивації персоналу в якості виробництва ресторанної продукції та ресторанного сервісу; покращення дизайну та атмосфери кафе - оновлення дизайну інтер'єру кафе для створення більш сучасної та привабливої атмосфери, забезпечення комфортного освітлення та музичного супроводу, створення тематичного декору, який буде відповідати концепції кафе. Впровадження цих пропозицій може допомогти кафе «Мандрівник» значно покращити свої позиції на ринку, підвищити рівень задоволеності клієнтів та досягти стійкого успіху.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених теоретичних та практичних досліджень нами зроблено наступні висновки.

1. Встановлено, що механізм управління розвитком ресторанного бізнесу – це система, що складається з організаційних та економічних елементів, які використовуються суб'єктом управління для впливу на процес соціально-економічного функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства. Цей механізм має забезпечувати: узгоджену та взаємопов'язану дію всіх елементів системи, стратегічну гнучкість для адаптації до мінливих умов середовища, а також сприяти досягненню поставлених цілей та завдань.

2. Ефективне управління підприємством ресторанного господарства є ключовим фактором його успіху в конкурентному середовищі ринку гостинності. Для досягнення цієї мети необхідно поєднати зовнішню та внутрішню ефективність управління. Зовнішня ефективність передбачає адаптацію до мінливих умов ринку, задоволення потреб клієнтів та формування позитивного іміджу компанії. Внутрішня ефективність фокусується на оптимізації ресурсів, підвищенні продуктивності праці та покращенні якості внутрішніх процесів. Важливими інструментами оцінки ефективності управління є: монокритеріальний підхід: оптимізація одного ключового показника, наприклад, рівня рентабельності або частки ринку; багатокритеріальний підхід: комплексна оцінка за допомогою набору показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства; підхід VBM (value-based management): оцінка на основі максимізації економічної цінності компанії; капіталізаційний підхід: оцінка на основі рівня капіталізації, тобто здатності підприємства генерувати майбутні грошові потоки. Ефективний механізм управління має ґрунтуватися на глибокому розумінні специфіки даного бізнесу, потреб клієнтів та конкурентного середовища.

3. Аналіз механізму управління нами проведено на основі діяльності кафе «Мандрівник», що знаходиться у місті Вінниця по вулиці Зулинського та позиціонує себе як заклад з українською та східною кухнею. Заклад має літній майданчик, утеплені будиночки та два бенкетних зали. Серед сильних сторін закладу нами виявлено наступні: чіткі правила обслуговування, що мінімізують конфліктні ситуації, наявність шеф-кухаря, який постійно оновлює меню, зручне розташування, доступні ціни, привітний персонал, можливість замовлення їжі з доставкою, наявність шашлику з доставкою, можливість самовивозу страв. Серед слабких сторін нами встановлено наступні: відсутність системи кондиціонування, що може призвести до псування продуктів, особливо влітку, деякі відгуки засвідчили про низьку якість обслуговування, а також необхідність оновлення матеріально-технічної бази.

4. З метою оцінки ефективності управління в закладі ресторанного господарства «Мандрівник» нами обчислено абсолютні та відносні показники ефективності діяльності кафе. Результати проведеного аналізу показали, що абсолютні та відносні показники ефективності характеризуються позитивними тенденціями. Для оцінки якості обслуговування нами опрацьовані відгуки відвідувачів та встановлено, що більшість відвідувачів кафе є повністю задоволеними та пишуть позитивні відгуки вдячності від відвідування закладу. Проте є відвідувачі, які відзначають про жахливий сервіс, високу температуру в будиночках, відсутність системи кондиціонування, брудні скатертини та неякісну ресторанну продукцію аж до отруєння. Слід зазначити, що менеджер кафе одразу відповідає на відгуки як позитивні, так і негативні. Проте є відгуки, де споживачі зазначили середній сервіс без пояснення, що саме їм не сподобалося та що потрібно змінити. Таким чином, головною проблемою є відсутність системи кондиціонування, що й спричиняє швидке псування страв, особливо у літній період. Також слід звернути увагу, що навіть при позитивному відгуку, гості відзначають, що було б добре дозволити свій алкоголь в кафе. Аналіз персоналу показав, що за досліджуваний період чисельність працівників зменшилась, що спричинено в 2022 році вторгненням росії в Україну. Щодо

продуктивності праці, то маємо позитивні тенденції. В цілому працівники є вмотивованими та зацікавленими в результатах праці, а управління діяльністю кафе «Мандрівник» здійснюється ефективно та з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів. Загалом, кафе «Мандрівник» має ряд сильних сторін, які дозволяють йому успішно функціонувати на ринку ресторанних послуг. Проте, закладу необхідно вжити заходів щодо усунення слабких сторін та реалізації наявних можливостей.

Таким чином, нами запропоновано наступні напрямки щодовдосконалення механізму управління підприємством ресторанного бізнесу на прикладі кафе «Мандрівник»:

1. Впровадити системний підхід щодо стратегічного управління послугами кафе. Запропонована методика управління ресторанными послугами дозволяє кафе «Мандрівник» швидко та лаконічно адаптувати систему управління підприємством до процесу стратегічного управління. Це дає змогу одночасно реагувати на фактори зовнішнього середовища та досягати конкурентних переваг. Система стратегічного управління рестораном ґрунтується на визначенні місії, візії, цілей, аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, розробці, реалізації, оцінці та коригуванні стратегії. Ефективні стратегічні підходи повинні бути гнучкими, орієнтованими на клієнта, стійкими та етичними. Для кафе «Мандрівник» пропонуються такі стратегії: диференціація, інновації та маркетинг. Впровадження ефективних стратегій допоможе кафе «Мандрівник» досягти стійкої конкурентної переваги, підвищити рівень задоволеності клієнтів та досягти поставлених цілей.

2. Запропоновано вдосконалити управління якістю ресторанної продукції кафе через впровадження системи контролю якості продукції, а також удосконалення виробничо-торгівельної діяльності кафе за рахунок мотивації персоналу в якості виробництва ресторанної продукції та ресторанного сервісу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281:2004. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
2. Андрусів У.Я., Зелінська Г.О., Штогрин М.В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. С. 60-68.
3. Антонова В. Механізм стратегічного управління розвитком ресторанного бізнесу в умовах ринку. *Схід*. 2009. № 5 (96). С. 25-30.
4. Бахарева А. А., Кузнєцов О. М. Антикризове управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах. *Стратегія бізнесу*. 2015. № 2 (10). С.16–19.
5. Бєсядовська І.О. Теоретичні аспекти механізму управління підприємством ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ. 2016. 376 с.
7. Герасимчук В. В., Русова Д. Р. Впровадження інноваційних технологій як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Авіація, промисловість, суспільство*: зб. матеріалів доп. учасн. І Міжнар. наук.-практ. конф. Кременчук. 2020. С. 389–392.
8. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 16. С. 308–315. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-16/23-stat16/2002-grizovska-l-o-sitarchuk-o-v>. (дата звернення: 31.04.2024).
9. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 139–145

10. Економічна енциклопедія: у трьох томах. редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
11. Єрмоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2000. 24 с.
12. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33 (366). С. 59-63.
13. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
14. Івашина Л. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу як складника індустрії гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 597–600.
15. Кравченко О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України : дис ... канд. екон. наук: 08.00.03 Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2016. 265 с.
16. Кривошей В., Грек Д. Удосконалення системи показників ефективної діяльності та їх використання в управлінні підприємствами ресторанного господарства. *Економічний аналіз*. Вип. 10. Част. 4. 2012 рік. С. 197-202.
17. Любарська М. А., Ларіонова А. А. Економічні проблеми сфери послуг. *Економічний вектор*. 2020. №2 (21). С.68–72.
18. Мажулін Є.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html> (дата звернення: 06.05.2024)
19. Мазуркевич І.О. Методичні аспекти оцінки ефективності управління закладами ресторанного господарства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2018. №1. Vol. 6. Pp. 105–107.
20. Мазуркевич І.О. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 165-168.

21. Мазуркевич І.О. Проблеми оцінки ефективності діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу. *Світ економічної науки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. економічного спрямування. Вип. 10. Тернопіль, 2018. С. 21-24.
22. Мазуркевич І.О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Серія «Державне управління», Серія «Право». № 11(13) 2022. С. 183-192.
23. Мазуркевич І.О., Лук'янець А.В. Theoretical approaches to management of restaurant business enterprises. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. Vol. 4 (5). 2017. Pp. 97-101.
24. Мальська П.М., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа. Технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник, Київ: «Центр навчальної літератури», 2017. 304с.
25. Мандрівник. URL: <https://mandrivnik.vn.ua/istoriya.html> (дата звернення: 06.05.2024)
26. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання. Київ, 2002. 320 с.
27. Мирна Є. В., Костакова Л. Д. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємствами ресторанного господарства. *Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв* : матеріали I Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. Прага : Oktan Print s. r. o., 2020. С. 184–186.
28. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 231 с.
29. Обозна А.О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17–23.



30. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / За заг. ред. Б.В.Гриніва Львів : 2019. 212 с.
31. Палійчук Є. С., Павлик І.В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств організації харчування. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10/2016. С. 26-29.
32. Панчук Б., Березівська Н. Організація управління господарською діяльністю підприємства ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку* : Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Тернопіль, Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі, 2022. С. 47-49.
33. Поленчук В. М. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*: зб. наук. праць. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. Вип. 45. С. 189–199.
34. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 06.05.2024)
35. Русавська В.А., Можаровський Д.О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 57. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46> (дата звернення: 06.05.2024)
36. Рябенька М. О. Механізми державного регулювання у ресторанному бізнесі. *Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Прага : OktanPrint s.r.o, 2020. С. 204–205.
37. Рябенька М. О. Стратегічне планування в закладах готельно-ресторанного господарства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, вип. I (86). С. 72–75.

38. Рябенька М., Лук'янець А. Формування управлінського механізму в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 06 жовтня 2022 р.). Львів, 2022. С.180-182.

39. Рябчукова О. Ю. Методи і показники оцінки результативності ресторанного бізнесу. *Наукознавство*. 2017. Том 9, № 6. С. 56–61.

40. Умови ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства. URL: <http://intkonf.org/zavalnyuk-v-v-visotska-m-a-umovi-efektivnoyi-diyalnostipidpriemstv-restorannogo-gospodarstva/http://surl.li/tnbmh> (дата звернення: 06.05.2024)

41. Шовкопляс Т. С. та ін Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі : кол. монографія /за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Є. М. Строкова ; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків : НТУ "ХПІ" ; Панов А. М., 2019. 100 с.

42. Google. Завантаженість відвідування. URL: <http://surl.li/tnbmh> (дата звернення: 06.05.2024)

## ДОДАТКИ