

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ
О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Удосконалення управлінської структури підприємства ресторанного
бізнесу»

Виконала: здобквачка 4 курсу
Групи ГРС 2022-1
спеціальності 241 «Туризм»
Гончарова Аліса Дмитрівна

Керівник:
Погасій Сергій Олександрович

Рецензент:
Жовтяк Ганна Анатоліївна

Харків – 2026

Керівник роботи _____
(підпис)

«_____» «_____» 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.
Здобувачка Гончарова Аліса Дмитрівна
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри Т і ГГ
(назва)

Зав. кафедри ТіГГ
доц., канд. екон. наук. Писарева І. В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«_____» «_____» 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

« 01 » «червня» 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Гончаровій Алісі Дмитрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управлінської структури підприємства ресторанного бізнесу», керівник роботи доц., канд. техн. наук Погасій С.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03.
2. Строк подання здобувачем роботи 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти, фінансово-економічні показники звітності підприємства, науково-технічна література, статистичні дані та матеріали з мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні засади формування управлінських структур у ресторанному бізнесі. 2. Аналіз показників роботи та наявної структури управління підприємства N. 3. Розробка заходів з удосконалення управлінської структури підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Актуальність, мета, об'єкт та предмет роботи. 2. Завдання роботи. 3. Підгрунття специфіки ресторанного менеджменту. 4. Чинники, що визначають специфіку ресторанного менеджменту. 5. Засади, що визначають специфіку управлінської моделі їдальні. 6. Схема лінійної структури управління. 7. Схема функціональної структури управління. 8. Схема лінійно-функціональної структури управління. 9. Дивізіональна структура управління. 10. Удосконалення управлінських структур в сучасних умовах. 11. Схема розподілу часу робочої зміни. 12. Показники роботи підприємства N. 13. Схема керування підприємством N. 14. Головні напрямки удосконалення системи управління підприємствами. 15. Оцінка економічної ефективності пропозиції

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Погасій С.О., канд. техн. наук, доц.		
Нормоконтроль	Козлова А. О., канд. екон. наук, доц.		

7. Дата видачі завдання 01.06.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір і обробка первинної інформації	11.05 – 24.05.2026	
2.	Робота над теоретичною частиною	01.06 – 05.06.2026	
3.	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	06.06 – 09.06.2026	
4.	Робота над рекомендаційною частиною	10.06 – 16.06.2026	
5.	Розробка і оформлення графічного матеріалу	17.06 – 18.06.2026	
6.	Оформлення пояснювальної записки	19.06 – 21.06.2026	
7.	Перевірка на плагіат. Передзахист	22.06 - 24.06.2026	

Здобувач(ка) _____ Гончарова А. Д.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____ Погасій С. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Особливості та специфіка менеджменту в ресторанному господарстві.....	8
1.2. Сутність, види та принципи побудови організаційних структур управління підприємств.....	14
1.3. Сучасні тенденції та підходи до трансформації управлінських структур в індустрії гостинності.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ТА НАЯВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА N.....	42
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	42
2.2. Аналіз показників діяльності підприємства.....	53
2.3. Аналіз діючої системи та структури управління підприємством.....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
3.1. Головні напрямки удосконалення управлінських структур в ресторанному бізнесі.....	64
3.2. Стисла характеристика запропонованого заходу.....	69
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованого проектного рішення.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	77
ДОДАТКИ.....	83
НАОЧНІ МАТЕРІАЛИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена високим рівнем конкуренції на світовому ринку ресторанних послуг та необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів. У сучасних умовах цифровізації, зміни споживчих уподобань і зростання вимог до якості обслуговування підприємства ресторанного бізнесу потребують гнучких та адаптивних організаційних структур. Рациональна управлінська структура сприяє оптимізації використання ресурсів, прискоренню прийняття управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності закладу. Крім того, удосконалення системи управління є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та його успішного функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємства ресторанного бізнесу задля підвищення його адаптивності та операційної ефективності.

Об'єктом роботи є процес управління діяльністю підприємства ресторанного господарства «N».

Предметом роботи є організаційна структура управління, фінансово-економічні показники та напрями оптимізації управлінських процесів об'єкта.

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

- розкрити галузеві особливості та специфіку менеджменту на підприємствах ресторанного господарства;
- дослідити сутність, класифікаційні види та фундаментальні принципи побудови організаційних структур управління підприємств;
- визначити сучасні тенденції та підходи трансформації управлінських структур в індустрії гостинності;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства «N»;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за поточний рік;
- проаналізувати діючу систему й організаційну структуру управління підприємством N;
- описати головні стратегічні напрямки вдосконалення управлінських структур у сучасному ресторанному бізнесі;
- запропонувати захід з удосконалення системи управління для підприємства;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності від впровадження запропонованого рішення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади формування управлінських структур у ресторанному бізнесі. Розкриті специфічні риси управління в ресторанному секторі. Узагальнено класифікацію організаційних структур, принципи їхньої побудови та виокремлено сучасні світові тренди трансформації управлінських структур.

Другий розділ присвячено аналізу показників роботи та наявної структури управління підприємства «N». В розділі наведено загальну характеристику підприємства, зроблено аналіз ключових показників його роботи, проаналізована діюча управлінська структура.

Третій розділ присвячено удосконаленню управлінської структури підприємства. В цьому розділі розроблено пропозицію, яка сприяє покращенню системи управління підприємством і оцінена ефективність цього рішення.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань і наочних матеріалів.

Загальний обсяг роботи - 94 сторінки, в тому числі 76 сторінок основного тексту. Робота містить 14 рисунків, 6 таблиць, список використаних посилань містить 45 найменувань і викладений на 6 сторінках. Наочні матеріали містять 15 слайдів, розміщених на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Особливості та специфіка менеджменту в ресторанному господарстві

Ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних, висококонкурентних, трудомістких та капіталомістких галузей індустрії гостинності. Ефективне функціонування цих підприємств залежить від якості, гнучкості та наукової обґрунтованості системи управління.

Менеджмент у ресторанному господарстві – це спеціалізована галузь управлінської науки та практики, що спрямована на планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності підприємств харчування з метою задоволення різноманітних потреб споживачів і максимізації чистого прибутку [7].

Специфіка ресторанного менеджменту визначається унікальним поєднанням в технології роботи підприємств ресторанного господарства трьох взаємопов'язаних функцій:

- виробництво (заготівля, кулінарна обробка сировини та виготовлення готової продукції);
- реалізація (комерційний продаж виготовлених страв та перепродаж купованих товарів);
- організація споживання та дозвілля (сервісне обслуговування в залі, створення атмосфери, надання додаткових послуг).

Взаємозв'язок цих складових показано на рис. 1.1. Цей триєдиний характер діяльності закладів ресторанного господарства висуває специфічні вимоги до управлінського апарату. Менеджер ресторану або іншого підприємства ресторанного господарства повинен інтегрувати виробничі, технологічні, логістичні, сервісні та маркетингові процеси в єдину операційну систему.

Аналіз літературних джерел дозволив виявити чинники, які визначають специфіку ресторанного менеджменту. До таких чинників слід віднести наступне [2-4, 6, 10-14].



Рис. 1.1. Підгрунття специфіки ресторанного менеджменту

1. Подвійна природа ресторанного продукту. З одного боку продукт ресторанного господарства має матеріальну складову, яка визначається продукцією закладів ресторанного господарства. Аз іншого боку має місце нематеріальна складову, яка обумовлена рівнем сервісу, швидкістю обслуговування, уважністю і ввічливістю персоналу, дизайном інтер'єру, акустичним та світловим супроводом.

Споживач оцінює ці компоненти інтегрально. Тому Тому, менеджмент підприємства ресторанного господарства повинен одночасно застосовувати різноманітні методи керування, які призначені для різних сфер діяльності.

2. Нерозривність процесів виробництва, реалізації та споживання. На відміну від промислових підприємств, де виготовлений товар зберігається на складах і транспортується до кінцевого споживача через канали дистрибуції, у

ресторанному господарстві більшість продукції виготовляється безпосередньо під замовлення і споживається «тут і зараз». Це унеможливорює створення класичних складських запасів готової продукції (за винятком напівфабрикатів і продукції, яка закуповується у інших виробників). У цьому випадку актуальним стає завдання створення достатніх потужностей для обслуговування відвідувачів закладу та раціонального використання цих потужностей.

Менеджери повинні вибудовувати гнучкі операційні графіки, прогнозувати завантаження залу по годинах доби та днях тижня, регулювати чисельність персоналу

3. Висока частка «живої» праці та людського капіталу. Не зважаючи на глобальні тренди автоматизації, ресторанний бізнес залишається людиноорієнтованим. Наявність контактної зони в закладах ресторанного господарства (Front Office) вимагає значної кількості спеціально підготовлених працівників, які можуть якісно виконувати обслуговування відвідувачів. Керування робітниками закладу ресторанного господарства безпосередньо в процесі обслуговування потребує застосування специфічних підходів і прийомів менеджменту. З цього приводу важливими завданнями є зниження традиційно високого для підприємств ресторанного господарства рівня плинності кадрів, профілактика професійного вигорання, мотивація персоналу через корпоративну культуру та ін.

4. Жорсткі часові обмеження та висока оборотність сировини

Харчова сировина є товаром, що швидко псується із лімітованими термінами зберігання. Будь-які прорахунки в логістиці та управлінні запасами призводять або до прямих фінансових збитків, або до відсутності позицій у меню, що знижує лояльність клієнтів.

Управління логістичними ланцюгами у закладах ресторанного господарства вимагає впровадження автоматизованих систем складського обліку.

5. Сезонність в роботі. Досить значна кількість закладів ресторанного господарства в своїй роботі відчують значний вплив сезонного чинника на

обсяги роботи і асортимент продукції, що реалізується. Це потребує від менеджерів цих підприємств оперативного і своєчасного реагування на зміни в постачанні, гнучкого керування чисельністю персоналу і виробничими потужностями, вчасного оновлення меню, тощо.

Для більш наочного відображення чинників, які визначають специфіку ресторанного менеджменту побудовано схему, зображену на рис. 1.2.

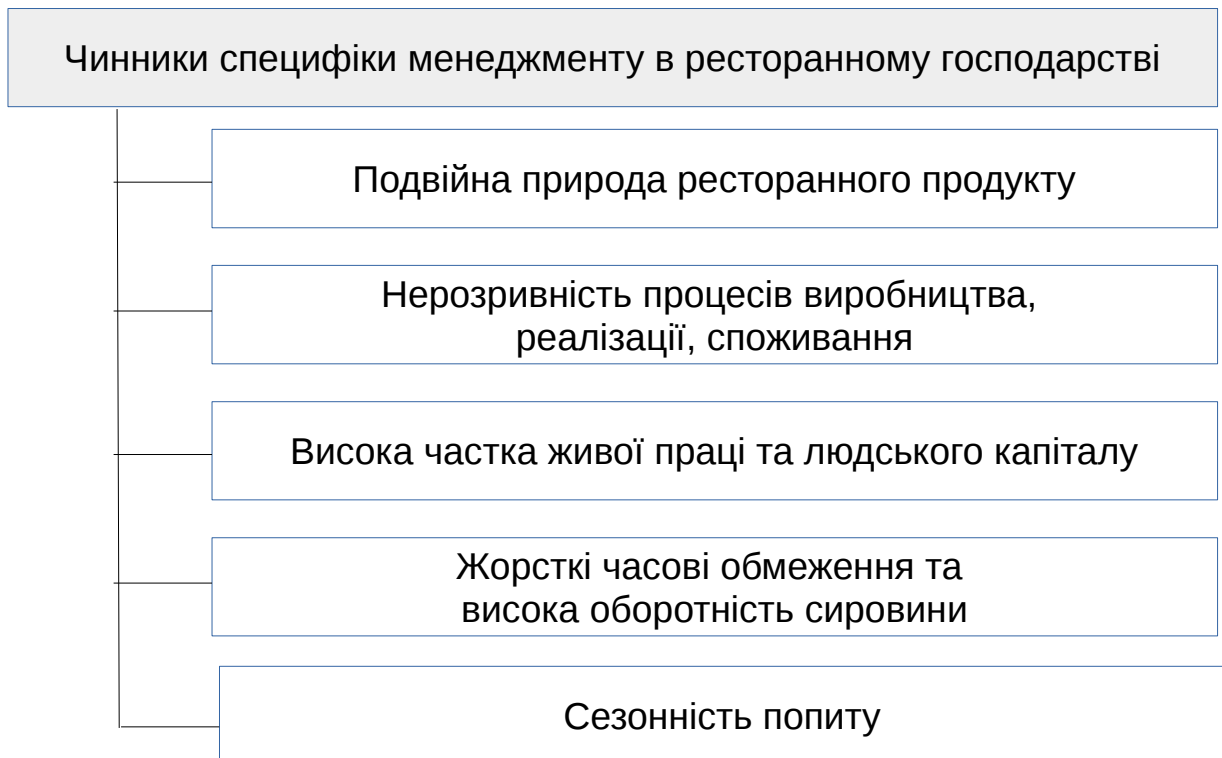


Рис. 1.2. Чинники, що визначають специфіку ресторанного менеджменту

Слід також зазначити, що ресторанне господарство вносить свою специфіку в реалізацію базових функцій менеджменту і суттєво модернізує їх, надаючи їм унікального прикладного змісту. Розглянемо більш детально специфіку реалізації функцій менеджменту в ресторанному господарстві [7, 17].

Перша функція – прогнозування і планування. На стратегічному рівні менеджмент в ресторанному господарстві визначає концепцію закладу (формат, цільова аудиторія, унікальна цінова пропозиція), розробляє маркетингову стратегію та планує локацію. На операційному рівні фокус зміщується на

«меню–інжиніринг (Menu Engineering)». Меню в ресторані – це не просто перелік страв, а головний інструмент управління доходами, що ставить його в центр уваги при реалізації функції планування в менеджменті.

Друга функція – функція організації. Організаційна функція менеджменту концентрується на проектуванні раціональних інформаційних, матеріальних та людських потоків. Важливим аспектом в ресторанному менеджменті є поділ закладу на дві зони: «Back Office (Кухня/Виробництво)», де менеджмент базується на суворому дотриманні технологічних карт, санітарно-гігієнічних стандартів (НАССР) та оптимізації ергономіки робочих місць, і «Front Office (Сервісна зона/Зал)», де структура управління орієнтована на клієнтоцентричність, де головне завдання – стандартизація сервісних процедур від моменту зустрічі гостя до розрахунку та прощання.

Третя функція – функція мотивації. Більшість класичних підходів, що успішно застосовуються в менеджменті підприємств інших галузей, в ресторанному господарстві не дають належної результативності. Специфіка ресторанного менеджменту полягає у розробці комбінованих систем мотивації. Дохід лінійного персоналу залу зазвичай прив'язується до індивідуального виторгу (% від особистих продажів), виконання планів зміни, а також системи особистих чайових, що стимулює якісний сервіс. Для виробничого персоналу кухні мотивація часто базується на показниках швидкості видачі страв, мінімізації відсотків браку/відходів та оцінках закладу на зовнішніх платформах відгуків.

Четверта функція – функція контролінгу та оперативного обліку. Специфіка контролю в ресторані полягає в його безперервності. Особливому контролю в підприємствах ресторанного господарства підлягають відсоткове співвідношення вартості інгредієнтів до продажної ціни страви (Фуд-кост (Food Cost)) і частка витрат на оплату праці у загальному товарообігу (Лейбор-кост (Labor Cost)). Загально прийняті нормативні значення цих показників такі:

- Food Cost для їдалень – 40–50%,
- Food Cost для преміум–ресторанів – 25–30%,

– Labor Cost – оптимально 20–30%.

Вихід цих показників за межі нормативу сигналізує про негативні технологічні та економічні процеси і потребує координування роботи закладу.

Окремо розглянемо особливості менеджменту такого закладу ресторанного господарства, як їдальня.

В ресторанному господарстві особливе місце посідає менеджмент підприємств масового харчування, зокрема їдалень (корпоративних, навчальних, індустріальних). На відміну від класичних концептуальних ресторанів, управлінська модель їдальні базується на таких специфічних засадах [4, 6].

1. Мінімальна маржинальність та орієнтація на оборотність. Середній чек у їдальні є фіксовано підлаштованим під купівельну спроможність контингенту. Головне завдання менеджменту – забезпечити максимальну оборотність одного посадкового місця в обмежений проміжок часу (обідня перерва).

2. Управління циклічним меню: Розробляється так зване «циклічне меню» (наприклад, меню, яке повторюється кожні два або три тижні). Це дозволяє стандартизувати закупівлі сировини, оптимізувати роботу кухарів та точно прораховувати плановий фуд-кост.

3. Мінімізація сервісних витрат: Відсутність офіціантів та використання технологічних ліній роздачі (самообслуговування) дозволяє менеджменту утримувати лейбор-кост на низькому рівні. Головний фокус контролю тут зміщується на пропускну здатність касового вузла та швидкість поповнення мармітів на лінії роздачі їжі.

4. Соціально-екологічна відповідальність. Сучасний корпоративний кейтеринг (яскравим прикладом якого на світовому ринку є швейцарська компанія SV Group) будує свій менеджмент на принципах сталого розвитку. Це включає впровадження концепцій здорового та збалансованого харчування (зменшення частки ультраоброблених продуктів, акцент на сезонні локальні овочі та зелень), системний контроль за харчовими відходами (Food Waste Management) та мінімізацію вуглецевого сліду при логістиці інгредієнтів.

Для узагальнення особливостей менеджменту їдалень побудовано схему, зображену на рис. 1.3.

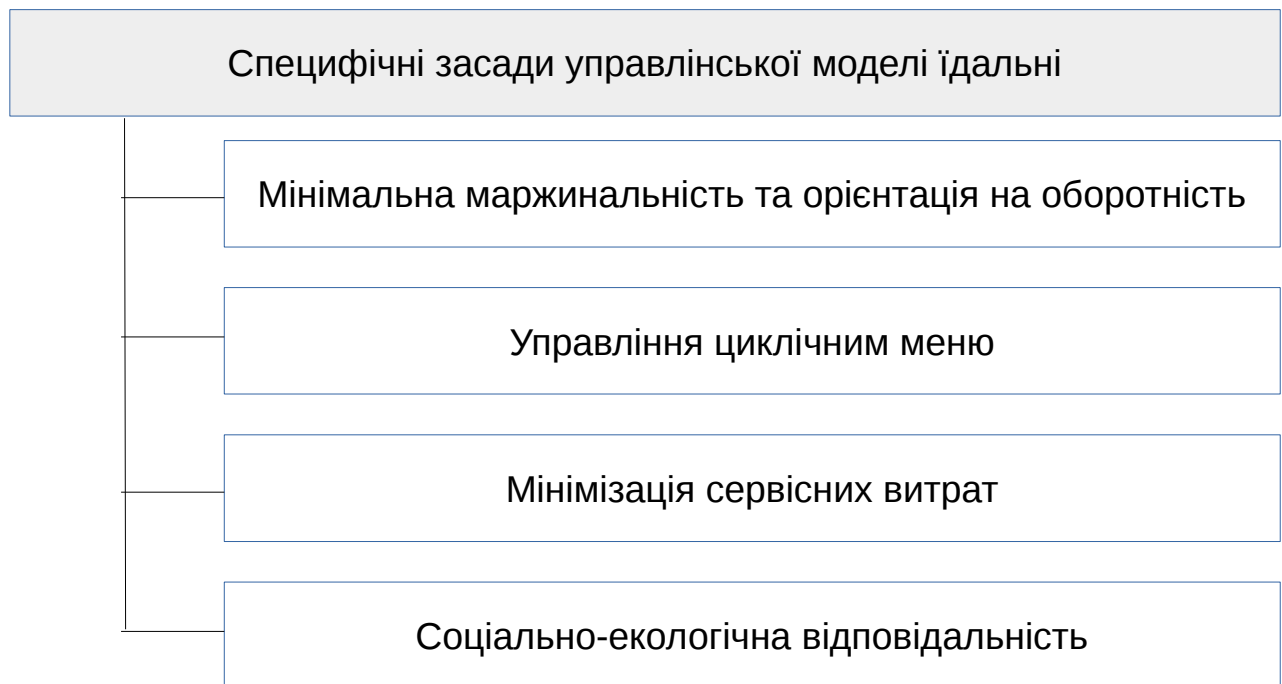


Рис. 1.3. Засади, що визначають специфіку управлінської моделі їдальні

Таким чином, менеджмент у ресторанному господарстві – це багатоаспектна, складна та інтегрована система управління, яка вимагає глибокої синергії економічних, технологічних та психологічних підходів. Успіх безпосередньо залежить від здатності менеджменту балансувати між творчою кулінарною концепцією та жорстким контролем показників роботи персоналу і підприємствав цілому, впроваджувати цифрові інновації та системно розвивати людський капітал. Розуміння і врахоування розглянутих галузевих особливостей є ключовою умовою для розробки ефективних заходів щодо побудови і вдосконалення управлінських структур у ресторанному бізнесі.

1.2. Сутність, види та принципи побудови організаційних структур управління підприємств

Поняття «структура» характеризує внутрішню будову та спосіб організації елементів системи, а також взаємозв'язки між ними. Наявність

структури є невід'ємною ознакою будь-якої системи, оскільки саме вона забезпечує її цілісність, упорядкованість і здатність підтримувати стійке функціонування. Організаційна структура являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких спрямована на досягнення спільної мети. Зокрема, структура виробничої системи підприємства формується поєднанням виробничої структури та структури управління, які разом забезпечують ефективне здійснення господарської діяльності [11-13, 19].

Функції управління та організаційна структура управління є взаємопов'язаними складовими системи менеджменту, які відображають відповідно змістовий і організаційний аспекти процесу управління. Функції визначають основні напрями, завдання та види управлінської діяльності, тоді як організаційна структура створює необхідні умови для їх практичної реалізації шляхом розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства. Саме тому в теорії управління функції традиційно розглядаються як первинний елемент, а організаційна структура – як похідний, оскільки вона формується відповідно до змісту управлінських завдань. Водночас така залежність є відносною, адже ефективність виконання функцій управління значною мірою визначається раціональністю побудови самої структури управління.

Формування організаційної структури управління ґрунтується на визначенні сукупності функцій, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства, та їх розподілі між окремими структурними підрозділами й посадовими особами. Закріплення конкретних функцій за відповідними ланками управління сприяє чіткому розмежуванню компетенцій, встановленню відповідальності за результати діяльності та підвищенню координації між підрозділами. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських процесів і створює передумови для ефективного досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Окрім функцій і організаційної структури, важливими складовими системи управління є методи управління, кадрове забезпечення, інформаційні

ресурси, сучасні технічні засоби, цифрові технології, нормативно-методична база та інші елементи, які виконують роль інструментів реалізації управлінських функцій. Комплексне використання цих ресурсів забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, ефективну координацію діяльності структурних підрозділів і безперервність функціонування системи управління в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Будь-яка система управління характеризується наявністю певної організаційної структури, що складається із взаємопов'язаних елементів та сукупності зв'язків між ними. До основних елементів структури належать органи управління та рівні (ступені) управління, кожен з яких виконує визначені функції та має відповідні повноваження. Взаємодія між цими елементами здійснюється за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків, які забезпечують передачу управлінських рішень, координацію діяльності підрозділів, обмін інформацією та контроль за виконанням поставлених завдань. Раціональна побудова організаційної структури управління є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення високих результатів функціонування.

Важливими складовими організаційної структури управління є органи (ланки) управління та рівні (ступені) управління, які забезпечують розподіл управлінських повноважень, координацію діяльності підрозділів і реалізацію функцій менеджменту. Орган (ланка) управління являє собою відносно самостійний структурний підрозділ або групу посадових осіб, об'єднаних спільними управлінськими завданнями, повноваженнями та відповідальністю. Працівники, які входять до складу певної ланки управління, виконують визначені функції відповідно до розподілу управлінської праці, забезпечуючи планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Кожна ланка управління має встановлену компетенцію, визначені права й обов'язки, а також взаємодіє з іншими структурними підрозділами для досягнення загальних цілей організації.

Рівень (ступінь) управління характеризує місце відповідної ланки в ієрархічній системі управління підприємством і являє собою сукупність органів управління, що мають однаковий статус та обсяг управлінських повноважень. Наявність декількох рівнів управління забезпечує послідовний розподіл функцій між вищою, середньою та нижчою управлінськими ланками, сприяючи ефективному прийняттю рішень і контролю за їх виконанням. Ієрархічна побудова структури управління відображає ступінь централізації управлінських процесів і визначає порядок підпорядкованості органів управління від нижчих рівнів до вищих, що забезпечує цілісність і керованість підприємства.

Ефективність функціонування організаційної структури значною мірою залежить від характеру взаємозв'язків між її елементами. У системі управління виділяють вертикальні та горизонтальні, а також лінійні й функціональні зв'язки, кожен із яких виконує специфічну роль у процесі координації діяльності підприємства.

Вертикальні зв'язки відображають відносини підпорядкування між різними рівнями управління та забезпечують передачу управлінських рішень від керівництва до виконавців, а також зворотний рух інформації щодо результатів виконання поставлених завдань. Такі зв'язки є основою ієрархічної системи управління та сприяють підтриманню організаційної дисципліни. Залежно від характеру управлінських повноважень вертикальні зв'язки поділяються на лінійні та функціональні.

Лінійні зв'язки передбачають повне адміністративне підпорядкування нижчого рівня управління вищому, коли керівник має право приймати рішення з усіх питань діяльності підпорядкованого підрозділу та несе повну відповідальність за результати його роботи. Через лінійні зв'язки здійснюється рух управлінської інформації між керівниками різних рівнів, забезпечується єдність розпорядництва, координація діяльності структурних підрозділів і контроль за виконанням управлінських рішень.

Функціональні зв'язки виникають між спеціалізованими службами або посадовими особами, які здійснюють управління окремими напрямками

діяльності підприємства, такими як фінанси, маркетинг, персонал, виробництво чи логістика. У межах цих зв'язків підпорядкування стосується лише конкретної функціональної сфери, а взаємодія здійснюється шляхом надання методичних рекомендацій, консультацій, нормативних вимог та обміну спеціалізованою інформацією. Такий тип зв'язків забезпечує високий рівень професійної спеціалізації та підвищує якість управлінських рішень.

Горизонтальні зв'язки формуються між структурними підрозділами або посадовими особами одного рівня управління та базуються на принципах кооперації, взаємодії й узгодження спільної діяльності. Вони сприяють координації виконання взаємопов'язаних завдань, оперативному обміну інформацією, узгодженню управлінських рішень і забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки не передбачають адміністративного підпорядкування, а мають переважно координаційний характер, що особливо важливо в умовах реалізації міжфункціональних проєктів, цифровізації бізнес-процесів та впровадження сучасних методів управління.

Отже, організаційна структура управління являє собою впорядковану систему взаємопов'язаних органів і рівнів управління, об'єднаних різними видами зв'язків. Раціональне поєднання вертикальних, горизонтальних, лінійних і функціональних взаємозв'язків забезпечує ефективний розподіл повноважень, узгодженість управлінських процесів, швидкий обмін інформацією та створює передумови для підвищення результативності діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, організаційна структура управління (ОСУ) являє собою впорядковану систему взаємопов'язаних структурних елементів, між якими встановлюються стійкі організаційні, функціональні та інформаційні взаємозв'язки, що забезпечують цілісність, ефективне функціонування та розвиток підприємства як єдиної соціально-економічної системи. Вона визначає порядок розподілу управлінських повноважень, відповідальності, функцій і ресурсів між окремими структурними підрозділами та посадовими особами,

створюючи основу для координації їхньої діяльності й досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Організаційна структура управління знаходить своє відображення у відповідній організаційно-розпорядчій документації підприємства. Зокрема, вона фіксується у структурній схемі управління, штатному розписі, положеннях про підприємство та його структурні підрозділи, посадових інструкціях працівників, регламентах бізнес-процесів та інших внутрішніх нормативних документах. Саме ці документи визначають склад структурних підрозділів, їхню компетенцію, функціональні обов'язки, порядок взаємодії між окремими ланками управління, а також механізми прийняття й реалізації управлінських рішень.

Рационально сформована організаційна структура забезпечує чіткий розподіл функцій управління між структурними підрозділами, усуває дублювання повноважень, сприяє оптимізації інформаційних потоків, прискорює процес прийняття управлінських рішень та підвищує рівень відповідальності персоналу. Від ефективності її побудови значною мірою залежать економічні результати діяльності підприємства, продуктивність праці, якість управління, конкурентоспроможність, рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та можливості довгострокового розвитку.

Особливого значення питання формування організаційної структури набуває для підприємств ресторанного господарства, діяльність яких характеризується високою динамічністю, сезонністю попиту, необхідністю взаємодії з великою кількістю партнерів, відвідувачів, а також активним використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Організаційна структура підприємства ресторанного господарства повинна забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, ефективну координацію процесів формування, просування та реалізації послуг, а також високий рівень обслуговування споживачів.

Побудова організаційної структури управління підприємства ресторанного господарства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх

чинників, серед яких основними є:

- організаційно-правова форма підприємства, визначена установчими та реєстраційними документами, яка встановлює порядок управління, розподіл повноважень і відповідальності між учасниками господарської діяльності;

- форма власності підприємства, що впливає на особливості прийняття управлінських рішень, систему контролю та механізми фінансування діяльності;

- вид підприємства, зокрема його спеціалізація, що визначає зміст бізнес-процесів, набір функціональних підрозділів та характер взаємодії із суб'єктами ринку;

- масштаби діяльності підприємства, чисельність персоналу, територіальне розміщення і рівень диверсифікації послуг;

- технологія формування, просування та реалізації тпослуг, яка визначає необхідність створення відповідних функціональних служб, використання цифрових систем управління, CRM-платформ, систем онлайн-бронювання та інших сучасних інформаційних технологій;

- регіональні особливості ринку послуг закладів ресторанного господарства, конкурентне середовище, фінансово-економічний стан підприємства, стратегія його розвитку та рівень інноваційної активності.

Отже, організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи менеджменту підприємств ресторанного господарства, оскільки саме вона визначає ефективність взаємодії між структурними підрозділами, забезпечує узгодженість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку.

Процес формування організаційної структури управління повинен ґрунтуватися на системі науково обґрунтованих принципів, дотримання яких забезпечує ефективне функціонування підприємства, раціональний розподіл управлінських повноважень та адаптивність системи менеджменту до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Відповідність організаційної

структури цим принципам є важливою передумовою досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

До основних принципів побудови організаційної структури управління належать:

- принцип функціональної доцільності, який передбачає, що структура повинна максимально відповідати характеру діяльності підприємства, його місії, стратегічним цілям та особливостям бізнес-процесів. Кожна структурна ланка має виконувати чітко визначені функції, що виключає дублювання повноважень і забезпечує ефективну координацію діяльності;

- принцип гнучкості та адаптивності, відповідно до якого організаційна структура повинна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, потреб споживачів, технологічних інновацій та конкурентної ситуації. Особливо актуальним цей принцип є для підприємств ресторанного бізнесу, діяльність яких значною мірою залежить від сезонності, економічних факторів та змін у споживчих вподобаннях;

- принцип оптимальної кількості рівнів управління, який передбачає побудову максимально простої організаційної структури з мінімально необхідною кількістю управлінських ланок. Скорочення надмірної ієрархії сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень, зменшенню бюрократичних процедур та покращенню інформаційної взаємодії між підрозділами;

- принцип оптимізації чисельності управлінського персоналу, що полягає у забезпеченні такого кадрового складу, який є достатнім для виконання управлінських функцій без створення надлишкового адміністративного апарату. Раціональна чисельність персоналу дозволяє підвищити ефективність праці та зменшити адміністративні витрати;

- принцип професіоналізму та компетентності персоналу, відповідно до якого ефективність організаційної структури значною мірою визначається рівнем професійної підготовки, досвідом, управлінськими компетентностями та

здатністю працівників приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності;

– принцип економічної ефективності, який передбачає мінімізацію непродуктивних витрат на утримання системи управління при одночасному забезпеченні високої результативності її функціонування. Організаційна структура повинна сприяти раціональному використанню фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів підприємства.

Практика функціонування підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що не існує двох абсолютно однакових суб'єктів господарювання. Кожне підприємство характеризується власною спеціалізацією, масштабами діяльності, організаційно-правовою формою, ресурсним потенціалом, кадровим забезпеченням, рівнем цифровізації, цільовими сегментами ринку та особливостями взаємодії з партнерами і споживачами. Саме тому універсальної моделі побудови організаційної структури управління не існує. Формування ОСУ повинно здійснюватися індивідуально з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, його стратегічних пріоритетів, етапу життєвого циклу, особливостей конкурентного середовища та перспектив розвитку.

Водночас організаційна структура не є статичною системою. У процесі функціонування підприємства вона може неодноразово вдосконалюватися відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. Причинами її трансформації можуть бути розширення масштабів діяльності, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій, цифровізація бізнес-процесів, зміна стратегії розвитку, реструктуризація підприємства або необхідність підвищення ефективності управління. Своєчасне вдосконалення організаційної структури забезпечує підвищення гнучкості системи менеджменту, покращення координації діяльності підрозділів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У сучасній практиці управління підприємствами ресторанного господарства найпоширенішими є лінійна, функціональна та лінійно-функціональна (комбінована) організаційні структури управління. Вибір

конкретного типу структури визначається масштабами підприємства, складністю бізнес-процесів, кількістю працівників, рівнем спеціалізації, характером послуг та особливостями взаємодії із суб'єктами ринку.

Розглянемо більш детально кожен з структур управління.

Лінійна організаційна структура управління є однією з найпростіших і найдавніших моделей побудови системи менеджменту, яка базується на принципі єдиноначальності та чіткої ієрархії управління. Її характерною особливістю є те, що всі управлінські функції концентруються в лінійних керівників, які здійснюють безпосереднє керівництво підпорядкованими працівниками. Кожен співробітник підпорядковується лише одному керівникові, отримує від нього управлінські розпорядження та звітує виключно перед ним про результати виконаної роботи. Схема лінійної структури управління зображено на рис. 1.4.

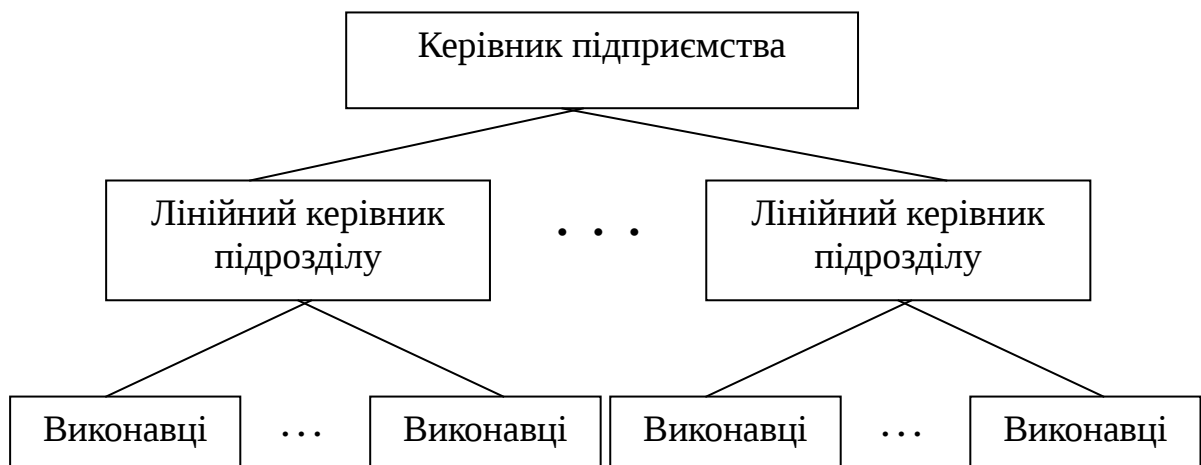


Рис. 1.4. Схема лінійної структури управління [10]

Така система управління забезпечує чітке розмежування повноважень і відповідальності між рівнями управління, що практично виключає можливість отримання працівниками суперечливих або дубльованих вказівок від різних керівників. Внаслідок цього підвищується узгодженість дій персоналу, спрощується процес прийняття управлінських рішень та забезпечується належний контроль за їх виконанням. Одночасно кожен керівник несе повну

відповідальність за результати діяльності підпорядкованого структурного підрозділу, що сприяє підвищенню персональної відповідальності та дисципліни в організації.

Основою лінійної організаційної структури є принцип єдиноначальності, відповідно до якого кожний керівник має повний обсяг адміністративних повноважень щодо підлеглих працівників у межах своєї компетенції. Управлінські рішення передаються послідовно від вищого рівня управління до нижчого, а інформація про результати діяльності та виконання поставлених завдань надходить у зворотному напрямку. Така система забезпечує високий рівень централізації управління, чіткість вертикальних зв'язків і оперативність взаємодії між усіма рівнями організації.

Водночас ефективність функціонування лінійної організаційної структури значною мірою залежить від професійної компетентності керівників. Оскільки лінійний керівник здійснює управління всіма аспектами діяльності свого підрозділу, він повинен володіти комплексними знаннями у сфері менеджменту, економіки, маркетингу, фінансів, організації праці, кадрового управління та специфіки діяльності підприємства. Крім професійних знань, важливими є управлінські, комунікаційні та організаційні компетентності, здатність оперативно приймати рішення, координувати роботу персоналу та ефективно вирішувати виробничі проблеми.

До основних переваг лінійної організаційної структури управління належать:

- простота побудови та зрозумілість організаційної схеми;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками та підлеглими;
- реалізація принципу єдиноначальності;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- висока узгодженість дій працівників;
- відсутність дублювання управлінських функцій;
- ефективний контроль за виконанням поставлених завдань;

- швидке проходження управлінської інформації по вертикалі управління;
- чітко визначена персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу.

Разом із тим лінійна структура має і певні недоліки, які обмежують можливості її використання в сучасних умовах господарювання. Насамперед це надмірна концентрація управлінських функцій в одній посадовій особі, що збільшує навантаження на керівника та ускладнює прийняття якісних рішень у спеціалізованих сферах діяльності. Відсутність функціональної спеціалізації може негативно впливати на ефективність управління в умовах зростання масштабів підприємства, розширення асортименту послуг або ускладнення бізнес-процесів. Крім того, така структура характеризується обмеженими можливостями впровадження інновацій, недостатньою гнучкістю та складністю адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

У сфері ресторанного бізнесу лінійна організаційна структура найбільш ефективною є для невеликих підприємств, діяльність яких характеризується незначною чисельністю персоналу, відносно простими бізнес-процесами та обмеженим асортиментом послуг. Зокрема, її доцільно застосовувати у підприємствах, де керівник має можливість безпосередньо координувати роботу всіх працівників, підтримувати постійний контроль за виконанням завдань і оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Таким чином, лінійна організаційна структура управління забезпечує високий рівень керованості, дисципліни та відповідальності персоналу, що робить її ефективною для підприємств із нескладною організацією діяльності. Однак зі збільшенням масштабів бізнесу, розширенням функціональних напрямів діяльності та підвищенням складності управлінських процесів її можливості стають недостатніми, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких і спеціалізованих організаційних структур, зокрема функціональної або лінійно-функціональної.

Функціональна організаційна структура управління є однією з найпоширеніших моделей побудови системи менеджменту, яка базується на

принципі функціональної спеціалізації. Основною її особливістю є розподіл управлінської діяльності за окремими функціями менеджменту та напрямками діяльності підприємства. У межах такої структури бізнес-процеси поділяються на спеціалізовані функціональні напрями, а управлінські повноваження концентруються у відповідних функціональних підрозділах, кожен із яких відповідає за виконання певного комплексу управлінських завдань.

Умовна схема функціональної структури керування наведено на рис. 1.5.

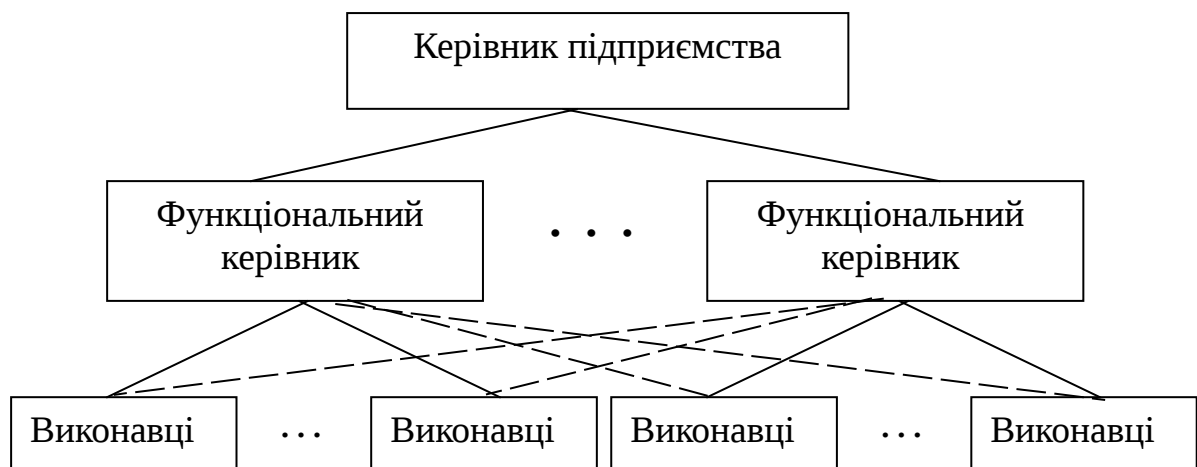


Рис. 1.5. Функціональна структура управління [10]

Функціональна структура є класичною формою вертикального поділу управлінської праці, що забезпечує високий рівень спеціалізації управлінського персоналу. Вона передбачає створення окремих структурних підрозділів відповідно до основних функцій підприємства, таких як маркетинг, продаж продукції та послуг, фінансово-економічна діяльність, бухгалтерський облік, управління персоналом, юридичний супровід, інформаційні технології та інші напрями діяльності. Кожен із цих підрозділів очолює функціональний керівник, який несе відповідальність за ефективність виконання закріплених за ним функцій.

В підприємствах ресторанного бізнесу функціональна організаційна структура передбачає розподіл діяльності між підрозділами. При цьому кожний функціональний керівник здійснює управління лише у межах своєї компетенції,

а загальна координація діяльності всіх підрозділів покладається на керівника підприємства або його заступників. Такий підхід забезпечує узгодженість роботи окремих підрозділів і дозволяє ефективно координувати виконання спільних завдань.

Важливою перевагою функціональної організаційної структури є високий рівень професійної спеціалізації управлінського персоналу. Зосередження окремих функцій у відповідних структурних підрозділах сприяє накопиченню професійного досвіду, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню експертних компетентностей у конкретних сферах діяльності. Завдяки цьому управлінські рішення приймаються фахівцями, які володіють глибокими знаннями у своїй предметній області, що позитивно впливає на їх якість, обґрунтованість і результативність.

Крім того, функціональна структура дозволяє суттєво знизити навантаження на керівника підприємства та лінійних менеджерів, оскільки значна частина спеціалізованих управлінських функцій передається відповідним функціональним підрозділам. Це створює можливість для керівництва зосередитися на вирішенні стратегічних питань розвитку підприємства, плануванні, координації діяльності та контролі за досягненням поставлених цілей. Одночасно підвищується оперативність прийняття рішень у межах окремих функціональних напрямів, покращується якість управління та забезпечується більш ефективне використання кадрового потенціалу.

До основних переваг функціональної організаційної структури управління належать:

- високий рівень спеціалізації управлінської діяльності;
- залучення кваліфікованих фахівців до прийняття управлінських рішень;
- підвищення професійної компетентності працівників і керівників функціональних підрозділів;
- покращення якості та обґрунтованості управлінських рішень;
- раціональний розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами;

- зменшення навантаження на керівника підприємства;
- можливість стандартизації та вдосконалення окремих бізнес-процесів;
- підвищення ефективності виконання спеціалізованих функцій управління.

Разом із тим функціональна організаційна структура має низку недоліків, які можуть ускладнювати процес управління, особливо в умовах динамічного розвитку підприємства. Одним із найбільш суттєвих недоліків є часткове порушення принципу єдиначальності. Працівники можуть одночасно отримувати завдання або рекомендації від кількох функціональних керівників, що іноді призводить до виникнення суперечностей, дублювання робіт або неоднозначного розуміння пріоритетності поставлених завдань.

Крім того, за функціональної структури відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства нерідко розподіляється між кількома підрозділами, що може ускладнювати визначення відповідальних осіб за виконання комплексних управлінських завдань. Виникає необхідність постійної координації дій між функціональними службами, що потребує додаткових часових і організаційних витрат. Зі збільшенням масштабів підприємства, ускладненням його організаційної структури та розширенням спектра послуг ці проблеми можуть посилюватися, знижуючи оперативність прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на зазначені недоліки, функціональна організаційна структура залишається найбільш поширеною моделлю управління у сфері ресторанного бізнесу. Це пояснюється високим рівнем спеціалізації діяльності підприємств, необхідністю залучення фахівців різного профілю до процесу виробництва і реалізації продукції і надання послуг, а також потребою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Така структура є особливо ефективною для середніх і великих підприємств, діяльність яких характеризується значними обсягами операцій, широким асортиментом послуг та необхідністю координації роботи численних функціональних підрозділів.

Отже, функціональна організаційна структура управління забезпечує

високий рівень професійної спеціалізації, сприяє підвищенню ефективності управління окремими напрямками діяльності та створює умови для прийняття якісних управлінських рішень. Водночас її ефективне функціонування потребує чіткої координації між функціональними підрозділами, належного розподілу повноважень і відповідальності, а також використання сучасних механізмів комунікації та управління бізнес-процесами.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є результатом поєднання принципів лінійної та функціональної моделей управління і вважається одним із найбільш ефективних підходів до організації системи менеджменту підприємства. Вона поєднує переваги централізованого керівництва, характерного для лінійної структури, із високим рівнем функціональної спеціалізації, властивим функціональній структурі. Завдяки такому поєднанню забезпечується раціональний розподіл управлінських повноважень, підвищується якість управлінських рішень та ефективність функціонування підприємства загалом. У загальному вигляді лінійно-функціональна структура управління показана на рис. 1.6.

Особливістю лінійно-функціональної структури є чітке розмежування повноважень між лінійними та функціональними керівниками. Лінійні керівники здійснюють безпосереднє управління структурними підрозділами, приймають управлінські рішення, організовують діяльність персоналу, контролюють виконання поставлених завдань і несуть повну відповідальність за результати роботи відповідних підрозділів. Функціональні керівники, своєю чергою, забезпечують професійний супровід управлінського процесу, здійснюючи планування, аналітичну роботу, інформаційне забезпечення, методичний супровід, координацію окремих напрямів діяльності та підготовку обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Така модель дозволяє максимально ефективно використовувати професійні компетентності спеціалістів різних функціональних підрозділів без порушення принципу єдиноначальності. Управлінські рішення доводяться до виконавців через систему лінійного підпорядкування, тоді як функціональні

служби виконують консультативну, координаційну, інформаційну та експертну роль. Це забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

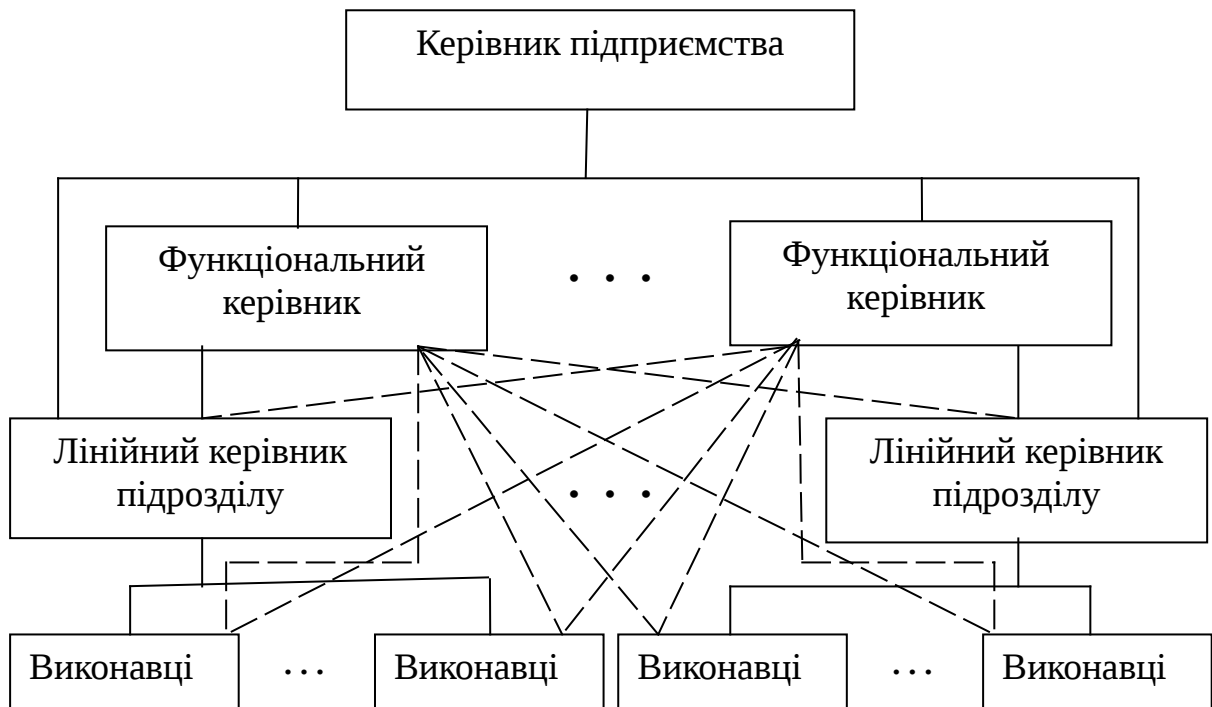


Рис. 1.6. Лінійно-функціональна структура управління [10]

Організація роботи функціональних підрозділів також базується на принципах лінійного управління. Керівник кожного функціонального відділу є безпосереднім лінійним керівником для працівників свого підрозділу, організовує їхню діяльність, розподіляє обов'язки, здійснює контроль за виконанням поставлених завдань і відповідає за результати роботи відповідної функціональної служби. Таким чином, у межах кожного структурного підрозділу зберігається чітка система підпорядкування, що забезпечує ефективну організацію праці та належний рівень виконавської дисципліни.

Для сучасних підприємств, лінійно-функціональна організаційна структура є однією з найбільш доцільних моделей управління. Це пояснюється необхідністю поєднання стратегічного керівництва з високим рівнем

професійної спеціалізації окремих служб, таких як відділи маркетингу, продажів, бронювання, фінансів, бухгалтерського обліку, кадрового забезпечення, інформаційних технологій та інших. Такий підхід забезпечує комплексне управління всіма бізнес-процесами підприємства та сприяє підвищенню якості обслуговування споживачів.

Водночас організаційна структура управління не може залишатися незмінною протягом усього періоду функціонування підприємства. Динамічний розвиток ринкового середовища, цифровізація бізнес-процесів, зміни у потребах споживачів, поява нових технологій, посилення конкурентної боротьби та трансформація стратегічних цілей підприємства зумовлюють необхідність її постійного вдосконалення. Організаційна структура повинна бути достатньо гнучкою, щоб оперативно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи ефективну взаємодію між структурними підрозділами та підтримуючи високий рівень керованості підприємством.

Реформування організаційної структури управління слід розглядати як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Його основною метою є не лише зміна організаційної схеми, а й удосконалення системи управління шляхом оптимізації розподілу повноважень і відповідальності, скорочення надлишкових рівнів управління, покращення інформаційних потоків, підвищення оперативності прийняття рішень та раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему управління, що дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, покращити комунікацію між структурними підрозділами та підвищити загальну ефективність менеджменту.

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура управління поєднує переваги лінійної та функціональної моделей, забезпечуючи баланс між централізованим керівництвом і професійною спеціалізацією. Її застосування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективній координації

діяльності структурних підрозділів, раціональному використанню ресурсів та формуванню адаптивної системи управління, здатної забезпечити стає функціонування й конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що крім трьох основних структур керування, які були розглянуті вище, існує ще один варіант структури керування, який називається дивізіональна.

Дивізіональна організаційна структура управління є однією із сучасних моделей побудови системи менеджменту, яка використовується переважно великими підприємствами зі складною організаційною структурою та значними масштабами діяльності. Її сутність полягає у поділі підприємства на відносно самостійні структурні одиниці – дивізіони, кожен із яких функціонує як окремий центр відповідальності або бізнес-одиниця, здійснюючи управління власними операційними процесами та відповідаючи за результати своєї діяльності.

Основною особливістю дивізіональної структури є децентралізація управління. Центральний апарат управління концентрується переважно на вирішенні стратегічних завдань, визначенні загальної політики розвитку підприємства, формуванні корпоративної стратегії, контролі за фінансовими результатами та координації діяльності окремих дивізіонів. Водночас значна частина оперативних управлінських функцій передається керівникам дивізіонів, які мають достатній рівень автономії щодо прийняття поточних управлінських рішень.

Формування дивізіонів може здійснюватися за різними ознаками залежно від специфіки діяльності підприємства. Найбільш поширеними є поділ за регіональним принципом, за видами продукції або послуг, за категоріями споживачів чи за окремими напрямками бізнесу. Кожний дивізіон має власну організаційну структуру, до складу якої можуть входити функціональні підрозділи, що забезпечують виконання маркетингових, фінансових, кадрових, виробничих, логістичних та інших управлінських функцій.

У сфері ресторанного бізнесу дивізіональна організаційна структура найбільш характерна для великих мережевих ресторанных компаній, холдингів, франчайзингових мереж та корпорацій, які здійснюють діяльність через значну кількість закладів, розташованих у різних містах, регіонах або країнах. У такому випадку кожний ресторан або група ресторанів може виступати окремим дивізіоном із власним керівництвом, яке відповідає за організацію операційної діяльності, управління персоналом, якість обслуговування, фінансові результати та досягнення встановлених показників ефективності. Центральний офіс при цьому виконує функції стратегічного управління, розробляє корпоративні стандарти, здійснює фінансовий контроль, формує маркетингову політику та забезпечує єдині вимоги до функціонування всіх структурних підрозділів мережі.

До основних переваг дивізіональної організаційної структури управління належать:

- високий рівень автономності окремих структурних підрозділів;
- можливість оперативного прийняття управлінських рішень без тривалого погодження з центральним апаратом управління;
- швидка адаптація до особливостей регіональних ринків і потреб споживачів;
- підвищення відповідальності керівників дивізіонів за фінансові результати діяльності;
- покращення контролю за ефективністю роботи окремих бізнес-одиниць;
- створення сприятливих умов для стратегічного розвитку підприємства та його масштабування;
- підвищення гнучкості системи управління в умовах динамічного ринкового середовища.

Разом із численними перевагами дивізіональна структура має і певні недоліки. Насамперед вони пов'язані зі збільшенням витрат на управління через необхідність створення окремих управлінських служб у кожному дивізіоні. Це може призводити до дублювання окремих функцій, зростання адміністративних

витрат і потребує ефективної координації діяльності між центральним офісом та структурними підрозділами. Крім того, за недостатнього рівня координації існує ризик виникнення розбіжностей у реалізації корпоративної стратегії, стандартів обслуговування або маркетингової політики між окремими дивізіонами.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу дивізіональна організаційна структура є особливо ефективною для підприємств, що активно розширюють мережу закладів, працюють у різних регіонах або здійснюють міжнародну діяльність. Її застосування дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління із самостійністю окремих структурних підрозділів, забезпечити оперативне реагування на зміни ринкового середовища, підвищити якість управлінських рішень та ефективність використання ресурсів.

Отже, дивізіональна організаційна структура управління є сучасною моделлю організації менеджменту, яка найбільшою мірою відповідає потребам великих мережеских підприємств ресторанного бізнесу. Вона створює передумови для ефективного стратегічного управління, забезпечує гнучкість організаційної системи, підвищує відповідальність керівників окремих бізнес-одиниць та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах динамічного розвитку галузі.

1.3. Сучасні тенденції та підходи до трансформації управлінських структур в індустрії гостинності.

Глобальний сектор індустрії гостинності у другій половині 2020-х років перебуває в стані перманентної управлінської трансформації. Традиційні жорсткі, багаторівневі та функціональні організаційні структури, які десятиліттями домінували в готельно-ресторанному бізнесі, виявляють неспроможність оперативно реагувати на сучасні виклики ринку.

Головними макроекономічними та технологічними детермінантами, що змушують підприємства індустрії гостинності переглядати архітектуру своїх

систем менеджменту, є [25-35]:

– Гіпердинамічність споживчих уподобань. Сучасний споживач орієнтований на персоналізований досвід, швидкість отримання послуги та цифровий формат взаємодії (від онлайн-бронювання до безконтактної оплати).

– Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів. Повсюдне впровадження ERP-систем, штучного інтелекту (AI) для аналізу попиту та автоматизованого управління запасами докорінно змінює інформаційні потоки всередині організацій.

– Трансформація ринку праці. Хронічний дефіцит лінійного персоналу, зміна мотиваційних пріоритетів поколінь, а також зростання вартості людського капіталу вимагають оптимізації управлінського апарату та підвищення продуктивності кожного працівника.

У відповідь на ці виклики сучасна управлінська наука та передова практика гостинності сформували стійкий вектор на децентралізацію, спрощення (деієрархізацію) та підвищення гнучкості організаційних структур. Перехід від жорсткого адміністративного контролю до концепції гнучкого управління стає базовою умовою збереження конкурентоспроможності будь-якого закладу – від крафтового ресторану до великої індустріальної їдальні чи міжнародної готельної мережі.

Однією з найбільш виражених тенденцій в індустрії гостинності є планомірне скорочення рівнів вертикальної ієрархії, відоме у світовій практиці як «сплощення» організаційної структури. В класичних моделях шлях інформаційного сигналу або управлінського рішення від генерального директора (керуючого) до лінійного виконавця (офіціанта, кухаря, касира) проходив через численні ланки міidl-менеджменту (директори департаментів, начальники змін, старші адміністратори). Це призводило до «ефекту зіпсованого телефону», бюрократизації процесів та суттєвого уповільнення сервісних реакцій.

Сучасний підхід передбачає ліквідацію зайвих проміжних управлінських ланок. Завдяки цьому організаційна структура трансформується у плоску

модель, де лінійний персонал отримує прямий канал комунікації з вищим керівництвом, а межі між підрозділами стають проникними.

До переваг деієрархізації в сервісному секторі слід віднести:

1. Швидкість прийняття рішень. Скорочення часу на погодження регламентів дозволяє закладу миттєво адаптувати меню, цінову політику або маркетингову активність під поточні коливання ринку.

2. Економічна оптимізація. Усунення надлишкових посад середньої ланки менеджменту безпосередньо знижує загальні адміністративні витрати підприємства, що позитивно позначається на рівні рентабельності продажів.

3. Підвищення мотивації лінійного персоналу. У плоских структурах працівники чітко бачать свій особистий внесок у кінцевий фінансовий результат закладу, що стимулює ініціативність та знижує плинність кадрів.

Проте впровадження плоских структур вимагає високого рівня самоорганізації та зрілості колективу. Менеджмент змушений переходити від директивного стилю керівництва до коучингу та фасилітації, де головним завданням керівника є не тотальний контроль кожного кроку підлеглого, а створення оптимальних умов для його ефективної самостійної роботи.

Невід'ємною складовою трансформації сучасних управлінських моделей в індустрії гостинності є концепція Empowerment (наділення повноваженнями / розширення прав лінійного персоналу). У традиційній системі управління будь-яка нестандартна чи конфліктна ситуація в залі ресторану (наприклад, скарга гостя на якість страви, затримка видачі замовлення) вимагала обов'язкового залучення адміністратора чи менеджера зміни. Лінійний працівник не мав юридичного та організаційного права самостійно вирішити проблему, що лише поглиблювало роздратування клієнта через втрату часу.

Сучасна філософія гостинності базується на тому, що лінійний персонал контактної зони (Front Office) є головним розпорядником клієнтського досвіду. У межах концепції Empowerment працівники (офіціанти, хостес, баристи) наділяються автономним правом приймати оперативні рішення для миттєвого нівелювання сервісних інцидентів без попереднього погодження з

керівництвом. Наприклад, офіціант має право самостійно, в межах встановленого фінансового ліміту (наприклад, до 5% від вартості середнього чека), вилучити страву з рахунку гостя, запропонувати комплімент від закладу або зробити знижку, якщо виявлено недолік у сервісі.

З точки зору побудови системи управління, Empowerment радикально перерозподіляє вектори відповідальності. Керуюча підсистема (менеджмент) делегує значну частину своїх контрольних функцій безпосередньо у виконавчу підсистему. Це вимагає від менеджменту розробки чітких інструкцій, за якими лінійний працівник діє не хаотично, а в межах стандартизованих сервісних сценаріїв. Такий підхід не лише максимізує лояльність клієнтів, а й суттєво розвантажує менеджмент від рутинного мікроменеджменту.

Класичний менеджмент індустрії гостинності базувався на суворому функціональному поділі праці: кухня (виробництво) функціонувала ізольовано від залу (сервісної зони), а відділ постачання діяв відірвано від поточних операційних потреб цехів. Це породжувало внутрішні міждепартаментні конфлікти, коли кожен підрозділ прагнув виконати власні локальні контрольні показники, ігноруючи загальну стратегічну мету підприємства.

Сучасним трендом є перехід до крос-функціонального та командного управління. В межах цього підходу організаційна структура формується навколо конкретних бізнес-процесів або проектів, а не навколо функціональних відділів, діяльність яких жорстко регламентується.

Для розробки нового сезонного меню, оптимізації фуд-косту чи реструктуризації сервісних ліній створюється тимчасова або постійна крос-функціональна команда. До її складу одночасно входять представники різних підрозділів. Така колаборація забезпечує розширений огляд проблеми. Шеф-кухар пропонує кулінарну концепцію, логіст миттєво оцінює доступність та ціну сировини на ринку, керуючий залом аналізує готовність персоналу до презентації страв, а маркетолог прораховує відповідність новинок запитам цільової аудиторії. Трансформація структури в матричний або командний формат повністю ліквідує комунікаційні бар'єри, прискорює розробку продуктів

та підвищує загальну адаптивність підприємства.

Цифрова трансформація є найпотужнішим екзогенним (зовнішнім) драйвером, що змінює побудову управлінських структур в індустрії гостинності. Сучасні інформаційні системи автоматизації (ERP, POS, CRM) більше не є просто інструментами фіксації операцій – вони перебрали на себе значну частину аналітичних та контрольних функцій, які раніше виконувалися великим штатом менеджерів та бухгалтерів.

Сучасний етап впровадження інформаційних систем у ресторанному бізнесі характеризується переходом від базового касового обліку до створення єдиних цифрових екосистем. Хмарні POS-платформи та інтегровані програмні РРО стали стандартом автоматизації як для невеликих кав'ярень, так і для великих ресторанних мереж. Особлива увага приділяється безконтактній взаємодії з гостями через динамічні QR-меню, мобільні застосунки та інтегровані системи лояльності, що дозволяють здійснювати миттєву оплату та залишати безготівкові чайові. У сфері внутрішнього менеджменту (back-office) фокус змістився на інтелектуальне управління складом, автоматичне списання інгредієнтів за технологічними картами та мінімізацію харчових відходів. Крім того, завдяки використанню технологій штучного інтелекту та Big Data, ресторани дедалі частіше впроваджують сучасну аналітику для точного прогнозування попиту, планування графіків роботи персоналу та глибокої персоналізації сервісу.

Сучасні хмарні системи забезпечують наскрізний контроль бізнес-процесів у реальному часі. Пробиття кожної страви на касі автоматично запускає ланцюг цифрових подій: миттєве списання інгредієнтів зі складу за технологічними картами, перерахунок поточного фуд-косту та оновлення фінансового звіту. Це нівелює потребу в утриманні розгалуженого обліково-контрольного апарату. Менеджмент отримує прозорі дані безпосередньо у мобільному додатку, що дозволяє оперативно коригувати діяльність закладу.

Впровадження цифрових моніторів на виробництві замість застарілих паперових чеків кардинально модернізує комунікаційну структуру між Front та

Back Office. Система KDS автоматично ранжує замовлення за часом та категоріями складності приготування, розподіляє їх між цехами кухні та сигналізує шеф-кухарю про критичні затримки (тайм-менеджмент). Це мінімізує вплив людського фактора, усуває внутрішні конфлікти між офіціантами та кухарями, а також оптимізує операційну швидкість роботи виробничої підсистеми.

Інтеграція штучного інтелекту та Big Data в CRM-модулі ресторанних мереж дозволяє автоматизувати прогнозування попиту. Аналізуючи масиви історичних даних про продажі, погодні умови, дні тижня та святкові дні, система з точністю до 90% прогнозує плановий обсяг виторгу та необхідну кількість заготовок на наступну зміну. На основі цих прогнозів алгоритм самостійно формує замовлення постачальникам та генерує оптимальні графіки виходу лінійного персоналу. Таким чином, цифрові інструменти забирають на себе функцію операційного планування, трансформуючи роль менеджера з диспетчера-контролера у стратегічного аналітика.

Окремим важливим вектором трансформації управлінських структур, особливо у великих закладах масового харчування (індустріальні та корпоративні їдальні, фабрики-кухні, мережі швидкого обслуговування), є інтеграція принципів сталого розвитку та екологічного менеджменту. Сучасна світова практика демонструє, що ефективність управління закладом оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем його соціально-екологічної відповідальності.

У зв'язку з цим в організаційній структурі великих операторів гостинності з'являються принципово нові функціональні вектори, орієнтовані на такі напрямки діяльності.

1. Food Waste Management (Управління харчовими відходами). Впровадження спеціалізованих цифрових систем (наприклад, інтелектуальних ваг та програмного забезпечення для аналізу списань), які фіксують, які саме продукти і чому найчастіше потрапляють у смітник. Управлінська структура трансформується таким чином, щоб забезпечити щоденний зворотний зв'язок

між даними про відходи та процесом планування закупівель і коригування меню.

2. Енергоефективність та Lean-технології. Менеджмент виробничої зони (Back Office) перебудовується за принципами ощадливого виробництва (Lean Production). Це передбачає суворий контроль за графіками увімкнення теплового та холодильного обладнання, оптимізацію використання водних ресурсів та перехід на відновлювані джерела енергії, що в сукупності суттєво знижує статтю «інших операційних витрат».

3. Локалізація ланцюгів постачання (Short Food Supply Chains). Сучасний еко-менеджмент орієнтований на роботу з місцевими фермерськими господарствами. Це не лише знижує вуглецевий слід від транспортування продуктів, а й вимагає від логістичної ланки управлінської структури високої гнучкості, оскільки робота з дрібними локальними постачальниками є менш стандартизованою, ніж співпраця з транснаціональними дистриб'юторами.

Яскравим прикладом успішного впровадження такого підходу на європейському ринку корпоративного кейтерингу є швейцарська компанія SV Group. Її модель менеджменту базується на жорсткому контролі кліматичного сліду кожної страви, мінімізації відходів та активному використанні сезонних локальних продуктів. Це доводить, що екологізація управління при правильній організації є потужним фактором зниження собівартості та підвищення репутаційного капіталу підприємства.

Описані вище тенденції та підходи до трансформації управлінських структур систематизовані на рис. 1.7.

Аналіз сучасних тенденцій та підходів до трансформації управлінських структур в індустрії гостинності дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Вектор на гнучкість. Головним орієнтом реструктуризації є перехід від жорстких лінійних моделей до плоских, адаптивних та матричних структур, що здатні оперативно підлаштовуватися під перманентні зміни зовнішнього середовища.

2. Центральна роль діджиталізації. Автоматизація операційних процесів

за допомогою POS, ERP та інших систем забирає на себе рутинні контрольно-облікові функції, оптимізує внутрішні інформаційні потоки та дозволяє суттєво скоротити проміжні рівні мідл-менеджменту.

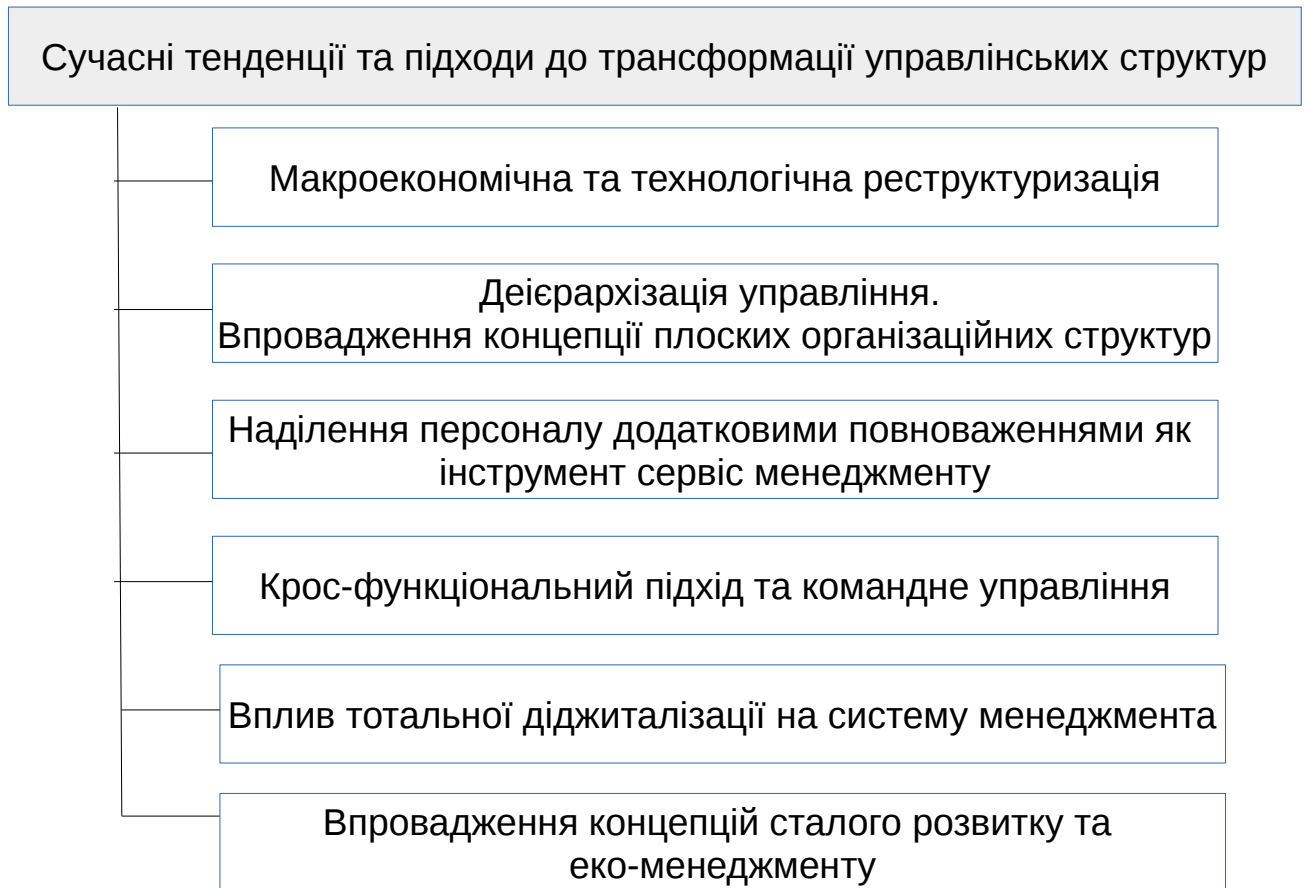


Рис. 1.7. Тенденції удосконалення управлінських структур в сучасних умовах.

3. Антропоцентричність та екологізація. Сучасний ресторанний менеджмент зміщує фокус із директивного контролю на мотивацію персоналу та впровадження принципів сталого розвитку.. Це дозволяє сформувати збалансовану, високоефективну та соціально відповідальну модель бізнесу, адаптовану до вимог сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ТА НАЯВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА N

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.1.1. Розташування підприємства та історичні відомості.

Підприємство N розташоване у місті F (країна Sw) функціонує у форматі шкільної їдальні та забезпечує організацію харчування учнів, викладачів та працівників технічного обслуговування міжнародної школи. Дана школа є частиною міжнародної освітньої системи, що включає три навчальні заклади: дві школи, розташовані у місті G, та одну школу у місті F.

Особливістю розташування підприємства є його віддаленість від основних міських центрів та розвиненої інфраструктури. У безпосередній близькості від закладу відсутні об'єкти громадського харчування та значна кількість торговельних підприємств. Найближча інфраструктура представлена декількома готелями, а також торговим центром, розташованим приблизно за 7–10 хвилин поїздки автомобілем. У зв'язку з цим шкільна їдальня виконує важливу соціальну функцію забезпечення щоденного повноцінного харчування учасників навчального процесу.

Підприємство N входить до структури міжнародної компанії SV Group – однієї з провідних компаній у сфері громадського харчування та готельно-ресторанного бізнесу в країнах Європи. SV Group – одна з провідних та найстаріших кейтерингових і готельних компаній у Швейцарії, яка також активно масштабує свій бізнес у Німеччині. Штаб-квартира групи розташована в місті Дюбендорф (поблизу Цюриха).

Історія компанії розпочалася у 1914 році, коли Ельза Цюблін-Шпіллер створила некомерційну організацію «Schweizer Verband Soldatenwohl». Основною метою діяльності було забезпечення солдатів доступним, збалансованим та безалкогольним харчуванням [36].

Упродовж свого розвитку компанія поступово розширювала сферу діяльності та впроваджувала інноваційні рішення у сфері громадського харчування. Одним із важливих етапів стало відкриття у 1922 році першого ресторану самообслуговування у Швейцарії, що на той час вважалося новаторською концепцією [36].

В теперішній час SV Group працює в кількох сферах громадського харчування та гостинності: ресторани для компаній та шкіл, готелі з власними брендами, а також франчайзі, громадські ресторани, а також послуги доставки та кейтерингу для гурманів [36].

За даними офіційного сайту компанії, за підсумками 2025 року чистий дохід від реалізації компанії SV наблизився до позначки 670 млн швейцарських франків. Операційну діяльність майже 500 корпоративних, навчальних і готельних закладів у Швейцарії та Німеччині забезпечував штат із 5,5 тис. співробітників. Загальний річний обсяг операцій охопив реалізацію близько 26 млн страв та понад 1,1 млн зафіксованих людино-ночей у готельному сегменті.

У звітному періоді позитивна динаміка простежувалася в усіх бізнес-напрямах. У сфері контрактного обслуговування (кейтерингу) було укладено низку масштабних угод на швейцарському та німецькому ринках. Зокрема, сектор громадського харчування продемонстрував суттєве зростання завдяки обслуговуванню Swiss Life Arena та пролонгації контракту на об'єктах Рейнського водоспаду.

Паралельно стрімку експансію продемонстрував розвиток готельного бізнесу: запуск дев'яти нових об'єктів дозволив компанії збільшити свій готельний портфель на 33% протягом року, довівши загальну кількість до 32 одиниць. Основним вектором географічного розширення виступила Німеччина, де відкрилися такі заклади, як Stay KooyoK (Мюнхен), шість готелів мережі Marriott та дебютний готель бренду Me and All від Hyatt у Берліні. На швейцарському ринку мережу поповнив готель Моху Zürich поблизу стадіону Letzigrund [36].

Надалі компанія активно розвивалася, відкриваючи нові напрямки

діяльності, серед яких кейтеринг, ресторанний бізнес, готельний сектор та дитяче харчування. SV Group також розширила свою діяльність за межі Швейцарії, вийшовши на ринки Німеччини та Австрії [36].

Особливу увагу компанія приділяє екологічній відповідальності, інноваціям та сталому розвитку. У співпраці з WWF Switzerland компанія впровадила програму скорочення викидів CO₂ та екологічної оптимізації виробничих процесів [36].

Таким чином, станом на сьогодні SV Group є великою міжнародною компанією, яка об'єднує сотні закладів громадського харчування та готелів. Основними цінностями компанії залишаються гостинність, відповідальність, інноваційність та орієнтація на якість обслуговування.

2.1.2. Асортимент продукції та організація меню.

Цільовою аудиторією підприємства N є учні молодшої та старшої школи, викладацький склад, а також працівники адміністративно-технічного персоналу. Навчальний комплекс поділений на два корпуси: молодшу та старшу школу. Для старшої школи щоденно реалізується близько 700 порцій. Для молодшої школи – приблизно 400 порцій харчування. Освітня структура включає 13 класів: з 1 по 6 клас – початкова школа, а з 6 по 13 клас – середня та старша школа. Упродовж навчального року підприємство обслуговувало приблизно 1100 порцій щоденно. У травні відбувається випуск 13-х класів, що призводить до зменшення загальної кількості відвідувачів приблизно на 150 порцій на день.

Спеціалізацією кухні підприємства є приготування страв міжнародної кухні з переважанням європейських гастрономічних традицій, зокрема французької та швейцарської кухні. Меню формується на щоденній основі та включає три різні варіанти харчування:

- перший варіант – основне меню зі стравами, що містять м'ясо,
- другий варіант – вегетаріанське меню,
- третій варіант – холодний варіант, який зазвичай представлений салатом зі свіжих фруктів.

Конкретні пропозиції за кожним варіантом меню змінюються щоденно. Приклад страв, які входять до меню наведено у додатку А. Така система дозволяє враховувати різні харчові вподобання та забезпечувати збалансованість раціону. Окремо слід зазначити, що традиційно по п'ятницях до меню додається страва з картоплею фрі, яка користується підвищеним попитом серед учнів.

Перший варіант є основним і становить найбільшу частку виробництва – приблизно 600 порцій на день. Дане меню включає гарячу страву з гарніром, м'ясним компонентом та додатковими елементами, такими як соуси або овочеві гарніри.

Другий варіант є вегетаріанським і може включати альтернативні джерела білка, такі як рослинні білкові продукти, рибу або холодні овочеві салати.

Третій варіант представлений холодним меню, яке базується на свіжих овочах із додаванням білкових компонентів та збалансованими нутрієнтними пропорціями.

Усі страви підприємства формуються відповідно до принципів раціонального харчування та містять необхідний баланс поживних речовин: білків, жирів, вуглеводів та клітковини.

Окрім основних меню, відвідувачам пропонується можливість самостійного формування салату у форматі шведського столу. Холодний буфет включає близько 8–10 позицій, з яких клієнти можуть самостійно комбінувати інгредієнти.

Додатково щоденно пропонуються десерти, серед яких йогурти та свіжі фрукти. У певні дні замість стандартних десертів можуть подаватися домашні десерти, такі як шоколадні десерти зі збитими вершками або тірамісу.

Буфетна зона також включає холодні страви, зокрема сендвічі, холодний рис із різними інгредієнтами (курка, лосось або веганські варіанти з фетою та овочами).

Асортимент напоїв обмежений: основними є чай, кава та питна вода. У зв'язку з політикою навчального закладу заборонено продаж газованих напоїв

та продуктів з високим вмістом цукру. Водночас підприємство пропонує холодний несолодкий чай власного виробництва.

До додаткового асортименту належать злакові батончики, попкорн, випічка (круасани з шинкою та сиром, шоколадні булочки, печиво та інші вироби).

Також у закладі передбачена зона мікрохвильових печей, де учні можуть розігрівати власну їжу, що підвищує гнучкість організації харчування.

На підприємстві N використовується попередньо спланована система формування меню. Страви розробляються заздалегідь відповідно до тижневого плану харчування та технологічних карт. Для кожного дня готується стандартне меню, яке подається у вигляді готових порцій.

Для підвищення ефективності комунікації з відвідувачами застосовується система візуалізації страв. Щодня готується приклад страви на тарілці, який фотографується та використовується для інформаційного супроводу. Дані матеріали розміщуються на офіційному сайті закладу, а також транслюються на внутрішніх телевізійних екранах у приміщенні ресторану разом із зазначенням складу страв та інформації про алергени.

Таким чином, відвідувачі мають доступ до повної інформації про склад кожного меню як онлайн, так і безпосередньо у залі обслуговування, що забезпечує прозорість харчування та дотримання харчової безпеки.

2.1.3. Тематичні заходи та спеціальні події.

У закладі періодично проводяться тематичні тижні (приблизно тричі на рік), присвячені певній національній кухні. Наприклад, останній тематичний тиждень був присвячений грецькій кухні. Протягом трьох днів подавалися виключно грецькі страви, що позитивно впливало на інтерес відвідувачів та збільшення обсягів реалізації. Додатково ресторан декорується відповідно до тематики та супроводжується відповідним музичним оформленням.

Окремо організовуються корпоративні заходи, такі як новорічні святкування та випускні вечори. У ці дні підприємство організовує великий

шведський стіл із різноманітними стравами різних кухонь світу, включаючи морські страви, фастфуд та вегетаріанські позиції.

Для викладачів та технічного персоналу у спеціальні дні може бути передбачено бар із алкогольними напоями (пиво та вино).

2.1.4. Організація обслуговування відвідувачів та виробничого навантаження.

Концепція закладу побудована за принципом самообслуговування. Відвідувачі пересуваються лінією роздачі з підносами, самостійно обираючи запропоновані страви, після чого працівники їдальні здійснюють порціонування відповідно до обраного меню. Окрім основних страв, у раціон входять салати, закуски та десерти, які включені у вартість харчування при абонементній системі.

На підприємстві функціонує комбінована система реалізації продукції, що поєднує абонементне харчування та можливість придбання окремих страв без абонементу.

Особливістю навчального закладу є політика “Campus phone free”, відповідно до якої використання мобільних телефонів на території школи повністю заборонено. Дане правило поширюється на всіх учнів і працівників та спрямоване на підвищення концентрації під час навчального процесу, покращення соціальної взаємодії та зменшення відволікаючих факторів у шкільному середовищі. Відмова від користування мобільними пристроями позитивно впливає на обслуговування школярів і працівників школи в закладі харчування, а також сприяє кращому прийому і засвоєнню їжі під час харчування.

Розклад роботи підприємства визначається виробничим навантаженням та графіком освітнього процесу школи. Ресторан працює з 08:30 до 16:00, із технологічною перервою з 13:30 до 14:00, яка використовується для прибирання та організації робочих зон.

Основний сервіс харчування здійснюється у період з 11:30 до 13:30. Перед

початком обслуговування, орієнтовно з 10:45 до 11:15, передбачено перерву для персоналу, під час якої працівники харчуються.

Робочі зміни персоналу розподіляються наступним чином:

- кухарі з 06:00 до 15:00;
- касири з 08:00 до 16:00;
- менеджери з 06:00 до 16:00.

Загальна кількість посадкових місць у ресторані становить близько 315 місць у внутрішньому залі та приблизно 90 місць на відкритій терасі.

Обслуговування відвідувачів здійснюється у форматі лінії роздачі з елементами самообслуговування. Робочий сервіс на підприємстві розпочинається об 11:30 та триває до 13:30, охоплюючи основний обідній період навчального закладу.

Потік відвідувачів організований нерівномірно і залежить від розкладу занять. Спочатку здійснюється обслуговування молодших класів (1–6 класи). Обслуговування молодших класів здійснюється в будівлі молодшої школи з 11:30 до 12:10 в режимі максимальної інтенсивності. Обслуговування молодших класів продовжується до 13:00 але вже з низькою інтенсивністю. Приблизно о 12:10 робиться коротка технологічна перерва тривалістю близько 10 хвилин. Цей період використовується для впорядкування робочих зон, поповнення продуктів та контролю температурного режиму подачі страв. Середні (7–9 класи) і старші (10–13 класи) обслуговуються в корпусі середньої і старшої школи. Інтенсивний потік середніх і старших класів починається з 12:20 і триває до 13:30. З 13:30 до 14:00 робиться технологічна перерва, після чого підприємство працює на обслуговування окремих відвідувачів і здійснює роботи, щодо завершення зміни.

Пікове навантаження створює значні черги та вимагає максимально швидкої організації роботи персоналу. При зменшенні потоку, частково оптимізується робота гарячої лінії: другий гарячий буфет та одна з водяних бань можуть бути закриті, оскільки одного робочого блоку достатньо для обслуговування залишкової кількості відвідувачів. Схема розподілу часу

робочої зміни наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема розподілу часу робочої зміни

Таким чином, система обслуговування характеризується високою інтенсивністю роботи у короткий проміжок часу, чітким розподілом потоків відвідувачів та необхідністю оперативної адаптації виробничих ресурсів до

змінного навантаження.

2.1.5. Система оплати харчування.

Основою системи є електронна картка учня або працівника, яка використовується як перепустка до навчального закладу та одночасно виконує функцію платіжного засобу в їдальні. Поповнення картки здійснюється батьками або працівниками школи відповідно, а кошти від всіх фінансових операцій надходять на рахунок навчального закладу.

Система оплати організована за допомогою електронних карток навчального закладу, які виконують одразу кілька функцій: ідентифікацію учнів і персоналу, доступ до території школи, поповнення балансу та здійснення розрахунків у їдальні. Для учнів та викладачів передбачені різні тарифні категорії. Також існує можливість придбання окремих страв за фіксованою ціною без використання абонементу.

У закладі існує абонементна система харчування. Вартість харчування при використанні абонементної системи залежить від вікової категорії учнів. Для різних груп передбачені окремі абонементи:

- Або 0 – для дітей віком від 3 до 5 років – 6,50 умов. од.;
- Або 1 – для учнів 3–6 класів – 8,65 умов. од.;
- Або 2 – для учнів 7–9 класів – 11,90 умов. од.;
- Або 3 – для учнів 10–13 класів – 13,50 умов. Од;
- Або 4 – для вчителів (страва, салат, 1 десерт) – 11,00 умов. од.;
- Або 5 – для вчителів (страва, салат, 2 десерти) – 13,00 умов. од.;

Абонементна система дозволяє учням і вчителям щоденно отримувати повноцінне збалансоване харчування відповідно до обраного меню.

Технічний персонал школи обслуговується за окремими абонементами. Харчування технічного персоналу школи здійснюється за рахунок школи.

До складу гарячого меню входять основна страва, салат та десерт. У випадку холодного меню до набору можуть входити сендвіч або холодна страва та фрукт.

Для відвідувачів також передбачена можливість придбання окремих страв без використання абонементної системи. Вартість продукції формується залежно від комплектації замовлення:

- 13 умов. од. – основне меню без десерту;
- 15 умов. од. – меню з одним десертом;
- 17 умов. од. – меню з двома десертами.

Наприкінці кожного місяця підприємство формує фінансову звітність щодо щоденних обсягів реалізації продукції та отриманих доходів. Середній щоденний оборот закладу становить приблизно від 12 000 до 15 000 умовних одиниць (умов. од.). Під час проведення великих корпоративних заходів обсяг доходу може сягати близько 25 000 умов. од.

Таким чином, система реалізації продукції на підприємстві поєднує соціально орієнтований підхід до організації шкільного харчування, контроль фінансових потоків та гнучке ціноутворення відповідно до вікових категорій і типів меню.

2.1.6. Матеріально-технічне забезпечення.

Будівля підприємства є одноповерховою з основними виробничими зонами, серед яких кухня, буфет, офісне приміщення та мийка посуду. Додатково нижній рівень будівлі включає побутові приміщення для персоналу: роздягальні, санітарні вузли, а також пральну машину та сушильне обладнання. Між поверхами організовано систему сортування брудної білизни та робочих матеріалів, що сприяє оптимізації логістичних процесів та дотриманню санітарних норм.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасне технологічне обладнання, яке забезпечує ефективну організацію виробничих процесів, високий рівень продуктивності та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Виробнича структура підприємства поділяється на такі основні зони:

- гарячий цех;
- холодний цех;

- зона мийки (брудна зона);
- чиста виробнича зона;
- складські приміщення;
- холодильні та морозильні камери.

Підприємство має розвинену систему зберігання продукції, яка включає чотири складські приміщення, три великі холодильні камери, три морозильні камери, а також додаткові холодильні камери для холодного цеху.

Підприємство оснащене сучасним кухонним обладнанням, що включає холодильні та морозильні камери, великі промислові печі для приготування страв у великих обсягах, а також три камери швидкого охолодження.

Наявне обладнання дозволяє ефективно забезпечувати процес приготування, зберігання та подачі страв відповідно до вимог якості та безпеки харчових продуктів.

Для організації видачі страв використовуються дві основні водяні бані для гарячої продукції, які забезпечують підтримання необхідної температури страв. Додатково передбачено ще дві системи, що дозволяють використовувати лід для подачі холодних страв, зокрема салатів.

У зоні сервісу також розташовані чотири холодні вітрини, призначені для десертів, випічки та закусок (печиво, булочки, сендвічі, напої тощо).

Одним із ключових елементів інфраструктури є тунельна посудомийна машина, яка дозволяє здійснювати безперервне миття великої кількості посуду. Дане обладнання забезпечує високий рівень автоматизації процесу, включаючи етапи миття та швидкого сушіння, що значно скорочує час обробки інвентарю та підвищує загальну ефективність роботи мийної зони.

Також на підприємстві використовується сучасне теплове обладнання, зокрема пароконвектомати, які дозволяють здійснювати як парове, так і сухе (гаряче повітря) приготування страв. Усього на виробництві встановлено чотири такі печі, що забезпечує можливість одночасного приготування різних категорій страв у великих обсягах.

Для приготування та транспортування готової продукції

використовуються ємності з нержавіючої сталі, що відповідають вимогам харчової безпеки та забезпечують довговічність експлуатації. У виробничому процесі застосовуються різні типи гастроемностей та деко: плоскі металеві дека, напівглибокі дека, перфоровані дека з отворами для парової обробки продуктів.

Використання стандартизованого інвентарю дозволяє оптимізувати процеси приготування, зберігання та транспортування страв, а також забезпечує дотримання технологічних вимог до кожного виду продукції.

2.2. Аналіз показників діяльності підприємства

2.2.1. Аналіз доходів

Доходи підприємств ресторанного господарства є першочерговим фінансовим індикатором їхньої ринкової життєздатності, економічної ефективності та джерелом формування чистого прибутку. Специфіка формування доходів закладу, який розглядається в даній роботі суттєво відрізняється від класичних ресторанів чи кафе. Головними особливостями даного підприємства є:

- високий стабільний трафік,
- відносно низький середній чек,
- виражена циклічність попиту (години пік),
- висока частка власної продукції у загальному товарообігу.

Доходи підприємства N формуються за рахунок продажу страв за абонементами, за рахунок вільного продажу страв і за рахунок доходів від проведення корпоративних заходів. В роботі зроблено аналіз доходів підприємства N за навчальний рік. Дані про доходи підприємства наведено в табл. 2.1. Динаміку доходів підприємства відображено на рис. 2.2.

Наведені дані показують, що підприємство протягом року має гарантований стабільний дохід.

Таблиця 2.1

Дані про доходи підприємства

Період	Характеристика періоду	Вартість реалізованої продукції за абонементами, ум. од.	Вартість вільно реалізованої продукції, ум. од.	Вартість реалізованої продукції під час корпоративних заходів, ум. од.	Усього
Вересень	Навчання	286000	32000		318000
Жовтень	Навчання і 1 тиждень канікули	234000	25000		259000
Листопад	Навчання	330000	31000	25000	386000
Грудень	Навчання і 1 тиждень канікули	270000	21000	40000	331000
Січень	1 тиждень канікули і навчання	288000	19500		307500
Лютий	Навчання і 1 тиждень канікули	225000	18500	25000	268500
Березень	Навчання	345000	35000		380000
Квітень	Навчання і 2 тижні канікули	180000	15000	30000	225000
Травень	Навчання	322000	29000	45000	396000
Червень	Навчання	214000	17500		231500
Липень	Дитячий табір	23500	5000		28500
Серпень	Дитячий табір і 1 нерабочий тиждень	20700	6000		26700
Разом		2738200	254500	165000	3157700

Коливання доходу відбувається за рахунок кількості днів роботи школи у місяці, що обумовлюється вихідними днями і тривалістю канікул протягом навчального року. Зниження доходів у червні пояснюється тим, що в травні відбувається випуск старших класів. Значне зниження доходів у липні і серпні пов'язано з тим, що в ці місяці тривають літні канікули, але працює літній табір для учнів і підприємство працює і виконує мінімальний обсяг робіт.

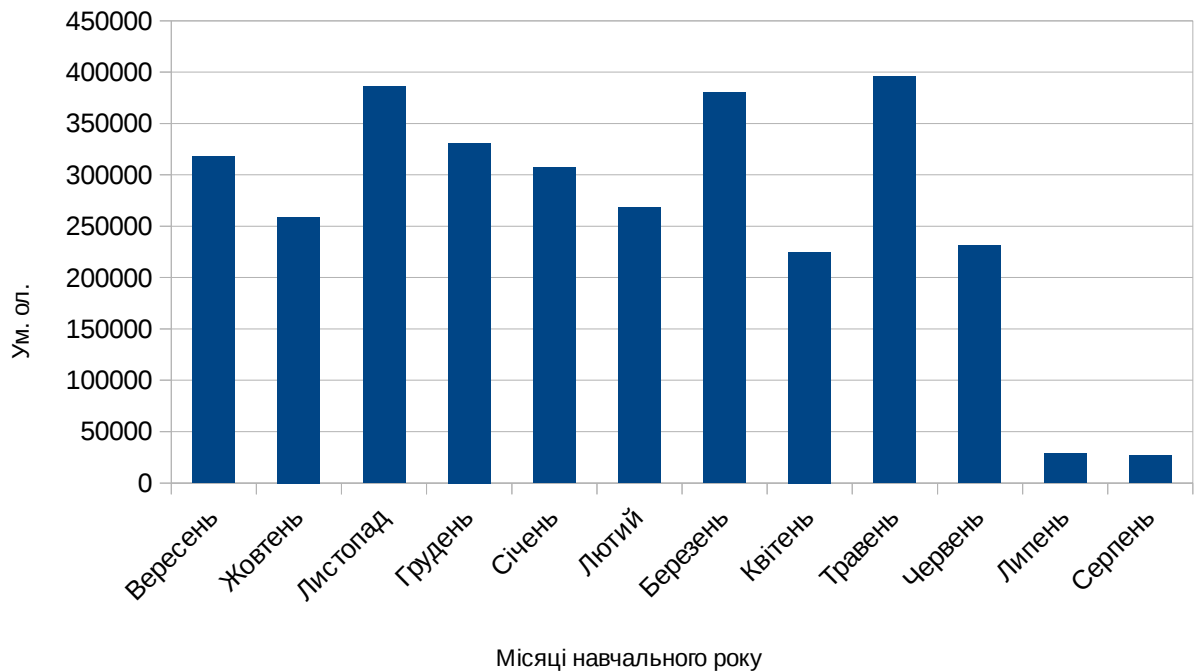


Рис. 2.2. Динаміка доходів підприємства N

Доходи підприємства N, залежать від кількості робочих днів школи, тривалості канікул і святкових днів, організації днів національних кухонь країн світу, проведення корпоративних заходів, наявного контингенту учнів, вчителів, адміністративних і технічних працівників школи.

2.2.2. Аналіз чисельності персоналу

Загальна чисельність персоналу підприємства становить 14 осіб, які виконують різні функціональні обов'язки. Дані про чисельність робітників підприємства наведена в табл. 2.2.

До структури входять адміністратор, працівники гарячого та холодного цехів, а також працівники сервісу та касири. Зокрема, передбачено окремих касирів для гарячої лінії видачі та холодного буфету. Питома вага чисельності робітників за окремими посадами зображена на рис. 2.3. Як видно з наведених даних переважна частка персоналу (43 %) припадає на посаду кухаря, що є характерним для подібних підприємств. Питома частка кількості робітників інших посад на підприємстві виявилася однаковою (по 14 % кожна).

Таблиця 2.2

Дані про чисельність персоналу

Посада	Кількість осіб	Роботи, які виконуються за сумісництвом при піковому навантаженні
Менеджер	1	
Шеф-кухар	1	
Кухарі		
Кухар холодного цеху	1	Серверування, роздавання
Кухар холодного цеху	1	Серверування, роздавання
Кухар холодного цеху	1	Робота на касі
Кухар гарячого цеху	1	Роздавання
Кухар гарячого цеху	1	Роздавання
Кухар гарячого цеху	1	Миття посуду
Усього кухарів		
Серверувальник	2	
Касир	2	
Мийник	2	
Разом	14	

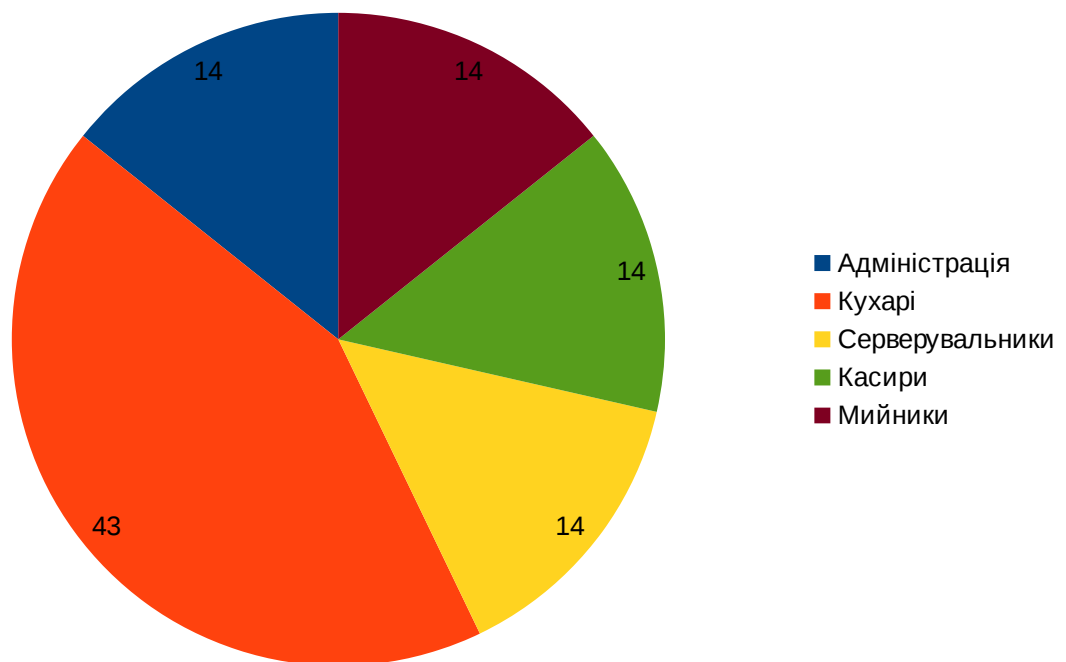


Рис. 2.3. Питома вага чисельності робітників за окремими посадами, %

Характерною особливістю даного підприємства є робота за сумісництвом. Це дозволяє значно економити на чисельності робітників, забезпечити рівномірне завантаження робітників протягом усього робочого дня, підняти рівень оплати праці, досягти високої швидкості, якості та ефективності обслуговування.

2.2.3. Аналіз витрат.

Операційні витрати в підприємстві, що розглядається мають виражену галузеву специфіку, орієнтовану на соціальну доступність страв та великі обсяги виробництва.

Структура витрат у закладах ресторанного господарства формату «їдальня» має свою специфіку. Оскільки їдальні, зазвичай, орієнтовані на великий потік клієнтів, доступні ціни та високу швидкість обслуговування, їхня маржинальність нижча, ніж у класичних ресторанах, а контроль над витратами має бути значно жорсткішим.

Дані про річні витрати підприємства N та результати розрахунку питомої ваги окремих елементів витрат наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз річних витрат підприємства за елементами

Елемент витрат	Величина витрат, ум. од.	Питома вага витрат за елементами, %
Матеріальні витрати	1091130	39
Оплата праці	705600	25
Соціальні виплати	198621	7
Амортизаційні відрахування	112414	4
Інші операційні витрати (податки, збори та інше)	702588	25
Усього	2810353	100

Візуалізація структури витрат наведена на рис. 2.4.

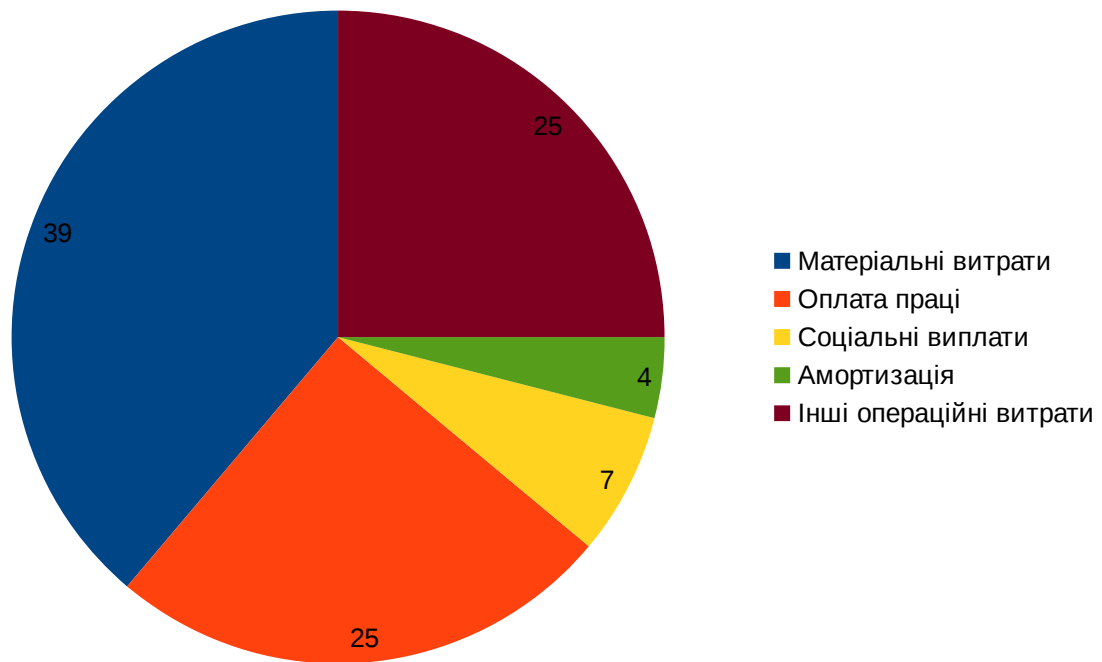


Рис. 2.4. Структура річних витрат підприємства за елементами, %

Загальна сума операційних витрат за звітний період склала 2 810 353 ум. од. Розподіл фінансових ресурсів за елементами дозволяє затратні зони діяльності закладу.

Матеріальні витрати є найбільшою статтею видатків і становлять 1091130 ум. од. (39% від загальної суми). Така висока питома вага вказує на матеріаломісткий характер діяльності підприємства. Для закладів ресторанного господарства (зокрема їдалень) це є об'єктивною нормою, оскільки значна частина коштів безпосередньо спрямовується на закупівлю сировини, продуктів харчування та напівфабрикатів для забезпечення безперервного процесу приготування страв.

Сукупні витрати на забезпечення кадрового потенціалу посідають друге місце за обсягом. Оплата праці становить 705 600 ум. од. на рік або 25% у структурі. Соціальні виплати (відрахування): 198 621 ум. од. або 7% у структурі. Загалом на утримання штату витрачається майже третина бюджету підприємства (32%). Таке співвідношення свідчить про раціональний баланс. Підприємство активно використовує людські ресурси (що логічно для сфери

послуг та громадського харчування), але при цьому витрати на персонал не перевищують матеріальні затрати. Це вказує на ефективну організацію робочих процесів (використання ліній самообслуговування, які виключають потребу в офіціантах). Значно сприяє раціоналізації витрат застосування сумісності посад.

Інші операційні витрати акумулюють 702 588 ум. од., що становить рівно чверть (25%) від усіх витрат. Сюди відносяться податкові платежі та збори, оренда приміщень, оплата спожитих комунальних послуг (енергоносії, водопостачання), які в кухонних цехах їдалень є досить капіталомісткими, а також витрати на програмне забезпечення та автоматизацію. Чверть від загальної суми – суттєвий показник, який потребує детального операційного контролю.

Амортизаційні відрахування мають найменшу питому вагу – 112 414 ум. од. (4%). Це свідчить про те, що поточна вартість обладнання (плит, пароконвектоматів, холодильних систем, ліній роздачі) списується на витрати рівномірно й не створює критичного тиску на собівартість продукції. Показник у 4% є стандартним для підприємств, які вже мають сформовану матеріально-технічну базу і не здійснювали масштабних капітальних інвестицій у звітному році.

Аналіз структури витрат досліджуваного підприємства показав, що вона є збалансованою та мало відрізняється від типової структури витрат для успішного закладу масового харчування типу «їдальня»

2.2.1. Аналіз прибутку і рентабельності.

Прибуток та рівень рентабельності є ключовими фінансовими індикаторами, які відображають кінцеву ефективність господарської діяльності закладу ресторанного господарства. Дані для аналізу цих важливих фінансових показників наведено в табл. 2.4. Для більш наочного відображення на рис. 2.5 зображено діаграму фінансових показників роботи за рік роботи підприємства.

Аналіз взаємозв'язку між доходами, витратами та прибутком демонструє позитивний та стійкий фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні результати діяльності закладу за рік

Показник	Величина
Доходи за рік, ум. од.	3157700
Річні витрати, ум. од.	2810353
Прибуток за рік, ум. од.	347347
Рентабельність продажів, %	12,36

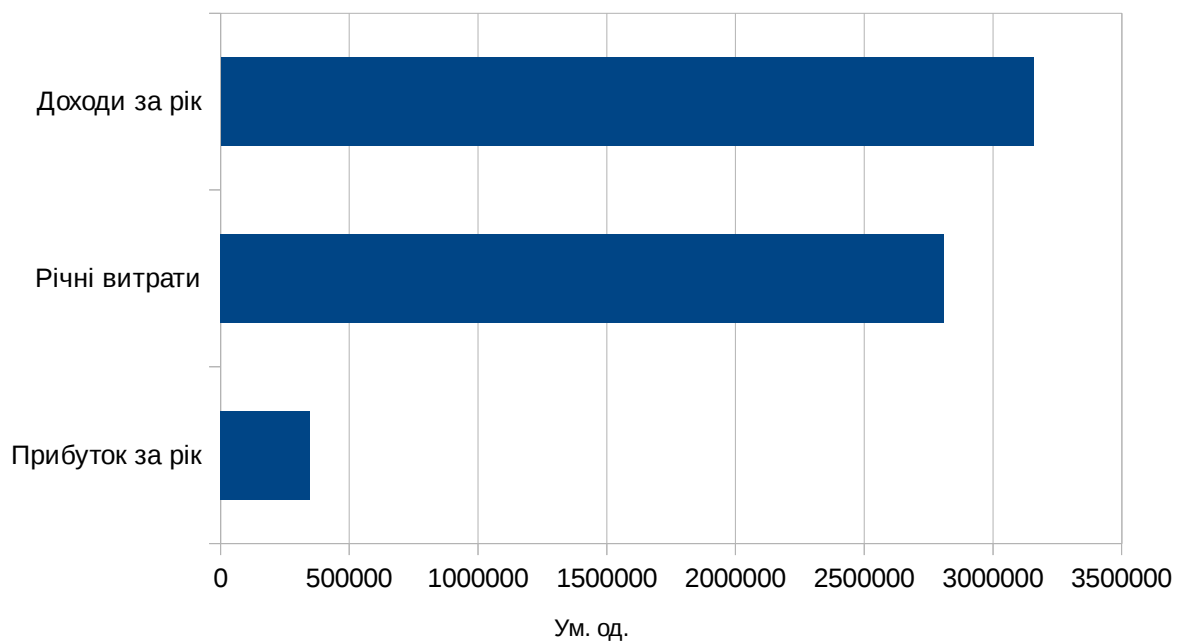


Рис. 2. 5. Фінансово-економічних результатів роботи підприємства за рік

Річний дохід (виторг) підприємства склав 3157700 ум. од. Цей обсяг надходжень повністю покриває сукупні річні витрати, які становлять 2810353 ум. од. Таке співвідношення свідчить про те, що підприємство стабільно працює в зоні беззбитковості, а операційні доходи перевищують витрати на виробництво та реалізацію продукції на 12,36%.

Кінцевим позитивним результатом діяльності є отримання річного прибутку у розмірі 347347 ум. од. Наявність чистого прибутку такого обсягу формує для закладу внутрішній фінансовий резерв для подальшого самофінансування, модернізації матеріально-технічної бази (наприклад, оновлення ліній роздачі або кухонного інвентарю) та матеріального

стимулювання персоналу.

Рентабельність продажів на рівні 12,36% є ключовим індикатором у цьому аналізі. Цей показник виявився меншим за аналогічні показники для ресторані, кафе та ін закладів ресторанного господарства. Для підприємств ресторанного господарства, які працюють у форматі їдальні характерна специфічна модель прибутковості з відносно низькою рентабельністю продажів, що зумовлено орієнтацією на доступні ціни для споживачів. За цих умов фінансова стабільність їдальні досягається не за рахунок високої націнки на страви, а завдяки ефекту масштабу – стабільно великому потоку відвідувачів та високій оборотності посадкових місць у залі.

Однак, якщо порівнювати з підприємствами ресторанного господарства масового сегменту (зокрема, їдальнями), то середній рівень рентабельності у даного підприємства є достатньо високим. Це свідчить про високу ефективність комерційної діяльності закладу. Високому рівню рентабельності сприяли ефективний контроль собівартості, оптимальне ціноутворення, приваблива для клієнтів тарифна політика закладу, успішне проведення корпоративних заходів та інших заходів, що дозволяє отримати додаткові доходи.

Загалом, підприємство демонструє високу фінансову стійкість, а наявна управлінська модель є ефективною. В значній мірі така успішна робота підприємства пояснюється приналежністю його до великої мережі закладів ресторанного господарства та гостинності, яка в сучасних умовах господарювання активно розвивається.

2.3. Аналіз діючої системи та структури управління підприємством

Організаційна структура управління підприємством має багаторівневий вид. Кожен із трьох навчальних закладів має власного менеджера та власного шеф-кухаря, які відповідають за внутрішню організацію процесів та щоденну діяльність їдальні. При цьому один із закладів виконує координаційну функцію: саме там розташовані головний менеджер та головний шеф-кухар системи, які

здійснюють загальне управління всіма трьома школами. Вони забезпечують узгодженість стандартів роботи і контролюють якість організації харчування в усій мережі навчальних закладів. Схема керування зображена на рис. 2.6.

У кожному з трьох шкільних закладів ресторанного господарства міжнародної системи функціонують власний шеф-кухар та менеджер, які відповідають за внутрішню організацію роботи. Водночас одна школа виконує координаційну функцію, де розміщені головний менеджер та головний шеф-кухар, які здійснюють загальне управління всією мережею закладів.

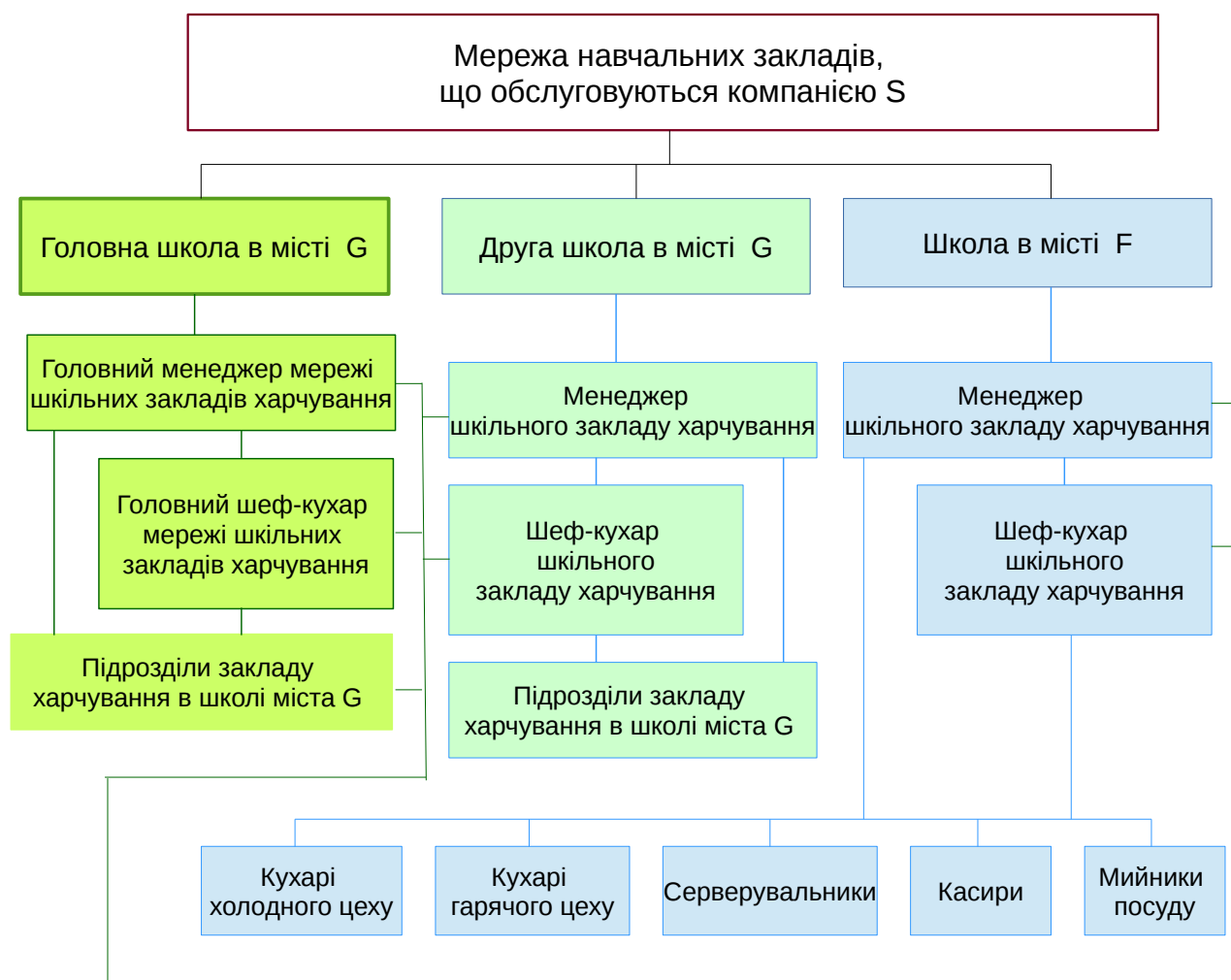


Рис. 2.6. Схема керування підприємством харчування, яке працює в мережі обслуговування шкільних закладів

Операційний персонал підприємства включає су-шефів та кухарів, які розподілені між гарячим і холодним цехами. У холодному цеху здійснюється

приготування сендвічів, холодних закусок та салатів. Добовий обсяг продукції холодного цеху становить приблизно 200 порцій.

Гарячий цех представлений командою кухарів, які відповідають за приготування основних страв. Один із працівників спеціалізується на приготуванні овочевих гарнірів, які подаються у гарячому вигляді з використанням термопідтримки (теплових ламп). Окрім цього, даний працівник частково виконує функції мийника посуду. Інший працівник мийки може залучатися до допоміжних операцій на кухні, таких як підготовка продуктів, сортування та розморожування сировини.

Система миття посуду організована таким чином, що один працівник виконує ці функції на постійній основі, тоді як ще два працівники поєднують обов'язки кухні та мийки.

Під час сервісу всі кухарі беруть участь у видачі страв. Один із працівників відповідає за поповнення запасів у водяних банях, де підтримується температура готових страв для подачі клієнтам. У пікові періоди до процесу обслуговування може залучатися також менеджер ресторану.

Представлена на рис. 2.6 схема організаційної структури управління пілприємством та наведений опис дозволяють зробити висновок, що на рівні мережі закладів, що забезпечують харчування в школах, організована дивізіональна структура управління, а на рівні конкретного підприємства – лінійно-функціональна.

Таким чином, організаційна структура підприємства характеризується чітким розподілом функцій між працівниками, багаторівневою системою управління. Добре розвинена матеріально-технічна база забезпечує ефективне обслуговування великої кількості відвідувачів щоденно.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Головні напрямки удосконалення управлінських структур в ресторанному бізнесі.

Ефективність функціонування підприємств ресторанного бізнесу значною мірою залежить від раціональності побудови їх організаційно-управлінської структури. Саме вона визначає порядок розподілу функцій, повноважень і відповідальності між працівниками, забезпечує координацію бізнес-процесів, оперативність прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку ресторанної індустрії традиційні організаційні структури дедалі частіше потребують удосконалення, оскільки вони не завжди відповідають вимогам цифрової економіки, високому рівню конкуренції, швидкій зміні споживчих уподобань і необхідності забезпечення високої якості сервісу.

Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних сфер економіки, діяльність якої характеризується високою швидкістю обслуговування клієнтів, значною залежністю від людського фактора, постійною взаємодією із постачальниками, цифровими платформами бронювання та доставки, а також необхідністю оперативного реагування на зміни попиту. У зв'язку з цим організаційна структура управління повинна бути максимально гнучкою, адаптивною та орієнтованою на ефективне використання людських, матеріальних і інформаційних ресурсів.

Удосконалення управлінських структур є безперервним процесом, який охоплює оптимізацію організаційної побудови підприємства, модернізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу та застосування інноваційних методів менеджменту. Основною метою цих заходів є підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення високої якості обслуговування споживачів та

зміцнення конкурентних переваг

Найважливіші напрямки удосконалення структур управління підприємствами систематизовано і представлено на рис. 3.1 [25-35, 37-43,45]..



Рис. 3.1. Головні напрямки удосконалення систем управління підприємствами

Одним із найважливіших напрямків удосконалення системи управління є оптимізація організаційної структури підприємства. Практика свідчить, що надмірно складна ієрархія призводить до збільшення часу прийняття управлінських рішень, ускладнює комунікацію між структурними підрозділами та підвищує адміністративні витрати.

Оптимізація організаційної структури передбачає:

- скорочення надлишкових рівнів управління;

- усунення дублювання функцій між підрозділами;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій;
- створення ефективних механізмів взаємодії між усіма службами підприємства.

Особливого значення набуває формування організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін ринкового середовища без суттєвих фінансових витрат.

Сучасне середовище функціонування ресторанного бізнесу характеризується високим рівнем невизначеності. Тому організаційна структура повинна забезпечувати: швидке реагування на зміну попиту, оперативне оновлення меню, зміну форматів обслуговування, інтеграцію з цифровими платформами, ефективне управління ризиками, кризове управління. Адаптивність сьогодні є одним із головних критеріїв ефективності системи управління.

Одним із ключових напрямків розвитку сучасного ресторанного бізнесу є цифрова трансформація управлінської діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину бізнес-процесів, зменшити кількість ручних операцій та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

До основних цифрових інструментів належать: ERP-системи, POS-системи, CRM-системи, системи електронного документообігу, системи автоматизації складського обліку, електронне меню, мобільні додатки для персоналу, сервіси онлайн-бронювання, платформи доставки їжі, BI-системи аналітики.

Завдяки цифровізації керівництво отримує можливість контролювати діяльність підприємства в режимі реального часу, аналізувати фінансові показники, прогнозувати попит, оцінювати ефективність персоналу та своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим напрямком удосконалення організаційної структури є

реінжиніринг бізнес-процесів. Його сутність полягає у комплексному перегляді існуючих процесів підприємства з метою скорочення витрат часу, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів. У ресторанному бізнесі реінжиніринг може охоплювати: оптимізацію процесу приймання замовлень, автоматизацію взаємодії між кухнею та офіціантами, модернізацію системи закупівель, оптимізацію логістики постачання, удосконалення процесу формування меню, автоматизацію фінансового обліку, скорочення часу приготування страв. Результатом є підвищення продуктивності підприємства та скорочення операційних витрат.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про доцільність переходу від надмірно централізованих моделей до більш децентралізованих.

Передача частини управлінських повноважень менеджерам середньої ланки дозволяє: прискорити прийняття рішень, підвищити відповідальність керівників, оперативніше реагувати на проблемні ситуації, покращити якість управління персоналом. Особливо актуальним цей напрямок є для мережевих ресторанів та ресторанних холдингів.

Все більшого поширення набуває процесний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основними процесами ресторану є: закупівля продукції, приймання товарів, складський облік, виробництво страв, обслуговування гостей, маркетинг, фінансовий менеджмент, кадрове забезпечення. Управління бізнес-процесами дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати та підвищити якість управління.

Людські ресурси залишаються головним чинником успішного функціонування ресторанного підприємства. Тому одним із напрямків удосконалення організаційної структури є розвиток системи управління персоналом. Основними напрямками є: сучасні методи добору персоналу, адаптація нових працівників, система наставництва, регулярне професійне навчання, оцінювання результатів роботи, мотивація персоналу, формування корпоративної культури, розвиток лідерських компетентностей менеджерів. Інвестиції у розвиток персоналу забезпечують підвищення продуктивності

праці, зменшення плинності кадрів та покращення якості обслуговування.

Сучасне управління рестораном неможливе без ефективної системи контролю якості. Вона охоплює: контроль якості продукції, контроль технологічних процесів, санітарний контроль, стандарти сервісу, систему внутрішнього аудиту, аналіз скарг клієнтів, оцінювання рівня задоволеності гостей. Запровадження міжнародних стандартів управління якістю сприяє підвищенню довіри споживачів та зміцненню репутації підприємства.

Суттєвим напрямком удосконалення організаційних структур є розвиток інноваційної діяльності. Сучасні ресторани активно впроваджують: електронні меню, QR-замовлення, самообслуговування, мобільні застосунки, роботи-офіціанти, автоматизовані кухні, штучний інтелект для прогнозування попиту, машинне навчання для управління запасами, персоналізовані програми лояльності. Інновації забезпечують скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та покращення взаємодії зі споживачами.

Підприємства ресторанного бізнесу все частіше застосовують сучасні концепції управління: Lean Management, Kaizen, Agile, Scrum, Balanced Scorecard, KPI, Benchmarking, Total Quality Management. Використання зазначених концепцій дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати втрати та забезпечити безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Отже, удосконалення управлінських структур є одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств ресторанного бізнесу. Сучасні тенденції розвитку галузі свідчать, що традиційні ієрархічні моделі поступово трансформуються у більш гнучкі, процесно орієнтовані та цифровізовані системи управління.

Найважливішими напрямками вдосконалення є оптимізація організаційної структури, цифровізація управлінських процесів, реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи управління якістю, децентралізація управління та використання сучасних концепцій менеджменту. Комплексна

реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, забезпечити високий рівень сервісу, зміцнити конкурентні переваги підприємства та створити передумови для його сталого розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища.

3.2. Стисла характеристика запропонованого заходу..

Для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організаційних структур підприємств ресторанного бізнесу впроваджують, як правило, комплекс взаємопов'язаних заходів. Їх можна поділити на три стратегічні блоки: організаційні зміни, діджиталізація та оптимізація людського капіталу. Далі в табл. 3.1 наводиться стисла характеристика кожної з груп заходів.

Так як підприємство, що розглядається в роботі відноситься до специфічних підприємств ресторанного бізнесу і має досить оптимальну організаційну лінійно-функціональну структуру, то було зроблено проаозицію звернути увагу на реінжинірингу бізнес-процесів та оптимізації оргструктури, що дозволяє делегувати рутинні контрольні функції засобам автоматизації, знизити діапазон керованості лінійної ланки та вивільнити час менеджменту для вирішення інших завдань за рахунок впровадження робототехніки.

Вивчення відомостей про можливості сучасної робототехніки свідчить про те, що роботи можуть успішно використовуватися в закладах ресторанного господарства для проведення різноманітних робіт. Особливу актуальність використання роботів набуває для їдалень. У їдальнях, на відміну від преміум-ресторанів, меню є циклічним і стандартизованим. Це ідеальні умови для роботів, які найкраще виконують одноманітні, циклічні процеси. В підприємствах ресторанного бізнесу роботи можуть використовуватися для первинної обробки та заготівлі (чищення, калібрування та нарізання овочів), в термічних процесах в гарячих цехах (роботизовані варильні котли та пароварки, роботи-маніпулятори для фритюру чи гриля), для зонування миття посуду та логістики (роботизовані конвеєри для сортування, автоматично керовані візки).

Таблиця 3.1

Заходи, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організаційних структур підприємств ресторанного бізнесу

Захід	Стисла характеристика
1-а група – Організаційні та структурні заходи	
Перехід від лінійної структури до лінійно-функціональної або матричної структури	Якщо підприємство переростає просту лінійну модель, рутинні функції передають профільним спеціалістам. Це звільняє топ-менеджерів від мікроменеджменту для вирішення стратегічних завдань
Сплощення структури (деієрархізація)	Скорочення кількості проміжних управлінських ланок (мідл-менеджменту). Це значно прискорює проходження інформаційних потоків і наближає керівництво до лінійного персоналу
Чітке розмежування операційних зон (Front та Back Office)	Розподіл функцій між підрозділами безпосереднього обслуговування (зал, лінія роздачі) та виробничим контуром (кухня, склад). Це ліквідує дублювання функцій та зони безвідповідальності
Делегування повноважень та концепція «Empowerment»	Наділення лінійного персоналу правом самостійно приймати оперативні рішення в межах встановлених регламентів (наприклад, для миттєвого вирішення сервісних інцидентів чи скарг клієнтів)
2-а група. – Технологічні та діджитал-заходи	
Впровадження сучасних ERP та POS-систем	Автоматизація наскрізного обліку (фінанси, склад, продажі) замінює паперову рутину та великий штат обліковців. Менеджмент отримує аналітику в реальному часі (Data-Driven Management)
Інтеграція внутрішньовиробничих систем комунікації	Наприклад, використання цифрових моніторів (KDS — Kitchen Display System) замість паперових чеків. Це оптимізує горизонтальні зв'язки між сервісною та виробничою зонами
Автоматизація планування	Використання ІТ-модулів для прогнозування попиту та автоматичного формування графіків виходу персоналу й замовлень постачальникам, що мінімізує вплив людського фактора на рівні планування
3-я група. – Регламентуючі та кадрові заходи	
Розробка та актуалізація SOP (Standard Operating Procedures)	Створення чітких стандартів та алгоритмів дій для кожної посади. Це робить структуру прозорою, спрощує адаптацію нових співробітників і знижує залежність від «унікальних» кадрів
Перегляд посадових інструкцій та контрольних показників (KPI)	сунення застарілих або дублюючих обов'язків. Прив'язка системи мотивації до чітких показників ефективності (для залу — швидкість та чек, для виробництва — фуд-кост та таймінг)
Впровадження крос-функціонального навчання (Cross-training)	Навчання працівників суміжних професій. Це підвищує внутрішню гнучкість структури, дозволяючи оперативно взаємозамінювати персонал у пікові години завантаження закладу

З точки зору менеджменту, заміна частини лінійної праці роботами дає потужні важелі контролю. Це досягається в наслідок:

- абсолютної стандартизації продукту (робот видає ідентичний результат щодня, смак, консистенція та вихід порції страви не залежать від того, який кухар сьогодні на зміні),
- зниження Labor Cost (роботи не втомлюються, не беруть лікарняних, не звільняються (вирішення проблеми плинності кадрів) і можуть працювати у дві-три зміни поспіль),
- ідеального контроль Food Cost (роботизовані дозатори відважують інгредієнти з точністю до грама, що унеможливорює перевитрату сировини через недбалість персоналу),
- підвищення безпеки (НАССР) (робот не є переносником бактерій, що критично важливо для харчової безпеки у закладах масового харчування).

Але, слід зазначити, що є і негативна сторона застосування робототехніки.

До недоліків слід віднести високу вартість впровадження, гнучкість меню і необхідність переналаштовувати, потреба у висококваліфікованому сервісі.

Аналіз структури управління підприємством, що розглядається в даній роботі і чисельності персоналу виявив значну частку кухарів в загальній чисельності персоналу, яка складає 43 %. Це свідчить про великі обсяги трудомістких робіт, які виконують кухарі.

В їдальні більшість робіт є циклічними і рутинними. З метою зменшення трудомісткості робіт на кухні пропонується впровадити робота-маніпулятора для нарізання продуктів, оскільки ці операції здійснюються у великій кількості. Впровадження такого робота дозволить частково або повністю умовно вивільнити одного кухаря за сумарною економією робочого часу. Це, в свою чергу, дозволить перерозподілити роботу між кухарями змінити функцію контролю за якістю (вивільнення часу менеджера на контроль якості виконання робіт) і опосередковано призведе до подальшого удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Для впровадження можуть бути запропоновані вироби наступних

європейських брендів.

Robot Coupe (Франція) – найвідоміші у світі промислові машини для переробки овочів. Хоча вони мають класичний вигляд, їхня внутрішня інженерія, асинхронні двигуни та магнітні системи безпеки класифікують їх як промислових роботів-овочерізок. Як варіант, може бути запропонована модель Robot Coupe CL 50 / CL 50 Gourmet. Це ідеальна модель для середньої їдальні. Має велику лінійку дисків (до 50 видів) і здатна виконувати складну кубикову нарізку для салатів (олів'є, вінегрети) та фігурну нарізку варених овочів. Продуктивність – до 250–300 кг/год.

Альтернативні варіанти – моделі фірм Sirman (Італія) та Fimar (Італія). Інтерес викликають такі моделі – Sirman TM Inox / TM TG: Надійні роботизовані процесори з корпусом із нержавіючої сталі. Моделі з приставкою TG мають збільшений бункер, що дозволяє завантажувати цілі качани капусти (для борщів та салатів) без попереднього ручного розрізання, що економить до 40% часу заготовника.

Особливу зацікавленість викликають пропозиції від фірми Techman Robot (Тайвань). Ця фірма пропонує колаборативних роботів (коботів) із вбудованими smart-камерами. Роборук бере цілі овочі, самостійно оцінює їхню форму і подає на промисловий слайсер під потрібним кутом, повністю замінюючи людину на небезпечній ділянці роботи з ножами. Така пропозиція має досить високу ціну. Але впровадження таких технічних засобів дозволить значно підвищити продуктивність праці робітників, покращити якість виконання робіт та їх безпеку, мінімізувати втрати сировини. Разом з тим, впровадження такої техніки потребує від працівників певної кваліфікації, що досягається через навчання.

Для модернізації Back Office їдальні пропонується впровадження автоматизованого робочого місця заготовника на базі промислового комплексу Robot Coupe CL 50 (або CL 60), що дозволить автоматизувати 95% процесів нарізання овочевої сировини. В наступному підрозділі буде зроблено оцінку ефективності впровадження одного з варіантів робота.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованого проєктного рішення.

Для модернізації заготівельного (овочевого) цеху їдальні та автоматизації ручної праці пропонується заміна ручної нарізки овочів на напівприготування із застосуванням високоефективного овочерізального комплексу Robot Coupe CL 50 (Франція). Продуктивність цієї моделі становить до 250 кг/год, що дозволяє закрити добову потребу їдальні в овочевих заготовках всього за 1–1.5 години роботи машини [44].

Одноразові витрати складаються з ринкової вартості самого апарату Robot Coupe CL 50, базового комплекту ножів (дисків) для кубиків, соломки та шинкування, а також витрат на логістику й запуск. Розрахунок інвестицій наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок одноразових витрат

Стаття витрат	Характеристика	Величина, ум. од.
Овочерізка Robot Coupe CL 50	Базовий блок (однофазний, 230 В)	1650
Комплект дисків (5 шт.)	Слайсери, терки, комплект для кубиків (10x10 мм)	450
Доставка та пусконаладження	Транспортні витрати та встановлення (умовно 5%)	100
Усього		2200

Результат від впровадження досягається за рахунок економії робочого часу робітника. За експертними оцінками заробітна плата, яка буде умовно зекономлена в середньому становить 400 ум. од. на місяць. За рік це складе:

$$400 \times 12 = 4800 \text{ ум. од.}$$

З урахуванням податків на соціальні витрати це складе:

$$4800 + 4800 \times 0,22 = 5856 \text{ ум. од.}$$

Зробимо розрахунок витрат на експлуатацію робота протягом року.

Витрати на електроенергію розраховуються за такими даними:

потужність двигуна – 0,55 кВт. При роботі 2 години на день протягом 300 робочих днів на рік витрати електроенергії складуть:

$$0,55 \times 2 \times 300 = 330 \text{ кВт-год.}$$

В грошовому вимірюванні: $330 \times 0,09 = 30 \text{ ум. од.}$

Витрати на технічне обслуговування (заточка ножів, змащення вузлів) – 70 ум. од./рік.

Таким чином, витрати на експлуатацію протягом року складуть:

$$30 + 70 = 100 \text{ ум. од.}$$

Чиста операційна економія за рік: $5856 - 100 = 5756 \text{ ум. од.}$

Завдяки запатентованій конструкції ножів Robot Coupe, зріз овочів виходить ідеально рівним, що зменшує виділення соку та знижує відсоток відходів (браку при нарізці) порівняно з ручним способом в середньому на 3%.

Припустимо, що річний обсяг закупівлі овочів для їдальні становить 15000 ум. од. Тоді річна економія на сировині буде дорівнювати:

$$15000 \times 0,03 = 450 \text{ ум. од.}$$

Таким чином, загальний результат від впровадження технічного пристрою буде дорівнювати: $5756 + 450 = 6206 \text{ ум. од.}$

Термін окупності проєкту становитиме $2200 / 6206 = 0,35$ роки.

Впровадження професійного робота-овочерізки Robot Coupe CL 50 є високорентабельним заходом. При відносно невеликих початкових інвестиціях підприємство отримує сукупний річний ефект у розмірі 6 206 ум. од.

Проєкт демонструє надзвичайно короткий термін окупності – менше 5 місяців. У масштабах управлінської структури цей крок дозволяє ліквідувати часові затримки на етапі первинної підготовки сировини (Back Office) та оптимізувати операційні витрати на оплату праці.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення управлінських структур підприємств ресторанного бізнесу. Ефективна організаційна структура управління є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення якості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. В умовах динамічного розвитку індустрії гостинності, цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції й обслуговування особливого значення набуває створення гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади побудови організаційних структур управління підприємствами ресторанного бізнесу. Розкрито особливості менеджменту у сфері ресторанного господарства, визначено сутність організаційної структури управління, охарактеризовано її основні види, принципи побудови та особливості застосування. Також проаналізовано сучасні тенденції розвитку систем управління в ресторанному господарстві.

У другому розділі проведено аналіз діяльності підприємства, досліджено основні показники його функціонування та здійснено оцінку існуючої організаційної структури управління. Аналіз дозволив визначити сильні сторони діючої системи менеджменту, а також виявити проблемні аспекти. Отримані результати стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управлінської структури підприємства з урахуванням сучасних вимог розвитку ресторанного бізнесу. Обґрунтовано доцільність упровадження запропонованого заходу, визначено механізм його реалізації та проведено оцінку очікуваної економічної ефективності. Встановлено, що вдосконалення організаційної структури

управління сприятиме оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню управлінських витрат, покращенню інформаційної взаємодії між структурними підрозділами, прискоренню процесу прийняття управлінських рішень та підвищенню якості обслуговування споживачів.

Виконана робота дає підстави стверджувати, що удосконалення управлінської структури є безперервним процесом, який повинен здійснюватися відповідно до стратегічних цілей підприємства, особливостей його діяльності та змін зовнішнього середовища. Лише комплексний підхід, що поєднує раціональну організацію управління, ефективний розподіл функцій і повноважень, розвиток кадрового потенціалу, використання сучасних інформаційних технологій та інноваційних методів менеджменту, здатний забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. Запропоновані в роботі рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства, удосконалення системи управління й забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акастелова А. "Управління рестораном: 9 правил менеджменту ресторану." [Online] URL: <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. No 12. 2012. С. 192-195 (дата звернення: 14.05.2026).
3. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с. (дата звернення: 14.05.2026).
4. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 – Туризм. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с. (дата звернення: 15.05.2026).
5. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»⁷² (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm (дата звернення: 14.05.2026).
6. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. для студ. вищих навч. закладів. - К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. –280 с. (дата звернення: 16.05.2026).
7. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. 431 с. (дата звернення: 23.05.2026).
8. Іванов А.М., Бориславський І.О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. Актуальні питання економічних наук. 2025. (16). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110> (дата звернення: 18.05.2026).

9. Кулініч, Т., Просович, О., Іванов, А., Грабар, М., & Жайворонок, І. (2026). До питання розроблення стратегічного інструментарію гармонійного розвитку підприємств туристичної та готельно-ресторанної справи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(66), 556-573. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.66.2026.5038> (дата звернення: 25.05.2026).

10. Організація туризму : підручник / І. М. Писаревський, С. О. Погасій, М. М. Покоloodна та ін. ; за ред. І. М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с. (дата звернення: 17.05.2026).

11. Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. (дата звернення: 16.05.2026).

12. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним рестораном. *Економіка та управління ресторанами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95. (дата звернення: 28.05.2026).

13. Чорій М.В., Половка В. Організаційна структура управління як ключовий фактор ефективної роботи закладами ресторанного господарства. Тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції «Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів». Мукачево 21 березня 2025 р. С. 18-22. (дата звернення: 24.05.2026).

14. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*, 2023. (1(51)). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50> (дата звернення: 27.05.2026).

15. Нестеренко, С. А., Бочарова, Н. О., Ярчук, А. В. (2021). Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 1(43), 82–87 (дата звернення: 22.05.2026).

16. Паска М.З. Організація ресторанного господарства : навч. Посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 212 с. (дата звернення: 29.05.2026).
17. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С.160-165. (дата звернення: 26.05.2026).
18. Іванов А.М., Савельєва І.В., Бориславський І.О. Організаційно-економічні засади стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами припортових ТРК. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. Вип. 1(103). С. 132-141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2026-1-16> (дата звернення: 27.05.2026).
19. Черниш І.В., Школьна О.С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 5. Част. 3. 2014. С. 121-124. (дата звернення: 16.05.2026).
20. Бедрадіна Г. К., Мостова К. А. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. № 34, 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-43> (дата звернення: 18.05.2026).
21. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 237–244. (дата звернення: 27.05.2026).
22. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88-96. (дата звернення: 24.05.2026).
23. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків: Друк. Мадрид, 2023. С. 139-154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115> (дата звернення 17.05.2026).

24. Юринець З.В., Байда Б.Ф., Бірюкова Ю.А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> (дата звернення: 14.05.2026).

25. Можевенко Т. Ю., Камнєва А. В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2021. №4 (121). С. 72-75. (дата звернення: 17.05.2026).

26. Фостолович В.А., Павлова С.І, Гуртовий Ю.А. Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114> (дата звернення: 03.06.2026).

27. Світлична,В.Ю., Кравцова,С.В.(2024). Організаційне забезпечення застосування ефективних методів менеджменту в діяльності закладів ресторанного бізнесу. Комунальне господарство міст,2(183), С. 55–61 (дата звернення: 31.05.2026).

28. Бабенко І. Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств. Сталий розвиток економіки 2024. № 4 (51). С.5-10. (дата звернення: 29.05.2026).

29. Мендела І. Я., Подолян М. І. Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875> (дата звернення: 27.05.2026).

30. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. No 36(2022). С. 130–136. (дата звернення: 25.05.2026).

31. Дишкантюк О. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/tech/article/view/504> (дата звернення: 24.05.2026).

32. Давидова О.Ю. Наукові основи розробки та формування інтегрованого

механізму інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес Інформ : наук. журнал. 2018. No 5(484). С. 489–494. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_05_0&lang=ua&stqa=73 (дата звернення: 04.06.2026).

33. Русавська В., Кожухівський С. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство, 2025. (81). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60>. (дата звернення: 04.06.2026).

34. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с. (дата звернення: 10.06.2026).

35. Баранова К.А., Яровий В.Ф. Використання платформ на базі штучного інтелекту у сфері туризму // Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: Матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 25 квітня 2023 р.) (дата звернення: 7.06.2026).

36. Сайт компанії SV Group URL: <https://sv-group.com/en> (дата звернення: 15.06.2026).

37. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. Економічний вісник Донбасу. 2023. No 2 (72). С. 40-47. (дата звернення: 10.06.2026).

38. Гончар, Л., Батченко, Л., & Аухімік, О. (2021). Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. Економіка та суспільство, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3> (дата звернення: 6.06.2026).

39. Бутельський Я. Автоматизовані інформаційні системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Академічні візії. 2024. Вип. 29. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/942/835> (дата звернення

6.0.2026).

40. Русавська В. А., Кожухівський С. А. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку // Економіка та суспільство. 2025. No 81. С. 31–35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7050> (дата звернення: 04.06.2026).

41. Давидова О. Ю., Балацька Н. Ю. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства. Економічна парадигма. Серія: Економічні науки. 2026. No 3 (107). DOI: <https://doi.org/10.25313/economics-2026-3-107-25> (дата звернення: 07.06.2026).

42. Мельник Д. І., Постова В. В. Використання інноваційних технологій в діяльності закладів ресторанного господарства // Збірник наукових праць. 2023. С. 243–245. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/d7c8152b-571c-4ad9-a862-9bbdf405c31c> (дата звернення: 04.06.2026).

43. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. No 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-05> (дата звернення: 7.06.2026).

44. Овочерізка Robot Coupe CL 50 Gourmet <https://www.robot-coupe.com/ru/ru/p/ovo-erezki3-cl-50/20672> (дата звернення: 04.06.2026).

45. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. Економічний вісник Донбасу. 2023. No 2 (72). С. 40-47. (дата звернення: 09.06.2026).