

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«Бакалавр»

на тему:
«Удосконалення організаційно-управлінської структури
підприємства ресторанного господарства (на прикладі
ресторану «На дубах»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БРз-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Дмитрів Аліна Андріївна

Керівник _____ Владимир О. М.

Нормоконтроль _____ Стойко І. І.

Зав. кафедри _____ Шерстюк Р. П.

Рецензент _____ Зяйлик М. Ф.

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Дмитрів Аліні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Удосконалення організаційно-управлінської структури підприємства
ресторанного господарства (на прикладі ресторану «На дубах»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від « 07 » березня 2025 року № 4/7-189

2. Термін подання студентом завершеної роботи 03.06.2025

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності
ресторан «На дубах»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий
розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаної
літератури. Додатки

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

Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 14-20 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності			
Основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання

10 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства	24.03.2025	
2	Розділ 2. Аналіз стану організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах»	21.04.2025	
3	Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах»	19.05.2025	
4	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці		
5	Висновки	26.05.2025	
6	Література	28.05.2025	
7	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	02.06.2025	

Студент

(підпис)

Дмитрів А. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дмитрів А. А. Удосконалення організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства (на прикладі ресторану «На дубах»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (76 с., 6 рис., 5 табл., 70 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду шляхів удосконалення організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства. У процесі дослідження розглянуто теоретичні аспекти організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства. У роботі досліджено особливості діяльності ресторану «На дубах». З метою удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах» розроблено нову модель його організаційно-управлінської структури, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом ресторану.

Ключові слова: організаційно-управлінська структура, підприємство, ресторанне господарство, управління, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, персонал.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем удосконалення організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у роботу ресторану «На дубах».

ABSTRACT

Dmytriv A.A. Improving the Organizational and Managerial Structure of a Restaurant Enterprise («Na Dubakh» Restaurant as a case of study).

Qualification work of a bachelor (76 p., 6 fig., 5 tab., 70 lit.) on a specialty 241 «Hotel and restaurant business». Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

This bachelor's thesis is devoted to the consideration of ways to improve the organizational and managerial structure of a restaurant enterprise. During the research, theoretical aspects of the organizational and managerial structure of a restaurant enterprise were considered. The peculiarities of the activities of the restaurant «Na Dubakh» are investigated in this bachelor's thesis. In order to improve the organizational and managerial structure of the restaurant «Na Dubakh», a new model of its organizational and managerial structure was developed, as well as to increase the efficiency of restaurant personnel management were also proposed.

Keywords: organizational and managerial structure, enterprise, restaurant industry, management, competitiveness, strategic development, personnel.

The practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research and practical solution to the problems of improving the organizational and managerial structure of a restaurant business by implementing the proposed recommendations in the work of the restaurant «Na Dubakh».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ...	10
1.1. Основні теоретичні підходи до організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства	10
1.2. Моделі організаційно-управлінських структур у ресторанному бізнесі.....	13
1.3. Роль ефективної організаційно-управлінської структури для успіху ресторанного бізнесу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ РЕСТОРАНУ «НА ДУБАХ».....	26
2.1. Загальна характеристика ресторану «На дубах»: історія, організаційно-правова форма, матеріально-технічна база	26
2.2. Оцінка поточної організаційно-управлінської структури ресторану....	33
2.3. Проблеми та недоліки в організаційно-управлінській структурі ресторану	40
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ РЕСТОРАНУ «НА ДУБАХ»	43
3.1. Основні напрямки удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану	43
3.2. Розробка нової моделі організаційно-управлінської структури для ресторану «На дубах»	47
3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом ресторану	52
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	56
4.1. Основи охорони праці в галузі	56
4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві.....	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства вимагають ефективного управління та постійного вдосконалення організаційно-управлінської структури. Конкурентне середовище, високі вимоги споживачів, стрімкий розвиток технологій та зміна економічних умов зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових викликів. Саме тому питання удосконалення управлінських процесів та організаційної структури ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності. Організаційно-управлінська структура підприємства ресторанного господарства є ключовим фактором, що визначає ефективність його діяльності. Вона включає систему управління, підпорядкування, розподілу функціональних обов'язків та відповідальності між підрозділами й персоналом.

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу демонструють необхідність впровадження інноваційних підходів до управління, оптимізації бізнес-процесів, цифровізації обліку та контролю, впровадження автоматизованих систем управління. В умовах динамічного ринку підприємства, які зуміли адаптувати свої організаційно-управлінські структури відповідно до новітніх викликів, отримують конкурентні переваги та здатні ефективніше реалізовувати свої стратегічні цілі.

Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних сфер економіки, що вимагає від підприємств високого рівня організації та ефективного управління. В умовах зростаючої конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та посилення економічних викликів підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових аспектів успішного функціонування ресторану є його організаційно-управлінська структура, яка визначає взаємодію між підрозділами, рівень контролю, відповідальності та швидкість прийняття управлінських рішень.

Дослідженню проблематики організаційно-управлінської структури

підприємств, у тому числі і підприємств ресторанного господарства, присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як І. Андренко, Б. Андрушків, Д. Бабич, Л. Батченко, О. Бекетова, О. Владимир, К. Вініченко, М. Гакова, С. Галасюк, О. Головня, Л. Гончар, О. Гусєва, В. Демченко, Є. Деревиський, П. Дудкін, Ю. Жилович, О. Завадинська, О. Завгородня, К. Зайченко, А. Кінчур, В. Ковешніков, О. Кравець, Т. Кузь, Ю. Лобач, О. Лозова, Л. Льовшина, Д. Маковій М. Мальська, Л. Малюта, Л. Мельник, О. Миколук, Г. Нагорняк, В. Найдюк, О. Новікова, Л. Нечаюк, Н. Нечаюк, О. Олабоді, Г. Островська, М. Паска, В. Паляниця, П. Пивоваров, І. Писаревський, О. Погайдак, І. Присакар, Т. Проскуріна, Ю. Перетятко, В. Постова, Н. Прилепа, П. Пуцентейло, Л. Радченко, Х. Роглев, В. Рудан, І. Сегеда, В. Селютін, В. Семенов, А. Соколенко, А. Ткаченко, А. Усіна, Т. Фесун, Л. Чубар, Р. Шерстюк, О. Шикіна та інші.

Актуальність питань, пов'язаних із удосконаленням організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства зумовили тематику даного дослідження.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах» з урахуванням сучасних тенденцій та вимог ринку ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити основні теоретичні підходи до організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства;
- описати моделі організаційно-управлінських структур у ресторанному бізнесі;

- визначити роль ефективної організаційно-управлінської структури для успіху ресторанного бізнесу;
- висвітлити загальну характеристику ресторану «На дубах»: історія, організаційно-правова форма, матеріально-технічна база;
- встановити оцінку поточної організаційно-управлінської структури ресторану;
- проаналізувати проблеми та недоліки в організаційно-управлінській структурі ресторану;
- сформулювати основні напрямки удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану;
- розробити нову модель організаційно-управлінської структури для ресторану «На дубах»;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом ресторану.

Об’єкт дослідження – ресторан «На дубах».

Предмет дослідження – методи та механізми удосконалення організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства, що спрямовані на підвищення його ефективності.

Методи дослідження включають аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз організаційних структур ресторанів, методи анкетування та експертних оцінок, що дозволяють отримати достовірні результати.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна та інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, експертні розробки та оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління ресторанним господарством «На дубах», що сприятиме покращенню його організаційно-управлінської структури та оптимізації результатів діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичній конференції:

1. Дмитрів А., Владимир О. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції 20 травня 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 92-93.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Основні теоретичні підходи до організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства

Організаційно-управлінська структура підприємства ресторанного господарства є ключовим елементом його ефективного функціонування та розвитку. Вона визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності, взаємодії між підрозділами та рівнями управління, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, фінансові показники та конкурентоспроможність закладу. Сучасні підприємства ресторанного бізнесу працюють в умовах високої конкуренції та швидких змін споживчих уподобань. Це вимагає від них гнучкості та адаптивності управлінських підходів, що, своєю чергою, обумовлює вибір оптимальної організаційної структури. Правильно сформована система управління дозволяє підприємству ефективно координувати свою діяльність, оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати рівень обслуговування клієнтів [43, с. 37]

Наукові підходи до організаційно-управлінської структури підприємств ресторанного господарства включають класичні та сучасні концепції менеджменту. До них відносяться традиційні бюрократичні моделі, що ґрунтуються на жорсткому регламентуванні процесів, а також більш гнучкі системи управління, які передбачають делегування повноважень і розвиток командної роботи. Важливе місце займають концепції стратегічного менеджменту, які орієнтовані на довгостроковий розвиток та забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства [54, с. 56].

Враховуючи специфіку ресторанного бізнесу, організаційно-управлінська структура повинна забезпечувати ефективну взаємодію між

основними підрозділами закладу: виробничими, обслуговуючими, маркетинговими та фінансовими. Крім того, необхідно враховувати сучасні технологічні рішення та інноваційні підходи, які допомагають оптимізувати операційні процеси та підвищити якість управління.

Організаційно-управлінська структура підприємства ресторанного господарства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що визначають розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між різними рівнями управління. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу, оптимізації бізнес-процесів та досягненні стратегічних цілей [43, с. 38].

Основними завданнями організаційно-управлінської структури є:

- забезпечення чіткої координації всіх процесів у закладі;
- розподіл обов'язків між персоналом;
- підвищення ефективності роботи кожного структурного підрозділу;
- оперативне реагування на зміни ринку та уподобань споживачів;
- оптимізація використання ресурсів [2].

Правильний вибір організаційної структури впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та фінансові показники підприємства. Вона також визначає стиль управління, комунікації між працівниками та загальну продуктивність бізнесу.

Науковці також акцентують увагу на впливі сучасних технологій на організаційні структури. Впровадження інформаційних систем, автоматизація процесів та використання цифрових платформ змінюють традиційні підходи до управління, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до швидких змін ринку. Таким чином, вибір організаційно-управлінської структури в ресторанному бізнесі залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, його стратегію, ринкові умови та технологічний розвиток. Адаптація та гнучкість структур є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємств у сучасних умовах [54, с. 57].

З сучасним розвитком інформаційних технологій організаційно-управлінські структури ресторанів зазнали значних змін. Автоматизація процесів, використання CRM-систем, цифрових платформ для замовлень та управління персоналом дозволяють оптимізувати роботу підприємства. Основні технологічні тренди, що впливають на організаційну структуру: автоматизація обліку та аналітики (ERP-системи); використання електронних меню та онлайн-замовлень; застосування штучного інтелекту для аналізу уподобань клієнтів; цифровізація управління персоналом [5]. Впровадження сучасних технологій дозволяє зменшити витрати на управління, прискорити обслуговування та підвищити ефективність бізнесу.

Організаційно-управлінська структура підприємства ресторанного господарства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективного функціонування, досягненні стратегічних цілей та конкурентоспроможності на ринку. Вибір оптимальної структури залежить від розміру підприємства, його спеціалізації, масштабів діяльності та зовнішнього середовища [3].

Теоретичні підходи до організаційно-управлінської структури ресторанного бізнесу базуються на різних моделях управління. Лінійна структура є найбільш простою та ефективною для малих підприємств, оскільки забезпечує чіткість підпорядкування та відповідальності. Функціональна структура дозволяє поділяти обов'язки між спеціалізованими відділами, що підвищує професіоналізм управління. Матрична структура ефективно поєднує переваги функціонального та лінійного підходів, однак потребує узгодження рішень між різними рівнями управління. Дивізіональна структура забезпечує автономність підрозділів та гнучкість, що є критично важливим для великих ресторанних холдингів [43, с. 39].

Сучасні дослідники наголошують на зростаючій ролі гнучких, адаптивних та цифровізованих організаційних структур. Впровадження технологій, автоматизація бізнес-процесів та нові моделі управління (наприклад, холократія або agile-підходи) сприяють швидкій адаптації до змін на ринку та підвищенню ефективності управління [10, 54, с. 58].

Отже, оптимальна організаційно-управлінська структура ресторанного підприємства повинна відповідати його масштабам, стратегії розвитку та умовам зовнішнього середовища. Поєднання традиційних підходів із сучасними управлінськими технологіями дозволяє підприємствам ресторанного господарства підвищувати якість сервісу, покращувати фінансові результати та забезпечувати стійке зростання в умовах конкурентного ринку [43, с. 40-41].

1.2. Моделі організаційно-управлінських структур у ресторанному бізнесі

Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних та конкурентних сфер сучасної економіки, що вимагає високого рівня організації та ефективного управління. Успішність діяльності ресторанного підприємства залежить не лише від якості продукції та рівня обслуговування, а й від чіткої організаційно-управлінської структури, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності, комунікаційні зв'язки та загальну ефективність управлінських процесів [33, с. 135]. Організаційно-управлінська структура ресторанного підприємства формується під впливом різних чинників, зокрема розміру та формату закладу, концепції бізнесу, рівня конкуренції, особливостей внутрішнього середовища та впроваджених технологій [8, 9]. Від правильно обраної моделі організаційної структури залежать продуктивність працівників, швидкість прийняття управлінських рішень, якість сервісу та фінансові результати підприємства [18, с. 52].

Вибір організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства залежить від його масштабу, концепції та рівня розвитку (табл. 1.1). Лінійна структура підходить для невеликих закладів завдяки простоті управління, тоді як функціональна забезпечує кращу спеціалізацію персоналу. Матрична модель дозволяє ефективно розподіляти

ресурси, але потребує кваліфікованого управління. Дивізіональна структура є оптимальною для мережових ресторанів, забезпечуючи автономію підрозділів, проте потребує значних фінансових витрат.

Таблиця 1.1

**Основні типи організаційно-управлінських структур в закладах
ресторанного господарства**

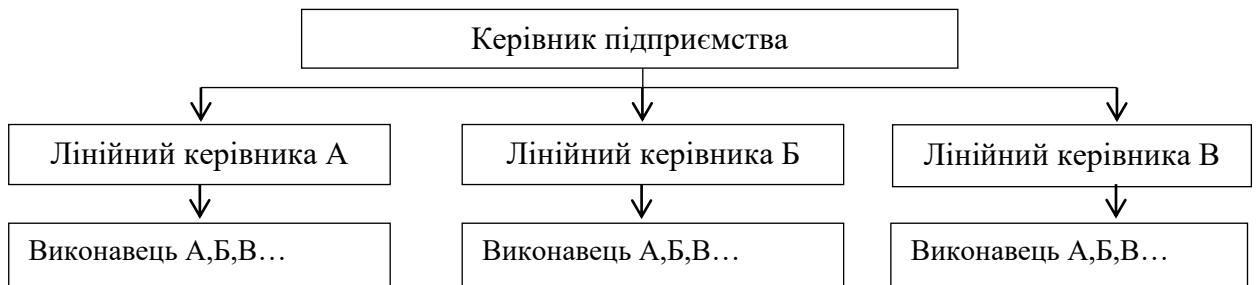
Тип структури	Опис	Переваги	Недоліки
Лінійна	Ієрархічний розподіл повноважень, кожен підлеглий підпорядковується одному керівникові.	- Простота управління - Швидкість прийняття рішень - Чіткий розподіл відповідальності	- Низька гнучкість - Перевантаженість керівників - Складність адаптації до змін
Функціональна	Поділ повноважень між керівниками окремих функціональних підрозділів (кухня, маркетинг, фінанси тощо).	- Спеціалізація працівників - Підвищення ефективності роботи відділів - Можливість впровадження інновацій	- Складність координації між відділами - Конфлікти між відділами - Бюрократичність процесів
Матрична	Поєднання лінійної та функціональної моделей для кращого управління ресурсами та проектами.	- Гнучкість - Ефективне використання ресурсів - Управління кількома проектами	- Складність в управлінні - Подвійне підпорядкування - Потребує кваліфікованих менеджерів
Дивізіональна	Використовується у великих мережах, де кожен підрозділ має автономію.	- Гнучкість - Швидкість прийняття рішень - Можливість регіональної адаптації	- Дублювання функцій - Високі витрати на управління

Використано матеріали [18, с. 52]

Вибір оптимальної структури має базуватися на стратегічних цілях підприємства та його адаптивності до ринкових змін [18, с. 53].

Лінійна структура характеризується чіткою ієрархією, де кожен підлеглий підпорядковується одному керівнику (рис.1.1). Це забезпечує

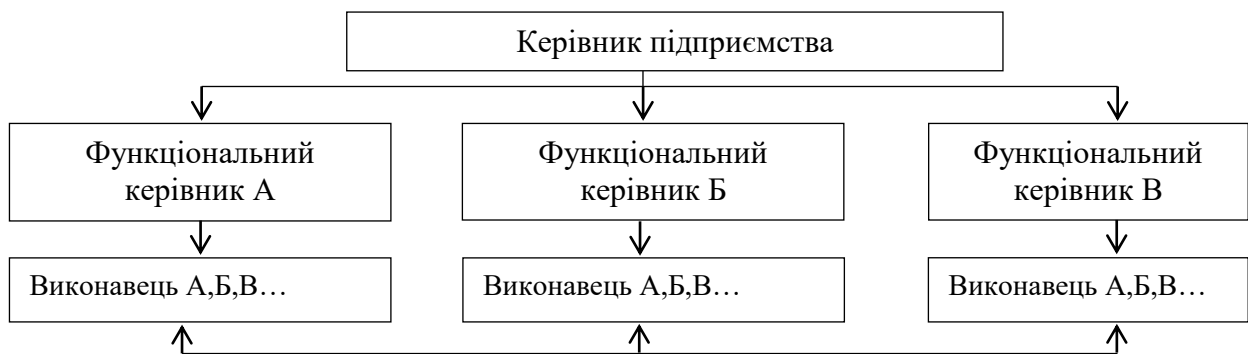
оперативність прийняття рішень та чіткість відповідальності. Проте, така структура може бути негнучкою та призводити до перевантаження керівників [34, с. 136].



Використано матеріали [34]

Рис. 1.1. Лінійна організаційно-управлінська структура

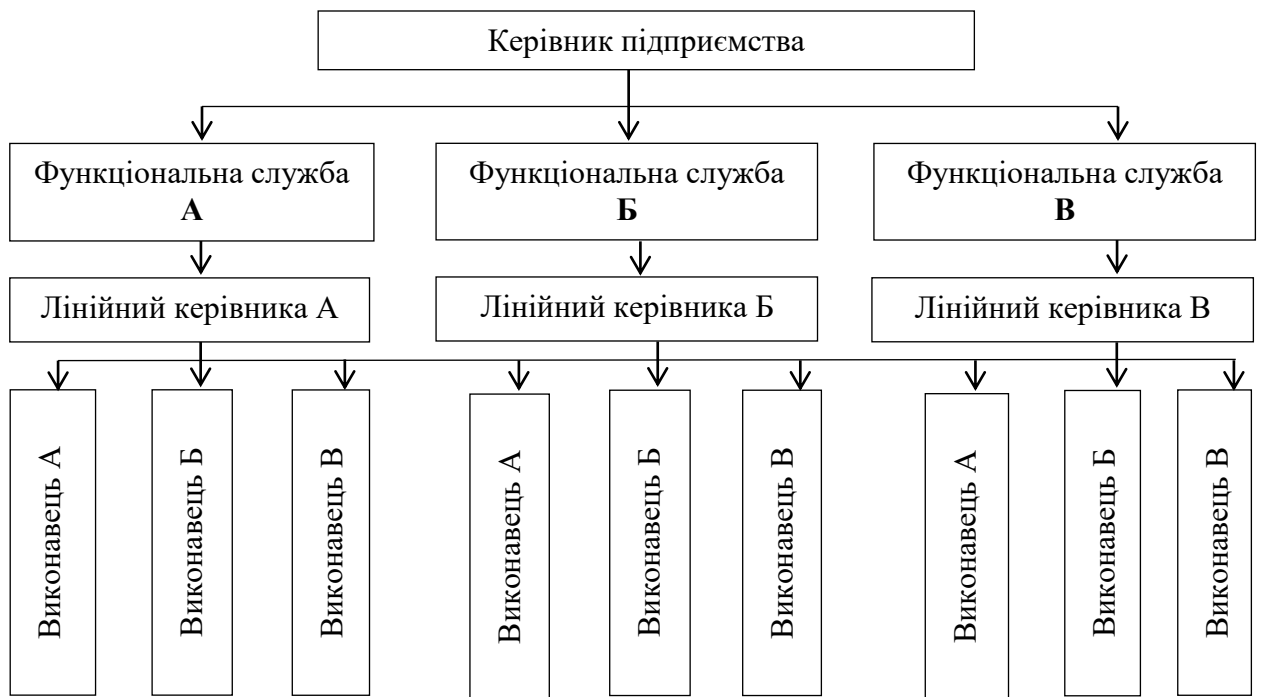
Функціональна структура передбачає розподіл обов'язків за функціональними ознаками, такими як виробництво, обслуговування, маркетинг тощо (рис.1.2). Це сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності, але може ускладнювати координацію між підрозділами [29, с. 54].



Використано матеріали [29]

Рис.1.2. Функціональна організаційно-управлінська структура

Матрична структура поєднує функціональну та проектну структури, що дозволяє ефективно керувати ресурсами та проектами одночасно (рис. 1.3). Проте, вона може призводити до подвійного підпорядкування та вимагати високої кваліфікації менеджерів. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін



Використано матеріали [18]

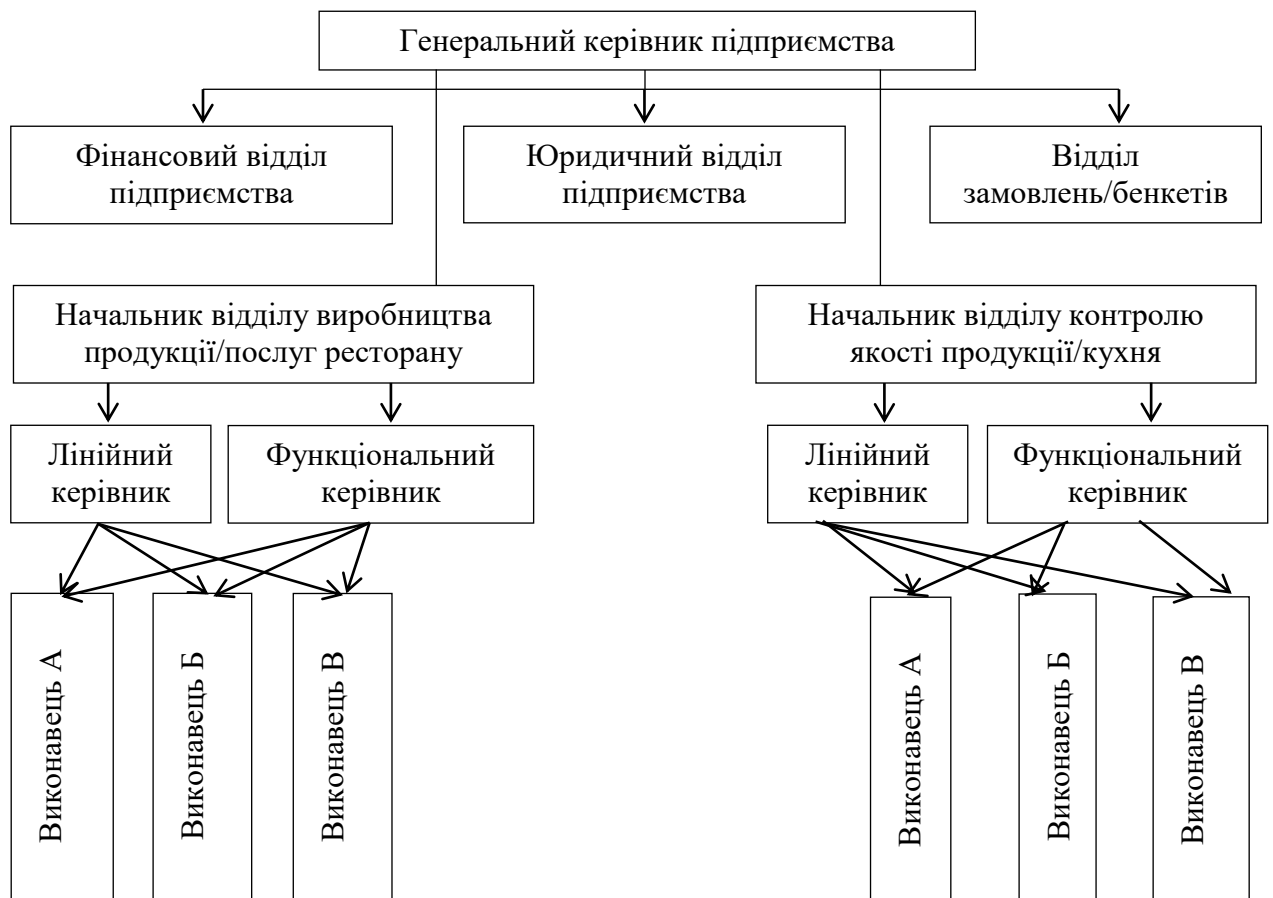
Рис. 1.3. Матрична організаційно-управлінська структура

Дивізіональна організаційно-управлінська структура – це модель управління, яка передбачає поділ підприємства на окремі підрозділи (дивізіони), кожен з яких функціонує як самостійна бізнес-одиниця (рис.1.4). Ця структура найчастіше використовується великими мережевими ресторанными компаніями, холдингами або корпораціями, які мають кілька закладів у різних містах або регіонах [34, с. 137].

У науковій літературі та практиці управління існує кілька основних моделей організаційно-управлінських структур, які використовуються в ресторанному бізнесі. Найбільш поширеними є лінійна, функціональна, матрична та дивізіональна структури. Кожна з цих моделей має свої особливості, переваги та недоліки, які необхідно враховувати під час вибору оптимального варіанту для конкретного закладу [18, с. 55].

Лінійна структура є однією з найпростіших і найбільш ефективних для невеликих закладів, оскільки передбачає чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між рівнями управління. Функціональна структура дозволяє розподілити завдання між спеціалізованими підрозділами, що підвищує

ефективність роботи, але може створювати складнощі в координації між відділами. Матрична модель поєднує елементи лінійної та функціональної структур, забезпечуючи гнучкість управління та можливість роботи над кількома проектами одночасно. Дивізіональна структура є найбільш придатною для великих ресторанних мереж, оскільки забезпечує автономність підрозділів та сприяє швидкому прийняттю рішень на місцях [29, с. 56].



Використано матеріали [29]

Рис. 1.4. Дивізіональна організаційно-управлінська структура

Сучасний ресторанний бізнес також активно впроваджує гнучкі управлінські підходи, що базуються на автоматизації бізнес-процесів, використанні цифрових платформ та адаптивних моделей управління. Успішні підприємства все частіше використовують змішані організаційні структури, які поєднують традиційні методи управління з інноваційними

підходами, що сприяють підвищенню ефективності роботи [33, с. 138].

Організаційно-управлінська структура ресторанного підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, яка визначає порядок розподілу функцій, відповідальності, рівнів підпорядкування та комунікацій між структурними підрозділами. Вона забезпечує ефективну координацію діяльності всіх учасників виробничо-обслуговчого процесу, оптимізацію бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Правильний вибір моделі організаційної структури дозволяє ресторанному бізнесу:

- забезпечити ефективний контроль за виконанням завдань;
- сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу;
- мінімізувати витрати та підвищити якість сервісу;
- швидко адаптуватися до змін ринкового середовища;
- ефективно взаємодіяти з постачальниками, клієнтами та партнерами.

Сучасний ресторанний бізнес використовує різні моделі організаційно-управлінських структур, які залежать від формату закладу, масштабів діяльності, рівня конкуренції та застосування цифрових технологій у сфері обслуговування.

Моделі організаційно-управлінських структур у ресторанному бізнесі відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, координації його діяльності, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів. Вибір відповідної структури залежить від масштабів діяльності, концепції ресторану, фінансових можливостей, технологічного рівня та конкурентного середовища [33, с. 139].

Лінійна структура підходить для малих ресторанів, де важлива простота управління, швидкість прийняття рішень та чіткий контроль над підлеглими. Функціональна структура сприяє підвищенню ефективності завдяки спеціалізації відділів, проте може ускладнювати координацію між підрозділами. Матрична модель забезпечує гнучкість і дозволяє ефективно

керувати проектами, однак її застосування вимагає високого рівня управлінської компетентності. Дивізіональна структура є оптимальним вибором для мережових ресторанів, які працюють у різних регіонах та потребують автономного управління окремими підрозділами [18, с. 56].

Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу свідчать про зростаючу роль цифрових технологій та автоматизації у формуванні організаційних структур. Використання CRM-систем, програмних комплексів для управління персоналом, електронних меню та систем онлайн-замовлень сприяє вдосконаленню управління та підвищенню ефективності операційної діяльності [11, 18].

Таким чином, вибір моделі організаційно-управлінської структури повинен бути зваженим рішенням, яке враховує специфіку ресторанного бізнесу, стратегічні цілі підприємства та потреби цільової аудиторії. Гнучке поєднання традиційних і сучасних підходів до управління дозволяє створювати ефективні бізнес-моделі, які забезпечують конкурентоспроможність і довгостроковий успіх ресторанного закладу.

1.3. Роль ефективної організаційно-управлінської структури для успіху ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних та конкурентних сфер економіки, що вимагає ефективного управління для досягнення стабільного розвитку та успіху. Сучасний ресторан – це не лише місце споживання їжі, а й центр гастрономічних вражень, де важливими складовими є якість обслуговування, організація бізнес-процесів, управління персоналом та маркетингова стратегія. У цьому контексті організаційно-управлінська структура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства, координації його діяльності та досягненні стратегічних цілей.

Організаційно-управлінська структура ресторану визначає розподіл обов'язків між співробітниками, рівні підпорядкування, комунікаційні потоки та механізми прийняття рішень. Грамотний підхід до формування структури дозволяє оптимізувати процеси, уникати дублювання функцій, підвищувати продуктивність праці та мінімізувати витрати. Навпаки, неефективна структура може призвести до хаосу в управлінні, зниження якості обслуговування, втрати клієнтів і, як наслідок, фінансових збитків [64, с. 76].

Існують різні моделі організаційно-управлінських структур, які застосовуються в ресторанному бізнесі залежно від масштабів підприємства, його концепції та специфіки діяльності. Лінійна структура характерна для невеликих ресторанів, де важлива простота управління та швидкість ухвалення рішень. Функціональна структура дозволяє підвищити спеціалізацію персоналу, що є важливим для великих закладів із широким спектром послуг. Дивізіональна модель підходить для ресторанних мереж, що працюють у різних регіонах та мають автономні підрозділи. Матрична структура забезпечує інтеграцію управлінських процесів у складних проектах, наприклад, під час організації заходів або розширення бізнесу [34, с. 66].

Важливо відзначити, що розвиток технологій та цифрових інструментів значно впливає на організацію управління ресторанами. Системи автоматизації, CRM-програми, мобільні додатки для бронювання столиків та замовлення їжі змінюють традиційні підходи до управління та сприяють підвищенню ефективності роботи закладу. Таким чином, формування ефективної організаційно-управлінської структури ресторанного бізнесу є визначальним фактором його успішного функціонування. Рациональний розподіл повноважень, ефективна координація дій персоналу, впровадження сучасних технологій та адаптація до змінного ринкового середовища дозволяють підприємствам не лише утримувати конкурентні позиції, а й забезпечувати стійке зростання та розвиток [34, с. 67].

Організаційна структура ресторану визначає розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності між різними рівнями управління та персоналом. Вона забезпечує координацію всіх бізнес-процесів і сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів підприємства. Основні функції організаційно-управлінської структури включають [64, с. 77]:

- Підвищення ефективності управління – чітко визначені ролі та зони відповідальності сприяють швидкому ухваленню рішень і ефективній координації роботи персоналу.
- Поліпшення комунікації – ефективна структура забезпечує злагоджену взаємодію між керівництвом, кухонним персоналом, офіціантами та адміністрацією.
- Оптимізація ресурсів – раціональний розподіл людських, фінансових та матеріальних ресурсів дозволяє досягати максимального результату при мінімальних витратах.
- Адаптація до ринкових змін – структура, що дозволяє швидко впроваджувати нові технології та змінювати бізнес-процеси, забезпечує конкурентні переваги на ринку.
- Підвищення якості обслуговування – завдяки чіткому розподілу обов'язків персонал працює ефективніше, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Вплив організаційної структури на ефективність ресторанного бізнесу

1. Прозорість управління. Чітка організаційна структура дозволяє визначити, хто відповідає за певні процеси в ресторані. Це підвищує прозорість управлінських рішень і дозволяє швидше реагувати на зміни в обстановці, що сприяє підвищенню ефективності.

2. Ефективність комунікації. Організаційна структура визначає канали комунікації між працівниками різних рівнів і функцій. Добре налагоджена комунікація між кухнею, офіціантами та керівництвом дозволяє знизити помилки, підвищити швидкість обслуговування і поліпшити взаєморозуміння всередині колективу.

3. Гнучкість у прийнятті рішень. В організаційній структурі з чітким розподілом функцій можна створити гнучку систему прийняття рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті чи умовах конкуренції [34, с. 68].

4. Мотивація та задоволеність працівників. Правильна організація роботи дає змогу визначити зони відповідальності для кожного працівника, що позитивно впливає на мотивацію та задоволеність працівників. Якщо співробітники чітко розуміють свої завдання, то вони можуть зосередитися на їхньому виконанні без зайвих конфліктів і непорозумінь.

5. Оптимізація ресурсів. Організаційна структура допомагає ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси, що є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності ресторану. Чітке планування обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити максимальну ефективність роботи кожного співробітника [64, с. 78].

Кожен ресторан має свої специфічні вимоги та умови, що впливають на вибір організаційної структури. Для малих ресторанів може бути достатньо простішої функціональної структури, де кожен працівник виконує кілька функцій. У той же час великі мережі ресторанів можуть потребувати більш складної структури, де є чітке поділення на департаменти та філії, що дозволяє ефективно управляти різними напрямками бізнесу. Організаційна структура ресторану безпосередньо впливає на його ефективність. Вибір оптимальної структури дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці, полегшувати управління та комунікацію між працівниками, а також забезпечує більш високий рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, правильна організаційна структура є важливою умовою для успішного функціонування ресторанного бізнесу.

Організаційно-управлінська структура ресторану є основою, на якій будується його ефективне функціонування та конкурентоспроможність на ринку. Вона визначає способи управління, взаємодії між підрозділами та

забезпечення ефективного обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на загальний успіх ресторанного бізнесу. Роль організаційної структури у досягненні цих цілей важко переоцінити, адже вона не лише визначає шляхи досягнення ефективності, а й сприяє розвитку стійких взаємин між усіма учасниками ресторанного процесу - від керівників до працівників та постачальників [64, с. 79].

Одним із головних аспектів організаційної структури є її здатність створювати чіткі управлінські ланцюги. В умовах ресторанного бізнесу, де швидкість прийняття рішень та безперервність процесів є критичними, структура дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах конкуренції та внутрішніх процесах. Впровадження чітко розподілених ролей між працівниками забезпечує ефективне управління кожною функцією, що дозволяє уникати затримок і помилок. Наприклад, наявність чіткої вертикалі управління дозволяє керівнику приймати рішення на основі актуальної та достовірної інформації, а також контролювати виконання поставлених завдань [34, с. 69].

Одним із важливих чинників, що впливає на ефективність ресторанного бізнесу, є якість комунікацій між усіма ланками організаційної структури. Правильна структура забезпечує чітке поділ обов'язків і відповідальності, що сприяє покращенню взаємодії між кухнею, сервісом і адміністрацією ресторану. Організація комунікаційного процесу на всіх рівнях дозволяє знижувати ймовірність непорозумінь, помилок у замовленнях та зменшує час обслуговування клієнтів. В умовах високої конкуренції здатність ресторану швидко реагувати на потреби клієнтів і внутрішні зміни є надзвичайно важливою для збереження лояльності клієнтів і підвищення якості обслуговування.

Важливою складовою ефективної організаційно-управлінської структури є її здатність стимулювати персонал до досягнення високих результатів. Чітке визначення ролей і відповідальності дозволяє кожному працівнику зосередитися на своїх завданнях і ефективно їх виконувати.

Зокрема, для ресторанів, де велика кількість співробітників має різні функціональні обов'язки, організаційна структура допомагає зберігати мотивацію персоналу, оскільки працівники чітко розуміють свої перспективи в кар'єрному рості та винагородах. Більше того, наявність адекватної організаційної структури дає змогу ефективно вирішувати питання корпоративної культури та сприяє створенню здорової атмосфери в колективі.

В кінцевому рахунку, саме якість обслуговування є визначальним чинником успіху ресторану. Організаційна структура, яка передбачає чітке розподілення обов'язків та ролей серед персоналу, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Впровадження ефективної структури обслуговування дозволяє швидко реагувати на замовлення клієнтів, надавати консультації, своєчасно виконувати замовлення та швидко вирішувати будь-які проблеми. Клієнти, що отримують якісне обслуговування, з високою ймовірністю повернуться до ресторану, що безпосередньо вплине на прибутковість бізнесу [64, с. 80-81].

Організаційна структура ресторану повинна бути гнучкою, щоб мати можливість адаптуватися до змін на ринку. У динамічному середовищі ресторанного бізнесу, де вимоги до обслуговування клієнтів і концепцій ресторану постійно змінюються, здатність швидко реагувати на ці зміни є важливою перевагою. Гнучка організаційна структура дозволяє ресторанам впроваджувати нові стратегії без значних затримок і труднощів. Наприклад, у випадку впровадження нових технологій або оновлення меню, структура управління має забезпечити ефективне впровадження змін на всіх етапах - від закупівлі інгредієнтів до надання послуг клієнтам [34, с. 70-71].

Загалом, ефективна організаційно-управлінська структура є ключовим фактором успіху ресторанного бізнесу. Вона забезпечує чітке розподілення обов'язків, оптимізацію комунікацій, підвищення мотивації працівників та впровадження ефективних управлінських процесів. Крім того, правильна структура дозволяє ефективно управляти ресурсами, знижувати витрати та

адаптуватися до змін на ринку, що забезпечує ресторанам стійке конкурентоспроможне становище. У зв'язку з цим, правильний вибір організаційної структури є важливою передумовою для досягнення успіху та довгострокової стабільності ресторанного бізнесу [64, с. 82].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ РЕСТОРАНУ «НА ДУБАХ»

2.1. Загальна характеристика ресторану «На дубах»: історія, організаційно-правова форма, матеріально-технічна база

Ресторан «На Дубах» – це великий, комфортний та просторий заклад, розташований за містом у селі Великі Гаї, на вулиці Галицька, 68. Він є ідеальним місцем для проведення різноманітних заходів, святкувань та корпоративів, пропонуючи затишну атмосферу, смачні страви та бездоганний сервіс (додаток А). Ресторан працює за попереднім замовленням, приймаючи групи не менше ніж на 25 осіб, що дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Заклад пропонує своїм гостям можливість насолодитися вишуканими стравами у затишній та спокійній атмосфері. Відвідувачі можуть провести свій час під тінню дерева, насолоджуючись природними краєвидами. Простора і комфортна обстановка ресторану створює ідеальні умови для проведення дозвілля як для індивідуальних гостей, так і для великих груп. Ресторан «На Дубах» є ідеальним місцем для проведення часу з родиною та друзями. Заклад не лише пропонує смачні страви та напої, але й організовує різноманітні заходи для всієї родини [60].

Особливістю ресторану «На Дубах» є те, що він працює виключно на замовлення, приймаючи групи не менш ніж на 25 осіб. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта та високу якість обслуговування. Заклад пропонує організацію та святкування різних подій, включаючи весілля, корпоративні заходи та сімейні святкування. Бенкетний зал ресторану вміщує до 200 осіб, що робить його ідеальним місцем для великих урочистостей [60].

Ресторан «На Дубах» також пропонує послуги кейтерингу, включаючи виїзне обслуговування, фуршети та бенкети. Це дозволяє клієнтам організовувати заходи на будь-якій зручній для них локації, забезпечуючи при цьому високу якість страв та обслуговування. Затишок та гостинність є невід'ємними складовими філософії ресторану, що створює комфортну та приємну атмосферу для всіх гостей. Серед численних переваг ресторану варто відзначити мальовничу локацію з красивим ландшафтним дизайном, що підкреслює природну красу навколишнього середовища [8, 9, 13, 15].

Ресторан «На Дубах» пропонує широкий асортимент страв європейської та української кухонь, що забезпечить задоволення навіть найвибагливіших гурманів. Заклад працює щодня з 12:00 до 22:00, а середній чек на одну особу становить близько 1200 грн. Ресторан обслуговує тільки замовлення на групи не менше 25 осіб, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта. Серед додаткових послуг - бізнес-ланчі, кава на винос та доставка їжі [61].

Ресторан «На Дубах» має зручний графік роботи, що дозволяє відвідувачам насолоджуватися стравами та атмосферою закладу практично протягом усього тижня (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Графік роботи ресторану «На Дубах»

День тижня	Години роботи
Понеділок	11:00 - 19:00
Вівторок	09:00 - 20:00
Середа	09:00 - 23:00
Четвер	09:00 - 23:00
П'ятниця	09:00 - 23:00
Субота	09:00 - 23:00
Неділя	09:00 - 23:00

Графік роботи ресторану «На Дубах» забезпечує можливість відвідувачам планувати свої візити у зручний для них час. З понеділка по неділю заклад працює з ранку до пізнього вечора, що дозволяє гостям відвідати ресторан як для обіду, так і для вечері. Особливу увагу варто

звернути на розширені години роботи з середи по неділю, що робить його ідеальним місцем для проведення вечірніх заходів і святкувань.

Особливості та переваги ресторану:

1. Локація та атмосфера: Ресторан «На Дубах» розташований в мальовничій місцевості за містом, що створює особливу атмосферу для відпочинку на природі. Ландшафтний дизайн території і гарний вид сприяють створенню комфортної та спокійної обстановки для гостей.

2. Послуги та можливості:

- Організація свят, бенкетів, фуршетів та інших заходів.
- Великий банкетний зал, який може вмістити до 200 осіб.
- Пропозиція страв української, домашньої та європейської кухонь.
- Жива музика для створення додаткової атмосфери під час заходів.
- Послуги кейтерингу: виїзний, фуршетний та банкетний кейтеринг.
- Можливість принести алкоголь з собою для святкових заходів.

3. Ресторанний сервіс: В ресторані працюють досвідчені співробітники, які постійно вдосконалюють свої навички, щоб забезпечити високий рівень обслуговування. Це дозволяє створювати незабутні враження для кожного гостя. Враховуються усі побажання клієнтів при організації свят, що підвищує задоволеність відвідувачів.

4. Меню: Ресторан пропонує великий вибір страв, що включають як традиційну українську кухню, так і європейські страви, приготовані з використанням свіжих і натуральних інгредієнтів. Великі порції страв – це ще одна приємна особливість, яку відзначають гості закладу.

Ресторан «На Дубах» – це ідеальне місце для тих, хто хоче провести свій захід в комфорті та стилі, насолоджуючись чудовими стравами та приємною атмосферою [60].

Наступним етапом нашого дослідження є проведення комплексного аналізу функціонування організаційної структури ресторану «На Дубах». З представлених вище даних, ми можемо побачити масштабність самого ресторану «На Дубах», і для його ефективного управління необхідна чітка та

розвинена організаційна структура, яка може забезпечити прогресивну діяльність даного закладу на ринку ресторанних послуг в м. Тернопіль.

Отже, з представлених нами даних, на рис. 2.1, бачимо, що кожен відділ та структурний підрозділ в системі організаційної структури досліджуваного підприємства взаємодіє між собою, оскільки на підприємстві діє лінійна організаційна структура. Кожен відділ та кожна служба ресторану «На Дубах» має керівника, який несе пряму відповідальність за діяльність свого відділу чи служби. Кожен працівник окремого структурного підрозділу підпорядковується керівнику відділу [60].



Використано матеріали [61]

Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «На Дубах»

Для ефективного управління організаційною структурою, усіма процесами в діяльності ресторану «На Дубах» та персоналом, керівники

кожного відділу формують звіт про виконану роботу за місяць, передають його генеральному менеджеру. На основі отриманої звітності, менеджер ресторану «На Дубах» формує загальний річний звіт, та представляє його в кінці кожного року перед генеральним директором ресторану «На Дубах». Такий підхід в управлінні підприємством дозволяє ефективно виконувати усі поставлені завдання та вирішувати поточні проблеми, що у свою чергу позитивно впливає на ефективну діяльність ресторану «На Дубах» в цілому.

Діяльність ресторану «На Дубах» регулюється низкою нормативно-правових актів, що забезпечують законність та відповідність стандартам якості у сфері громадського харчування та готельного бізнесу. До основних документів належать Закони України «Про захист прав споживачів», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», а також санітарні норми та правила, затверджені Міністерством охорони здоров'я України. Дотримання цих нормативів забезпечує безпеку та якість наданих послуг [60].

Функціонування ресторану «На Дубах» здійснюється у правовому полі, що визначається системою державного регулювання та контролю. Важливу роль у цьому відіграють органи місцевого самоврядування, санітарно-епідеміологічна служба, а також органи Держпродспоживслужби, які здійснюють контроль за дотриманням норм і правил, встановлених для підприємств громадського харчування.

У 2024 році вартість активів підприємства зросла на 96,6 тис. грн, що складає 10,03% порівняно з 2023 роком (табл. 2.1). Це свідчить про стабільне зростання активів і збільшення ресурсів підприємства для подальшого розвитку. Вартість основних засобів збільшилася на 118,1 тис. грн (8,09%), що може бути результатом інвестицій у технічне оснащення та модернізацію виробничих потужностей. Вартість реалізованої продукції збільшилася на 1858,4 тис. грн (26,50%), що свідчить про позитивну динаміку продажів та зростання обсягів реалізації продукції. Собівартість продукції також зросла на 1118,9 тис. грн (24,90%), однак це не вплинуло на рентабельність

підприємства. Чистий прибуток збільшився на 461,6 тис. грн (30,49%), що підтверджує ефективність зростання обсягів виробництва і реалізації. Рентабельність продукції в 2024 році досягла 58%, збільшившись на 1,96 п.п. (3,50%), що є позитивним сигналом для підвищення фінансової стабільності підприємства [61].

Таблиця 2.2

**Аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ресторану
«На Дубах»**

Показник	2023	2024	Абс. відх.	Відн.відх., %
Вартість активів, тис. грн.	963,4	1060	96,6	10,03
Вартість основних засобів, тис. грн.	1460,5	1578,6	118,1	8,09
Вартість власного капіталу, тис. грн.	708,9	824,8	115,9	16,35
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	7012,2	8870,6	1858,4	26,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4493,8	5612,7	1118,9	24,90
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	254,6	227,5	-27,1	-10,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	36,22	79,8	43,58	120,32
Чистий прибуток, тис. грн.	1514,1	1975,7	461,6	30,49
Рентабельність продукції, %	56,04	58	1,96	3,50
Рентабельність активів, %	209,6	254,2	44,6	21,28
Рентабельність капіталу, %	197,6	257,6	60	30,36
Фондовіддача	4,61	5,84	1,23	26,68
Фондомісткість	0,22	0,17	-0,05	-22,73
Коефіцієнт зношення ОЗ	0,568	0,569	0,001	0,18
Коефіцієнт придатності ОЗ	1,76	1,76	0	0,00

Дебіторська заборгованість зросла на 43,58 тис. грн (120,32%), що

вказує на збільшення обсягів кредитування клієнтів або можливі проблеми з оплатою з боку контрагентів. Однак кредиторська заборгованість зменшилася на 27,1 тис. грн (-10,64%), що може свідчити про покращення умов постачання та зменшення боргових зобов'язань перед постачальниками. Зростання фондівддачі на 1,23 (26,68%) свідчить про ефективніше використання основних засобів для виробництва продукції, що також є позитивним результатом діяльності підприємства в 2024 році [61].

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023 та 2024 роки показав значне покращення фінансових результатів. Зокрема, зростання вартості активів, основних засобів та вартості реалізованої продукції свідчить про активну розбудову підприємства, збільшення виробничих потужностей та розширення ринку збуту. Водночас, зростання собівартості продукції зумовлене інфляційними процесами та збільшенням витрат, однак це не вплинуло на рентабельність підприємства, яке продовжило демонструвати позитивну динаміку в усіх основних фінансових показниках.

Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про збільшення кредитних ризиків, що потребує більш ретельного моніторингу платіжної дисципліни клієнтів. Водночас зменшення кредиторської заборгованості відображає покращення умов співпраці з постачальниками. Високі показники рентабельності продукції, активів та капіталу підтверджують ефективність управлінських рішень, які сприяють збільшенню прибутковості та зростанню економічної стійкості підприємства. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання і ефективне використання ресурсів, що свідчить про його позитивну динаміку і здатність адаптуватися до змінних економічних умов [60].

2.2. Оцінка поточної організаційно-управлінської структури ресторану

Організаційно-управлінська структура ресторану «На Дубах» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи закладу, координації діяльності його підрозділів, дотриманні стандартів обслуговування та підвищенні задоволеності клієнтів. Враховуючи масштаби ресторану, його спеціалізацію на обслуговуванні великих груп (від 25 осіб), проведенні урочистостей та кейтерингу, організаційна структура підприємства повинна бути чітко регламентованою, функціональною та гнучкою.

На основі зібраної інформації та аналізу функціонування ресторану можна зробити висновок, що на підприємстві діє лінійна організаційна структура управління. Основними особливостями цього типу структури є чітка ієрархія, централізоване управління та наявність прямого підпорядкування працівників керівнику відповідного підрозділу. У ресторані «На Дубах» існує поділ на основні функціональні служби, які охоплюють адміністративне управління, кухню, обслуговування гостей, кейтеринг, прибирання, технічне обслуговування та логістику (додаток Б). Кожен підрозділ очолює керівник або старший відповідальний працівник, який підпорядковується безпосередньо керівникові ресторану або управляючому [61].

1. Адміністрація ресторану. Адміністративна служба ресторану – це центральна ланка управління, яка забезпечує злагоджену координацію всіх процесів у закладі. До складу адміністрації входять директор ресторану та чергові адміністратори, які працюють у змінному режимі.

Директор ресторану відповідає за стратегічне управління: він визначає політику розвитку, контролює фінансову діяльність, затверджує кадрові призначення, стежить за дотриманням стандартів обслуговування та приймає рішення щодо ціноутворення, розширення асортименту та змін у внутрішньому розпорядку. Він є особою, яка представляє ресторан перед

контролюючими органами, партнерами, постачальниками, а також формує імідж закладу [61].

Адміністратор виконує функції керівника зміни. У його завдання входить контроль за роботою офіціантів, кухарів, технічного персоналу, розв'язання поточних питань із клієнтами (скарги, побажання, нестандартні ситуації), бронювання столиків, оформлення банкетів, робота з касовою документацією. Він також слідкує за зовнішнім виглядом персоналу, дотриманням графіка роботи, чистотою у залі та справністю обладнання.

Завдяки адміністрації забезпечується ефективне функціонування всіх інших служб, а також дотримання високого рівня сервісу, що є ключовим для позитивного враження гостей.

2. Кухонна служба. Кухня – це серце ресторану. Її робота безпосередньо впливає на якість продукції, задоволеність гостей і загальний імідж закладу. До складу кухонної служби входять шеф-кухар, лінійні кухарі (гарячого та холодного цехів), кондитер (за потреби), а також мийники посуду та кухонні помічники.

Шеф-кухар не лише керує процесом приготування страв, а й бере участь у складанні меню, розробці нових позицій, розрахунку технологічних карток та контролі за якістю продуктів. Він відповідає за дотримання технологій приготування, подачу, дотримання норм санітарії та безпеки. Крім того, шеф-кухар організовує роботу змін, формує графік для кухарів, навчає молодших спеціалістів.

Кухарі, згідно з розподілом обов'язків, готують страви, здійснюють підготовчі роботи (чистка, нарізка, маринування), забезпечують правильне зберігання продуктів, оформлюють страви для подачі відповідно до стандартів ресторану.

Кухня взаємодіє з офіціантами через спеціальні вікна видачі або систему електронного замовлення. Від оперативності та злагодженості дій кухарів залежить швидкість обслуговування та рівень задоволення клієнтів.

3. Обслуговуючий персонал (офіціанти та бармени). Цей підрозділ –

безпосередній «обличчя» ресторану перед гостем. Саме офіціанти встановлюють перший контакт із відвідувачами, формують атмосферу та відповідальний за весь цикл обслуговування - від зустрічі до завершення трапези.

Офіціанти приймають замовлення, консультують клієнтів щодо страв та напоїв, рекомендують позиції з меню, узгоджують час приготування, подають страви, забезпечують сервірування столів відповідно до стандартів, а також займаються розрахунками з клієнтами. Вони зобов'язані бути уважними, ввічливими, ввічливо реагувати на побажання чи зауваження гостей.

Бармени відповідають за приготування та подачу напоїв, коктейлів, кави, а також стежать за барним інвентарем, формують замовлення для закупівлі спиртного та безалкогольних напоїв.

Обслуговуючий персонал тісно взаємодіє з адміністрацією, кухнею, баром, а також відіграє ключову роль у створенні атмосфери гостинності [61].

4. Технічна та господарська служба. Цей підрозділ забезпечує чистоту, порядок, справність інфраструктури та комфорт для гостей. До його складу входять прибиральниці, мийники посуду, а також технічні працівники (електрик, сантехнік або майстер-універсал за потреби).

Прибиральниці відповідають за чистоту в залах, коридорах, санітарних кімнатах, службових приміщеннях. Їхнє завдання – забезпечення належного санітарного стану протягом дня та після завершення робочої зміни.

Мийники посуду працюють переважно в зоні кухні, забезпечують чистоту тарілок, приборів, кухонного інвентарю. Вони працюють зі спеціальним обладнанням та дотримуються санітарно-гігієнічних норм.

Технічний персонал відповідає за технічне обслуговування електромереж, освітлення, вентиляції, водопостачання та ін. Їхнє своєчасне втручання дозволяє уникнути перебоїв у роботі ресторану.

5. Бухгалтерська служба. Бухгалтерський підрозділ виконує функції

обліку, звітності та фінансового контролю. У ресторані «На Дубах» це може бути окрема штатна одиниця або бухгалтер на аутсорсингу.

Основними завданнями бухгалтерії є: ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності, нарахування заробітної плати, контроль за витратами та доходами, облік товарно-матеріальних цінностей, проведення інвентаризації, складання фінансових планів.

Бухгалтерська служба взаємодіє з адміністрацією, постачальниками, банківськими установами та державними органами.

6. Менеджер із персоналу. Менеджер із персоналу або кадровик, якщо такий є у штаті, забезпечує управління людськими ресурсами. Він організовує набір персоналу, проводить співбесіди, забезпечує адаптацію нових працівників, організовує навчання, тренінги, підвищення кваліфікації. Він також формує графіки роботи, відпусток, контролює дотримання трудової дисципліни, займається оцінкою ефективності працівників [61].

Цей фахівець виконує роль комунікатора між працівниками та адміністрацією, запобігаючи конфліктам, сприяючи мотивації та корпоративній культурі.

Отже, чітко структурована організаційна система ресторану «На Дубах» забезпечує ефективну та злагоджену роботу закладу. Кожен підрозділ виконує свою важливу функцію: адміністрація відповідає за стратегічне управління та координацію роботи, кухонна служба – за якість і своєчасність приготування страв, обслуговуючий персонал – за високий рівень сервісу та задоволення гостей, технічна служба – за санітарний стан та технічну справність, бухгалтерія – за фінансову стабільність, а кадрова служба – за якісний підбір та розвиток персоналу. Злагоджена взаємодія всіх структурних підрозділів формує міцну основу для успішної діяльності ресторану, підвищення його конкурентоспроможності, підтримки високих стандартів обслуговування та створення комфортного середовища для відвідувачів. Саме завдяки професіоналізму та злагодженій командній роботі кожної служби ресторан може не лише стабільно функціонувати, а й розвиватися,

вдосконалюючи якість послуг та розширюючи клієнтську базу.

У ході проведеного дослідження діяльності структурних підрозділів ресторану «На Дубах» було встановлено, що загальна організаційна структура є чітко побудованою та функціонально дієздатною. Кожна служба виконує свої обов'язки злагоджено, відповідно до посадових інструкцій, що позитивно впливає на рівень обслуговування, якість продукції та загальне враження гостей про заклад.

Адміністративна служба демонструє високий рівень управлінської компетентності: планування, контроль і координація процесів здійснюються на достатньо професійному рівні. Менеджмент оперативно реагує на зауваження клієнтів та проводить регулярні внутрішні наради з персоналом.

Кухонна служба працює злагоджено, кухня оснащена необхідним обладнанням, технологічні процеси дотримуються. Особливістю є дотримання санітарно-гігієнічних норм та своєчасне оновлення меню з урахуванням побажань гостей.

Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени) відзначається ввічливістю, комунікабельністю та високим рівнем обслуговування. Усі працівники мають охайний вигляд, добре орієнтуються в меню, що створює позитивний імідж закладу.

Технічна служба якісно виконує обов'язки, пов'язані з прибиранням та підтриманням чистоти. Під час дослідження було виявлено, що приміщення ресторану регулярно дезінфікуються, а санвузли підтримуються у належному стані.

Бухгалтерська та фінансова служба забезпечує належне ведення звітності, своєчасну сплату податків та аналіз ефективності витрат. Бюджетування є раціональним, витрати контролюються, що сприяє стабільності закладу.

Кадрова служба здійснює якісний відбір персоналу, організовує навчання нових працівників, а також систематично проводить атестацію персоналу.

Загалом, можна зробити висновок, що рівень ефективності роботи структурних підрозділів ресторану «На Дубах» є високим. Спостерігається чіткий розподіл функцій між службами, взаємодія між ними налагоджена, а загальна атмосфера всередині колективу сприяє продуктивній роботі.

З метою об'єктивного аналізу якості роботи структурних підрозділів ресторану «На Дубах» було проведено анкетування серед 50 відвідувачів закладу. Анкета містила запитання щодо якості обслуговування, смакових характеристик страв, чистоти закладу, компетентності персоналу та загального рівня задоволеності.

Оцінювання проводилось за 5-бальною шкалою, де:

5 - відмінно

4 - добре

3 - задовільно

2 - погано

1 - дуже погано

Узагальнені результати опитування представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати оцінки функціонування організаційно-управлінської
структури ресторану «На Дубах»**

№	Параметр оцінки	Служба	Середній бал (з 5)	Коментарі відвідувачів
1	Привітність персоналу	Адміністративна служба	4.7	Більшість гостей відзначають доброзичливу атмосферу.
2	Оперативність обслуговування	Обслуговуючий персонал	4.5	Офіціанти працюють швидко, затримок майже не спостерігається.
3	Якість подачі страв	Кухонна служба	4.6	Страви оформлені красиво, подаються гарячими.

Продовження табл. 2.3

4	Смак страв	Кухонна служба	4.8	Більшість респондентів висловили задоволення смаком.
5	Чистота в залі та туалетах	Технічна служба	4.4	Заклад чистий, але декілька респондентів вказали на нестачу серветок.
6	Робота бару	Бармени	4.3	Напої якісні, але подекуди затримки у приготуванні.
7	Зовнішній вигляд персоналу	Адміністративна служба	4.6	Охайність форми відмічено майже всіма гостями.
8	Атмосфера в закладі (музика, освітлення)	Адміністрація / Технічна служба	4.5	Атмосфера затишна, музика приємна.
9	Рівень цін у порівнянні з якістю	Загальна оцінка	4.2	Декому ціни здаються трохи завищеними, але якість виправдовує.
10	Загальна задоволеність відвідуванням	—	4.6	Переважна більшість готові повернутись ще раз.

За результатами анкетування можна стверджувати, що усі основні підрозділи ресторану функціонують на високому рівні. Найвищу оцінку отримала кухонна служба за смакові якості страв (4.8 бала), а також адміністративна служба за привітність персоналу (4.7 бала). Найнижчу оцінку (4.2) отримала категорія «рівень цін», що свідчить про потребу у періодичному перегляді ціноутворення або введенні додаткових акцій/програм лояльності. В цілому, середній показник задоволеності відвідувачів рестораном становить 4.52 бала, що є високим рівнем [61].

У процесі дослідження організації роботи структурних підрозділів ресторану «На Дубах» було встановлено, що всі служби закладу чітко виконують свої функції та діють узгоджено з метою забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Адміністративна служба демонструє ефективне управління персоналом, доброзичливе ставлення до гостей та контроль за дотриманням стандартів. Кухонна служба забезпечує стабільно

високу якість страв, що підтверджується високими оцінками за смакові характеристики та подачу. Обслуговуючий персонал проявляє уважність, оперативність та професійність у роботі з відвідувачами. Технічна служба дбає про чистоту приміщень і справність обладнання, що створює комфортні умови перебування гостей у залі. Бармени якісно виконують свої обов'язки, хоча потребують додаткової уваги до оперативності під час високого завантаження.

Результати опитування відвідувачів підтвердили високий рівень задоволеності відвідуванням ресторану. Найвищі бали було виставлено за смак страв, зовнішній вигляд персоналу та привітність обслуговування. Разом з тим, окремі аспекти, зокрема ціноутворення та швидкість обслуговування баром, потребують певного вдосконалення. Таким чином, роботу структурних підрозділів ресторану можна оцінити як ефективну, а загальний рівень організації — як високий, із потенціалом для подальшого розвитку та покращення окремих компонентів обслуговування.

2.3. Проблеми та недоліки в організаційно-управлінській структурі ресторану

Ефективне функціонування будь-якого ресторанного закладу значною мірою залежить від чітко налагодженої організаційно-управлінської структури. Ресторан «На Дубах», незважаючи на свій позитивний імідж, усталені традиції та високий рівень обслуговування, має низку проблем і недоліків, які впливають на загальний рівень ефективності його діяльності. Розглянемо нижче виявлені недоліки в організації управлінських та організаційної структури:

1. Недостатня координація між підрозділами. Однією з найпоширеніших проблем є слабка координація між службами ресторану, зокрема між кухнею, офіціантами та адміністративною службою. Часто

спостерігається ситуація, коли кухня затримує замовлення, не попередивши про це офіціантів, що викликає невдоволення гостей і призводить до зниження лояльності. Це свідчить про відсутність ефективної внутрішньої комунікації або відповідних технічних засобів для її підтримки.

2. Відсутність чіткої системи мотивації персоналу. Наступною важливою проблемою є неструктурована система мотивації персоналу. У закладі не передбачена система бонусів або преміювання за якісне обслуговування чи збільшення обсягів продажів. Відсутність заохочення знижує рівень ініціативності працівників, демотивує персонал і сприяє плинності кадрів.

3. Недостатній контроль за дотриманням стандартів якості обслуговування. Незважаючи на існування формальних стандартів якості, контроль за їх дотриманням є фрагментарним. Окремі офіціанти або бармени демонструють неуважність, затримки в подачі замовлень, іноді не дотримуються корпоративного етикету. Відсутність систематичного моніторингу якості обслуговування негативно впливає на імідж закладу [61].

4. Перевантаження адміністративного персоналу. Адміністративна ланка не завжди справляється з високим навантаженням, особливо у вечірній час або у вихідні дні. Адміністратор одночасно виконує надмірну кількість функцій: контроль за обслуговуванням, вирішення конфліктних ситуацій, прийом замовлень на бенкети, облік, звітність тощо. Така ситуація призводить до втоми персоналу, зниження ефективності виконання обов'язків і виникнення помилок в управлінні.

5. Відсутність системи навчання та підвищення кваліфікації. У закладі відсутня система регулярного навчання персоналу, що обмежує професійне зростання працівників. Особливо це стосується нових працівників, які не проходять адаптаційного курсу, а «вкидаються» у процес роботи без належної підготовки. Це знижує якість обслуговування і ускладнює інтеграцію нових кадрів у колектив [61].

6. Слабкий зворотній зв'язок з клієнтами. Незважаючи на позитивні

відгуки про ресторан, система збирання та обробки відгуків клієнтів працює неефективно. Анкетування проводиться рідко, відгуки на сайтах або в соцмережах не завжди аналізуються або використовуються для покращення обслуговування. Відсутність ефективного фідбеку не дозволяє своєчасно реагувати на потреби та побажання гостей.

7. Недостатня цифровізація бізнес-процесів. Багато управлінських і операційних процесів у закладі досі виконуються вручну або з використанням застарілого програмного забезпечення. Наприклад, відсутність єдиної CRM-системи ускладнює ведення клієнтської бази, контроль за замовленнями, бронюванням та обслуговуванням постійних клієнтів. Це знижує ефективність обслуговування та обмежує можливості маркетингової діяльності.

8. Недостатнє планування графіків персоналу. Ще однією проблемою є неоптимальне планування графіків змін персоналу. У пікові години спостерігається перевантаження офіціантів, тоді як у менш завантажені періоди – надлишок працівників. Неефективне використання трудових ресурсів спричиняє перевтому, зниження продуктивності та зрештою – впливає на якість обслуговування [61].

Результати аналізу свідчать про наявність низки проблем в організаційно-управлінській структурі ресторану «На Дубах», які заважають ефективному функціонуванню всіх служб закладу. Основними з них є: слабка комунікація між підрозділами, перевантаженість адміністративного персоналу, відсутність мотиваційної та навчальної системи, недостатній цифровий розвиток, слабкий зворотній зв'язок з клієнтами та проблеми логістики. Для усунення виявлених недоліків доцільно впровадити сучасні системи управління персоналом, CRM-платформи, розробити механізми преміювання та навчання, а також налагодити постійний зворотній зв'язок з відвідувачами. Тільки за умови системного підходу до вирішення внутрішніх проблем можна забезпечити подальше успішне функціонування ресторану на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ РЕСТОРАНУ «НА ДУБАХ»

3.1. Основні напрямки удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану

Управління рестораном є складним процесом, що потребує чіткої організаційно-управлінської структури, яка дозволяє забезпечити високу якість обслуговування, ефективне використання ресурсів і задоволення вимог гостей [70, с. 135]. Ресторан «На Дубах» має низку проблем, які значною мірою впливають на його загальну ефективність. Однак, зважаючи на потенціал закладу, є можливість значно покращити його діяльність шляхом удосконалення організаційно-управлінської структури.

1. Покращення координації між підрозділами.

Проблема: Низька координація між різними підрозділами ресторану, зокрема між кухнею, офіціантами та адміністрацією, спричиняє затримки в обслуговуванні, що, у свою чергу, впливає на задоволеність клієнтів і ефективність бізнесу.

Рішення: Для покращення координації слід запровадити сучасні інформаційні технології, такі як системи управління замовленнями в реальному часі, які дозволяють миттєво передавати замовлення з ресторанного залу до кухні і навпаки. Впровадження таких технологій забезпечить точність виконання замовлень і зменшить час очікування для клієнтів. Також важливо створити єдину систему комунікації для всіх підрозділів, що дозволить ефективно вирішувати оперативні питання і зменшить ймовірність виникнення непорозумінь.

2. Вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу.

Проблема: Відсутність чіткої і прозорої системи мотивації знижує

продуктивність працівників та сприяє їхній демотивації. Недостатня увага до розвитку персоналу також є значною проблемою для ресторану.

Рішення: Для підвищення ефективності роботи персоналу слід впровадити систему преміювання, яка буде ґрунтуватися на показниках якості обслуговування, кількості реалізованих замовлень та загальному задоволенні клієнтів. Це дозволить стимулювати персонал до більш продуктивної роботи. Окрім того, важливо розробити регулярну систему тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для персоналу. Це включатиме не тільки професіоналізм у обслуговуванні, а й знання корпоративної культури, що допоможе підвищити рівень згуртованості команди і рівень обслуговування клієнтів [70, с. 136].

3. Впровадження автоматизованих систем управління.

Проблема: Застарілі технології управління, обмежене використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, не дозволяють забезпечити ефективну роботу ресторану.

Рішення: Впровадження сучасних програмних рішень, таких як системи автоматизації управління рестораном (POS-системи, CRM-системи, програми для обліку запасів, системи для обробки замовлень), дозволить значно знизити час на виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок і покращити управління ресурсами. Системи CRM (Customer Relationship Management) дозволяють зібрати важливі дані про клієнтів і допомогти в розробці індивідуальних пропозицій для постійних гостей ресторану, що підвищить лояльність та задоволеність клієнтів.

4. Підвищення рівня контролю за якістю обслуговування.

Проблема: Низький рівень контролю за дотриманням стандартів обслуговування призводить до невдоволення гостей та зниження репутації закладу.

Рішення: Для покращення якості обслуговування слід запровадити регулярний моніторинг стандартів якості, що включатиме як внутрішні перевірки, так і зворотний зв'язок від клієнтів. Важливо створити внутрішню

службу контролю якості, яка буде проводити регулярні перевірки виконання стандартів обслуговування і виконання вимог щодо безпеки продуктів. Крім того, доцільно впровадити систему оцінювання обслуговування з боку гостей, наприклад, через анкети або спеціалізовані платформи, що дозволить своєчасно виявляти недоліки і коригувати роботу персоналу.

5. Оптимізація управлінських процесів.

Проблема: Перевантаження адміністративного персоналу, особливо в години пік, знижує ефективність управлінської діяльності.

Рішення: Для оптимізації управлінських процесів слід розробити чітку структуру розподілу обов'язків, де кожен співробітник має конкретні зони відповідальності. Це дозволить зменшити дублювання функцій та підвищити ефективність роботи адміністрації. Також можна розглянути можливість впровадження системи делегування повноважень для адміністраторів, щоб знизити навантаження на головного адміністратора і дозволити ефективніше керувати ресурсами [70, с. 137].

6. Оптимізація логістики та обліку запасів.

Проблема: Недосконала система обліку запасів і логістики призводить до надлишку або браку продуктів, що впливає на якість обслуговування та економічну ефективність ресторану.

Рішення: Впровадження системи управління запасами, яка дозволить автоматично відстежувати рівень запасів і заздалегідь замовляти необхідні інгредієнти. Це дозволить зменшити витрати на зберігання товарів, уникнути надмірних витрат і забезпечити своєчасне постачання свіжих продуктів. Важливо також впровадити ефективні методи зберігання та організації простору на складах, щоб швидко та зручно знаходити необхідні інгредієнти.

7. Поліпшення корпоративної культури та командної роботи.

Проблема: Відсутність розвиненої корпоративної культури може призвести до низької згуртованості колективу, що впливає на загальну атмосферу в закладі та обслуговування гостей.

Рішення: Впровадження корпоративних заходів, тренінгів для

колективу, розробка системи спільної мотивації та співпраці між різними підрозділами допоможе створити позитивну атмосферу на робочому місці. Крім того, регулярне проведення зборів і обговорень дозволить усім працівникам бути в курсі змін у стратегії ресторану та сприятиме кращому розумінню і підтримці корпоративних цілей.

8. Створення зворотного зв'язку з клієнтами.

Проблема: Недостатній рівень взаємодії з клієнтами та відсутність регулярного аналізу їхніх відгуків ускладнює процес удосконалення послуг.

Рішення: Для створення ефективного зворотного зв'язку слід впровадити кілька інструментів для збору відгуків. Це можуть бути анкети для гостей, онлайн-опитування через вебсайт ресторану або соціальні мережі, а також спеціальні програми лояльності для постійних клієнтів. Отримані дані необхідно систематизувати і використовувати для корекції роботи ресторану, що дозволить своєчасно реагувати на зауваження і побажання клієнтів.

9. Підвищення технологічної та цифрової грамотності персоналу.

Проблема: Недостатній рівень технологічних знань персоналу обмежує використання сучасних технологій і програмних рішень у роботі ресторану.

Рішення: Окрім регулярних тренінгів з підвищення кваліфікації, важливо проводити навчання з основ цифрових технологій для всіх працівників. Це дозволить ефективно використовувати POS-системи, управлінські програми і інші автоматизовані інструменти, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та якості обслуговування.

10. Вдосконалення управління фінансами та бюджетування.

Проблема: Неоптимізоване управління фінансами та відсутність чіткого фінансового планування можуть призводити до фінансових труднощів і нестабільності.

Рішення: Для покращення фінансового управління слід розробити детальний бюджет ресторану, впровадити систему контролю витрат і регулярно проводити фінансові аудити. Це дозволить оптимізувати витрати,

ефективно управляти ресурсами і забезпечити стійкий фінансовий стан ресторану [70, с. 138-139].

Удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану «На Дубах» є необхідним кроком для підвищення ефективності його діяльності. Впровадження запропонованих заходів дозволить не тільки покращити внутрішні процеси ресторану, а й підвищити задоволеність клієнтів, покращити фінансові результати і створити стабільну основу для подальшого розвитку. Усі ці кроки повинні бути реалізовані поетапно, з урахуванням специфіки закладу та потреб клієнтів, що дозволить забезпечити успіх ресторану на конкурентному ринку [70, с. 140].

3.2. Розробка нової моделі організаційно-управлінської структури для ресторану «На дубах»

Організаційно-управлінська структура є основою ефективного функціонування будь-якого закладу ресторанного господарства. Вона визначає порядок взаємодії підрозділів, розподіл обов'язків між працівниками, характер управлінських зв'язків і механізм прийняття рішень. У сучасних умовах, коли ринок ресторанних послуг перебуває під постійним впливом інновацій, змін у споживчій поведінці та високої конкуренції, потреба у модернізації управлінської структури стає критично важливою. Ресторан «На дубах» – заклад із глибокими традиціями, що прагне поєднати автентичність з ефективністю.

Методологія побудови нової структури

Розробка організаційної структури ресторану має базуватись на наступних принципах:

- Принцип спеціалізації – чітке розмежування функціональних обов'язків.
- Принцип централізації та децентралізації – оптимальний баланс між

управлінням з боку керівництва і самостійністю структурних підрозділів.

- Гнучкість – здатність швидко адаптуватись до змін ринку або внутрішніх викликів.

- Технологічність – впровадження сучасних цифрових інструментів у процес управління.

Основні структурні елементи нової моделі. Генеральний директор ресторану очолює всю діяльність закладу. Відповідає за стратегічне планування, фінансові результати, розвиток бренду. Делегує завдання підлеглим і контролює виконання ключових показників ефективності (KPI).

Операційний директор займається організацією щоденної роботи ресторану: контролює всі внутрішні процеси, взаємодіє з керівниками підрозділів (кухня, обслуговування, адміністрація). Його завдання – забезпечити безперебійну роботу, своєчасну доставку продуктів, виконання санітарних норм, оптимізацію операційних витрат.

Керівник кухні (шеф-кухар) керує всіма процесами на кухні: розробка меню, контроль якості страв, управління кухарями, проведення навчань, впровадження нових гастрономічних рішень.

Менеджер залу (метрдотель) забезпечує якісне обслуговування гостей, управляє офіціантами, контролює сервісну дисципліну, займається вирішенням конфліктних ситуацій із клієнтами.

HR-менеджер відповідає за підбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання, розвиток, корпоративну культуру. Саме він формує колектив, здатний реалізувати місію ресторану.

Фінансовий менеджер / бухгалтер контролює рух коштів, планує витрати, готує звітність, аналізує прибутковість кожного підрозділу.

PR-менеджер та спеціаліст з цифрового маркетингу відповідає за просування ресторану, формування іміджу, роботу з соціальними мережами, організацію івентів, співпрацю з блогерами, розсилки та онлайн-бронювання.

Горизонтальний та вертикальний розподіл влади. Нова модель структури ресторану «На дубах» передбачає комбінування вертикальної та

горизонтальної моделі управління. Це дозволяє:

- уникати дублювання функцій;
- зменшити навантаження на топменеджмент;
- забезпечити швидке реагування на зміни;
- покращити комунікацію між підрозділами.

Вертикальна структура забезпечує підзвітність: кожен підлеглий знає, кому він підпорядковується. Горизонтальна структура забезпечує співпрацю між департаментами: наприклад, PR-відділ працює із шеф-кухарем для розробки тематичних дегустацій.

Інтеграція цифрових технологій в управлінську модель. Сучасне управління рестораном неможливе без ІТ-рішень:

- CRM-система – облік гостей, їх уподобань, частоти візитів.
- ERP-система – планування закупівель, облік продуктів, контроль залишків.
- POS-система – касовий облік, звітність за продажами.
- Програма для бронювання столиків онлайн.
- Система контролю за персоналом – тайм-трекінг, облік годин, оцінювання ефективності.
- Цифрові таблиці контролю витрат та прибутків.

Усі ці інструменти допомагають знизити ризики помилок, підвищити прозорість роботи та приймати рішення на основі даних (data-driven management).

Нова модель передбачає створення антикризового штабу на базі операційного відділу, до якого входять представники ключових напрямків (кухня, обслуговування, фінанси, маркетинг). Завдання штабу – оперативне прийняття рішень у випадку зовнішніх викликів: епідемії, коливання цін, нестабільності поставок, воєнного стану. Оновлена модель організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах» представлена графічно на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Оновлена модель організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах»

Проведений аналіз чинної організаційно-управлінської структури ресторану «На дубах» засвідчив наявність низки як позитивних, так і проблемних аспектів у системі управління закладом. Попри наявність чітких функціональних обов’язків у структурних підрозділів, було виявлено суттєві недоліки, що заважають ефективному функціонуванню ресторану. Зокрема, це нераціональний розподіл управлінських повноважень, відсутність комунікаційної синергії між відділами, перевантаження окремих ланок керування, неформалізованість деяких служб, а також брак сучасного підходу до маркетингу та логістики.

На основі дослідження, аналізу відгуків клієнтів, внутрішнього

середовища закладу, роботи персоналу та функціонування основних і допоміжних служб (табл. 3.1), було сформовано оновлену модель організаційно-управлінської структури, яка відповідає сучасним вимогам ресторанного бізнесу, підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність ресторану. Запропонована модель ґрунтується на принципах вертикального підпорядкування з чітким розмежуванням функцій, впровадженням нових управлінських ланок, зокрема у сфері маркетингу, логістики, сервісу та якості.

Таблиця 3.1

**Графік робочих днів персоналу ресторану «На дубах» (тижневий цикл)
відповідно до оновленої організаційної структури**

Посада	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Нд	Примітка
Директор ресторану	✓	✓	–	✓	✓	–	–	Робота в офісі
Адміністратор зміни 1	–	✓	✓	–	✓	✓	–	Зміна з 11:00 до 20:00
Адміністратор зміни 2	✓	–	–	✓	–	–	✓	Зміна з 15:00 до 24:00
Шеф-кухар	✓	✓	–	✓	✓	–	✓	Графік 5/2
Кухар 1	✓	✓	✓	–	–	✓	✓	Зміна з 10:00 до 18:00
Кухар 2	–	✓	✓	✓	✓	–	✓	Зміна з 15:00 до 23:00
Бармен	✓	–	✓	✓	–	✓	✓	Зміна з 14:00 до 23:00
Офіціант 1	✓	✓	✓	✓	–	–	✓	Графік 5/2
Офіціант 2	–	✓	–	✓	✓	✓	✓	Плаваючий графік
Прибиральниця	✓	✓	✓	✓	✓	–	–	з 7:00 до 11:00
Мийниця посуду	–	✓	✓	–	✓	✓	✓	Зміна з 16:00 до 23:00
HR-менеджер (нововведення)	✓	✓	✓	–	✓	–	–	Робочий день: 9:00–17:00
Бухгалтер (на пів окладу)	✓	–	–	✓	–	–	–	Робочий день: 10:00–14:00

Умовні позначення:

 – робочий день

 – вихідний день

Плаваючий графік змінюється щотижня залежно від завантаженості.

Удосконалення структури дозволяє забезпечити прозору взаємодію між усіма підрозділами ресторану, поліпшити комунікації, скоротити час ухвалення рішень, підвищити мотивацію персоналу через чіткість функціональних обов'язків і персональної відповідальності. Значна увага була приділена створенню гнучкої моделі, яка може адаптуватися до змін ринку, впровадження нових послуг (кейтеринг, доставка), а також розширення штату.

Запровадження нової організаційно-управлінської структури відкриває перспективи для стратегічного розвитку ресторану «На дубах», удосконалення якості сервісу, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій. Успішна реалізація запропонованої моделі сприятиме формуванню системного підходу до управління, який відповідає як сучасним вимогам ресторанного ринку, так і внутрішнім потребам закладу.

3.3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом ресторану

У сучасних умовах стрімкого розвитку ресторанного бізнесу, що супроводжується зростаючою конкуренцією, зростанням очікувань споживачів та постійними змінами у поведінці цільової аудиторії, ключовим фактором успішного функціонування будь-якого закладу харчування стає ефективне управління персоналом. Саме від рівня професіоналізму, мотивації, дисципліни, згуртованості та задоволеності працівників залежать якість обслуговування, загальна атмосфера в ресторані та імідж бренду. Відтак питання удосконалення системи управління персоналом є надзвичайно актуальним для ресторану «На дубах», який прагне зміцнити

свої позиції на ринку та задовольнити високі вимоги сучасного споживача.

Персонал ресторану – це не лише основний виконавець операційної діяльності, а й головний носій сервісної культури, що формує перше враження у відвідувачів. Зважаючи на це, правильна організація управління людськими ресурсами стає запорукою високої якості обслуговування, оптимізації внутрішніх процесів, зменшення плинності кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності закладу. Однак, аналіз чинного стану кадрової роботи в ресторані «На дубах» виявив низку проблем, які стримують потенціал персоналу. Серед основних – неефективна система мотивації, відсутність чіткої програми професійного розвитку, слабе впровадження сучасних HR-технологій, недостатній рівень комунікації між керівництвом і працівниками, а також неформалізована система оцінки результатів праці.

У цьому контексті постає нагальна потреба у розробці практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом, які б базувалися як на сучасних теоретичних підходах до HR-менеджменту, так і на реальному аналізі внутрішньої ситуації в ресторані. Удосконалення кадрової політики повинне включати такі важливі напрями, як впровадження системи адаптації нових працівників, побудова програми наставництва, регулярне підвищення кваліфікації, створення сприятливого психологічного клімату, застосування методів нематеріального стимулювання, а також розвиток корпоративної культури.

1. Оптимізація структури управління персоналом. Поточна організаційно-управлінська структура ресторану не передбачає наявності окремої кадрової служби чи HR-менеджера. Це призводить до того, що питання підбору персоналу, його адаптації, навчання та оцінки виконуються фрагментарно або ж взагалі не проводяться. Пропонується створити відокремлений підрозділ з управління персоналом, який би координував усі етапи життєвого циклу працівника в закладі:

- Формування кадрового резерву;

- Організація співбесід;
- Проведення вступного та професійного навчання;
- Контроль адаптації нових працівників;
- Оцінювання результатів роботи;
- Підготовка програм мотивації та розвитку;
- Вирішення конфліктів.

2. Впровадження системи адаптації нових працівників. Однією з проблем ресторану є високий рівень плинності кадрів, особливо серед офіціантів та кухарів. Це часто пов'язано з тим, що нові працівники не отримують належного супроводу в перші тижні роботи. Необхідно запровадити формалізовану програму адаптації, яка включатиме:

- Ознайомлення з корпоративними стандартами;
- Наставництво з боку досвідченого співробітника;
- Поступове введення в посаду;
- Регулярні зустрічі з керівником на етапі адаптації;
- Збір зворотного зв'язку.

Такий підхід дозволить зменшити стрес новачків, підвищити лояльність та пришвидшити процес входження в команду.

3. Удосконалення мотиваційної політики. У результаті анкетування працівників було виявлено, що рівень задоволеності системою мотивації низький. Переважає лише матеріальна форма заохочення, при цьому немає гнучких схем преміювання або стимулів до професійного зростання. Запропоновано:

- ввести гнучку систему премій, яка враховує індивідуальні досягнення;
- запровадити нематеріальну мотивацію: нагороди, грамоти, публічне визнання, кращий працівник місяця;
- розробити програму розвитку кар'єри, з можливістю підвищення кваліфікації та зростання в посаді;
- запровадити мотиваційні збори та зустрічі з керівництвом для

обговорення досягнень і планів.

4. Система регулярного навчання та розвитку. Працівники повинні постійно вдосконалювати свої навички, аби відповідати сучасним стандартам обслуговування. У ресторані «На дубах» навчання носить епізодичний характер, без довгострокової стратегії. Пропонується:

- Впровадити щоквартальні тренінги з сервісу, етикету, технік продажу, роботи з конфліктами;
- Залучати зовнішніх фахівців для проведення спеціалізованих майстер-класів;
- Організовувати внутрішню систему обміну досвідом між працівниками;
- Вести індивідуальні плани професійного розвитку.

Навчання має стати постійним елементом корпоративної культури ресторану.

5. Зміцнення внутрішньої комунікації та командної взаємодії. Нерідко працівники різних служб (зал, кухня, бар) не мають належної взаємодії, що призводить до затримок, непорозумінь та зниження якості сервісу. Запропоновано:

- впровадити регулярні загальні збори персоналу;
- створити внутрішню платформу або групу для комунікації;
- запровадити щотижневі оперативні наради для обміну інформацією між підрозділами;
- проведення тимблдингів, спільних заходів та корпоративних свят.

Покращення внутрішньої комунікації підвищить командну згуртованість і зменшить кількість організаційних помилок.

Підвищення ефективності управління персоналом ресторану «На дубах» має ґрунтуватися на комплексному підході, що охоплює всі етапи взаємодії з працівником – від підбору до звільнення або просування. Створення сучасної HR-системи, орієнтованої на розвиток, мотивацію та залучення, дозволить значно підвищити якість обслуговування клієнтів, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та зміцнити репутацію ресторану як відповідального та привабливого роботодавця.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

Згідно зі статтею 43 Конституції України, громадяни мають право на належні, безпечні та здорові умови праці. Це право розширюється та конкретизується Законом України «Про охорону праці», який зобов'язує державу приймати всі необхідні заходи для забезпечення безпечних умов праці та запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням. Згідно з цим законом, роботодавець несе повну відповідальність за створення безпечних умов праці [37]. Держава, зі свого боку, повинна забезпечувати навчання, професійну підготовку у сфері охорони праці, а також інформувати населення про стандарти, норми та вимоги щодо робочого місця [37]. З урахуванням вищезазначених норм, пропонується у цій роботі зосередитися на дослідженні ресторану «На Дубах» щодо відповідності встановленим нормам умов праці. Охорона праці є невід'ємною складовою діяльності зі значущістю для зростання продуктивності праці та збереження трудових ресурсів. Управління охороною праці включає підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини під час праці. Метою охорони праці є забезпечення та гарантування збереження здоров'я та працездатності через ефективне управління охороною праці та дотримання встановлених законодавством умов безпеки праці.

Функції, які реалізуються в системі управління охороною праці, включають [37].

- Організацію і координацію роботи з питань охорони праці.
- Стимулювання заходів щодо покращення охорони праці.

Оцінка стану охорони праці на підприємстві допоможе виявити можливі недоліки в системі охорони праці. Це сприятиме створенню безпечного виробничого середовища, зниженню рівня виробничого травматизму, професійних захворювань працівників, а також забезпечить загальний успіх ресторанного бізнесу.

Робота в ресторані включає деякі особливості, пов'язані з тим, що працівники постійно перебувають на ногах. Рівень шуму в приміщенні значно перевищує норму. Крім того, персонал часто має справу з використанням гострих і важких предметів, спеціальних машин, морозильних камер та техніки для оброблення продуктів паром.

Управління загальною охороною й безпекою праці в ресторані покладається на роботодавця. Він зобов'язаний забезпечити дотримання вимог законодавства про працю, правил і норм щодо охорони праці, державних стандартів, а також здійснювати зобов'язання, передбачені колективним договором (контрактом). Власник або директор ресторану призначає відповідальну особу за безпеку праці та відповідальних осіб за стан охорони праці на різних етапах діяльності, забезпечує навчання персоналу ресторану та перевірку їх знань з охорони праці. Служба охорони праці формується на підприємствах зі штатом працюючих від 50 осіб, але ресторан «На Дубах» не відповідає цим критеріям.

В ресторану «На Дубах» основними законодавчими актами, що встановлюють основні положення з охорони праці, є Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Типове положення про службу охорони праці», «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами ЕОМ» та інші нормативно-правові акти та інструкції, які регулюють умови праці працівників та забезпечують виконання охорони праці.

Особлива увага приділена системі освітлення, яка складається з двох

частин.

1. Загальна освітленість розташована симетрично по всій стелі приміщення.

2. Індивідуальна освітленість забезпечується лампами денного світла над робочими місцями кожного працівника, щоб забезпечити оптимальне освітлення під час виконання професійних обов'язків. Природне освітлення проникає крізь вікна і має коефіцієнт природної освітленості не нижче 1,5%. Внутрішнє освітлення регулюється згідно з ДБН В.2.5-28-2018. Для додаткового освітлення в разі погіршення погоди використовуються 7 люмінесцентних ламп білого кольору потужністю 80 Вт. Світильники розміщені на відстані 2,3 м від підлоги над робочими місцями.

Система опалення в ресторані індивідуальні, а вентиляція має природний і штучний типи. Природна вентиляція здійснюється шляхом відкриття вікон для провітрювання. Штучну вентиляцію забезпечують два кондиціонери з іонізаторами повітря. В приміщенні щоденно проводиться вологе прибирання. Заходи, описані вище, допомагають підтримувати задовільне становище повітряного середовища, що відповідає нормам нормальних умов праці.

У ресторані «На Дубах» застосовується комбінована система вентиляції, яка включає природну та механічну вентиляцію. Природна вентиляція забезпечує обмін повітря за рахунок різниці щільності теплого повітря всередині приміщення та холодного повітря зовні, а також за рахунок вітру. Додатково, установлений кондиціонер для автоматичного підтримання постійної температури і вологості.

Працівники ресторану користуються багатьма електроприладами, такими як комп'ютери, принтери, телефони та кухонна техніка. Для запобігання короткого замикання і забезпечення безпеки, працівники відділів проінструктовані щодо правил пожежної безпеки та дотримуються встановлених норм.

Згідно з гігієнічною класифікацією, умови праці в ресторані «На

Дубах» відповідають 1 класу – оптимальним умовам праці. Це означає, що умови праці сприяють не лише збереженню здоров'я працівників, а й створюють передумови для підтримання високого рівня працездатності. Однак рівень шуму в приміщенні перевищує норми становить більше 50 дБ, основними джерелами шуму є кухонні комбайни, музика та розмови відвідувачів. Загалом, можна зробити висновок, що робочі місця в ресторані «На Дубах» відповідають вимогам законодавства з охорони праці, що сприяє ефективній роботі працівників та наданню високоякісного обслуговування клієнтів.

При розміщенні робочих місць у цьому приміщенні дотримуються такі вимоги:

- Забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах.
- Скорочення зайвих трудових рухів.
- Зменшення кількості нахилів і поворотів робітника.
- Ощадливе використання виробничої площі.
- Мінімальна ширина проходу між рядами робочих місць – 1,5 метра.

Вентиляційна система складається з природної та штучної. Штучна вентиляція здійснюється за допомогою 1 кондиціонера, розташованого біля входу. Природна вентиляція виконується згідно з санітарно-гігієнічними вимогами і має схему «знизу-вверх».

Важливою складовою роботи відділення є мікроклімат, який включає температуру повітря, вологість, швидкість його руху, а також температуру навколишніх поверхонь. Після аналізу було встановлено, що ці показники знаходяться на допустимому рівні: температура повітря підтримується на рівні 20-21°C, вологість – 45%, швидкість руху повітря – 0,15-0,19 м/с, температура навколишніх поверхонь – 19-20°C. Ці значення дотримуються завдяки системі опалення та кондиціонування.

До обов'язків директора (власника) закладу щодо охорони праці входять:

- Вибір оптимальних режимів праці та відпочинку працівників банку.
- Професійний підбір виконавців для визначених видів робіт.
- Забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд.
- Забезпечення працюючих засобами індивідуального та колективного захисту.
- Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганда безпечних методів праці.

Керівник також пройшов навчання з безпечних методів та прийомів виконання робіт, стажувався на робочому місці і був перевірений щодо своїх знань з охорони праці.

У ресторані кожен працівник обов'язково проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці, надання першої медичної допомоги при нещасних випадках, а також з правил поведінки та дій у надзвичайних ситуаціях. Проведення інструктажів реєструється у відповідних журналах і обов'язково підписується. Журнали інструктажів пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою. При виконанні робіт, що не пов'язані з основною діяльністю, проводиться цільовий інструктаж.

Працівники ресторану стикаються з наступними шкідливими факторами виробництва: підвищена температура мангалу, низька температура в холодильних камерах, підвищений рівень шуму, недостатнє природне освітлення на кухні. Для зменшення травматизму, кожен співробітник проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки.

У випадку порушення Закону України «Про охорону праці», трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, а також законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, співробітники можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної або кримінальної відповідальності відповідно до законодавства України [37].

4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві

Об'єктом господарської діяльності є підприємства (державні і приватні), установи і організації, навчальні заклади та інші. На всіх об'єктах, у тому числі індустрії гостинності, цивільний захист організовується з метою завчасної підготовки їх до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій, зниження втрат, створення умов для підвищення стійкості роботи об'єктів та своєчасного проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР).

Відтак ресторан «На Дубах» також є об'єктом господарської діяльності. Відповідальність за організацію та стан цивільного захисту, за постійну готовність його сил і засобів до проведення РІНР несе керівник підприємства, установи та організації. Тому власники та працівники повинні послуговуватися загальними правилами безпечної поведінки в надзвичайних ситуаціях, особливо у час війни, якими передбачено ряд дій [27].

1. При загрозі ураження стрілецькою зброєю необхідно: 1) закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження уламками скла; 2) вимкнути світло, закрити вікна та двері; 3) зайняти місце на підлозі в приміщенні, що не має вікон на вулицю (комора, ванна, передпокій); 4) інформувати можливими засобами про небезпеку близьких і знайомих.

2. При загрозі бойових дій необхідно: 1) закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження осколками скла. Вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ, загасити опалення; 2) взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку; 3) негайно покинути житлове чи побутове приміщення, сховатись в підготовленому підвалі або найближчому укритті; 4) попередити про небезпеку сусідів. Надати допомогу старим і дітям; 5) без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування; 6) проявляти крайню обережність, не піддаватися паніці.

2. Якщо стався вибух необхідно: 1) переконатися в тому, що ви не

отримали значних травм; 2) заспокоїтись і уважно озирнутися навколо, чи не існує загрози подальших обвалів і вибухів, чи з руїн розбите скло, чи не потрібна комусь ваша допомога; 3) якщо є можливість – спокійно вийти з місця події. Якщо ви опинилися в завалі – періодично подавати звукові сигнали. Пам'ятати, що при низькій активності людина може протриматися без води п'ять діб; 4) виконувати всі розпорядження рятувальника.

3. При повітряній небезпеці необхідно: 1) вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ; 2) погасити опалення; 3) взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку; 4) попередити про небезпеку сусідів і при необхідності надайте допомогу старим і хворим; 5) якнайшвидше дійти до захисної споруди або сховатися на місцевості. Дотримуватись спокою і порядку. Без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування. Слідкувати за офіційними повідомленнями.

4. При загрозі масових заворушень необхідно: 1) зберігати спокій і розсудливість; 2) при перебуванні на вулиці негайно покинути місця масового скупчення людей, уникати агресивно налаштованих осіб; 3) не піддавайтесь на провокації; 4) надійно закрити двері. Не підходити до вікон і не виходити на балкон. Без крайньої необхідності не покидати приміщення.

5. Якщо вас захопили злочинці як заручника і вашому життю і здоров'ю загрожує небезпека необхідно: 1) намагайтеся запам'ятовувати будь-яку інформацію (вік, зріст, голос, манеру розмовляти, звички тощо.) про злочинців, що надалі може допомогти встановити їх місцезнаходження; 2) при першій можливості намагайтеся повідомити про місце свого перебування рідним чи в міліцію; 3) намагайтеся бути розважливими, спокійними, по можливості миролюбними, оберігайте себе від непотрібного ризику; 4) якщо злочинці перебувають у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, то намагайтеся максимально обмежити себе від спілкування з ними, так як їх дії можуть бути непередбачувані; 5) не підсилюйте агресивність злочинців непокорою, сваркою, зайвим опором; 6) виконуйте вимоги терористів, не створюючи конфліктних ситуацій,

запитуйте дозволу переміщатися, сходити в туалет, відкрити сумочку тощо; 7) уникайте будь-яких дискусій, особливо політичних, зі злочинцями, будьте, насамперед, уважними слухачами; 8) зберігайте свою честь і нічого не просіть, намагайтеся з'їдати все, що дають, незважаючи на те, що їжа може бути непривабливою; 9) якщо ви тривалий час перебуваєте поруч із злочинцями, постарайтеся встановити з ними контакт, викликати гуманні почуття і почати розмову, не наводячи їх до думки про те, що ви хочете щось вивідати; 10) не дозволяйте собі падати духом, використовуйте будь-яку можливість поговорити з самим собою про свої надії, проблеми, які трапляються в житті, постарайтеся заспокоїтися і розслабитися за допомогою медитації, читайте різні тексти, постарайтеся згадати вірші; 11) уважно стежте за поведінкою злочинців та їх намірами, будьте готові до втечі, якщо ви абсолютно впевнені в безпеці такої спроби; 12) постарайтеся знайти найбільш безпечне місце в приміщенні, де вас тримають і де можна було б захиститися під час штурму терористів (приміщення, стіни і вікна яких не виходять на вулицю - ванна кімната або комора), у разі відсутності такого місця падайте на підлогу при будь-якому шумі або стрілянині; 13) при застосуванні спеціальними підрозділами сльозоточивого газу дихайте через мокру тканину, швидко і часто моргайте, викликаючи сльози; 14) під час штурму ні в якому разі не беріть в руки зброю терористів, щоб не постраждати від штурмуючих, які стріляють по озброєним людям; 15) при звільненні виходьте швидше, речі залишайте там, де вони лежать, оскільки можливі вибухи або пожежа, беззаперечно виконуйте команди групи захоплення.

6. При проведенні тимчасової евакуації цивільного населення з небезпечного району необхідно: 1) взяти документи, гроші і продукти, необхідні речі, медикаменти; 2) по можливості надайте допомогу громадянам похилого віку, людям з фізичними вадами; 3) дітям дошкільного віку вкласти в кишеню або пришити до одягу записку, де вказується прізвище, ім'я, по батькові, домашня адреса, а також ім'я та по батькові матері і батька;

4) дотримуватись вказаного маршруту. При необхідності звернутись за допомогою до правоохоронців та медичних працівників.

Також необхідно дотримуватися Інструкції першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів [38, 65].

У випадку вибуху необхідно негайно організувати і забезпечити виконання наступних основних заходів: 1) за списком екстреного оповіщення викликати на об'єкт пожежних, швидку допомогу, рятувальників, комунальні служби (газ, електрика, тепло); 2) за списком екстреного оповіщення повідомити про подію керівництво (адміністрацію) підприємства та правоохоронні органи; 3) організувати евакуацію персоналу з вогнища вибуху, зруйнованих або ушкоджених вибухом приміщень; 4) до прибуття служби швидкої допомоги надати постраждалим первинну медичну допомогу; 5) відключити подачу електроенергії, газу, води, тепла в ушкоджені вибухом приміщення; 6) оточити місце вибуху силами служб охорони, безпеки і забезпечити його ізоляцію до прибуття компетентних органів; 7) наявними силами організуйте огляд прилеглої території з метою виявлення інших закладених вибухових пристроїв; 8) при виникненні пожежі вжити заходів щодо його гасіння власними силами і наявними протипожежними засобами.

ВИСНОВКИ

Проведений у даній кваліфікаційній роботі бакалавра аналіз теоретичних аспектів організаційно-управлінської структури підприємства ресторанного господарства дозволяє констатувати її виняткову значущість як у розрізі внутрішньої організації закладу, так і з точки зору його здатності ефективно конкурувати на ринку. У сучасній теорії управління активно розвиваються моделі адаптивних, матричних та мережевих структур, які дозволяють закладам гнучко реагувати на коливання попиту, сезонні зміни, запроваджувати інновації у меню та технології обслуговування. У розділі було розглянуто як традиційні (лінійні, функціональні), так і прогресивні гібридні формати (лінійно-функціональні, матричні, модульні нині популярні в масштабних ресторанных холдингах). Кожна з цих моделей має свої переваги – від чіткого розподілу відповідальності й мінімізації дублювання функцій до швидкої адаптації до нових бізнес-вимог і проєктної роботи при організації дитячих або корпоративних заходів.

У першому розділі досліджено роль ефективної організаційно-управлінської структури для досягнення конкурентних переваг: злагодженість виконавців, скоординованість процесів, чіткість комунікацій між кухнею, сервісом і менеджментом стають запорукою високої якості обслуговування та позитивного клієнтського досвіду. Успішні кейси свідчать, що інвестування в побудову гнучкої структури з елементами делегування повноважень, системою внутрішнього моніторингу якості та мотивуючою мотиваційною політикою призводить до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та зростання лояльності як гостей, так і співробітників.

Таким чином, теоретичні підходи та практичні моделі організаційно-управлінської структури взаємодіють у єдиній системі, що дозволяє закладам ресторанного господарства оптимізувати внутрішні процеси, ефективно управляти персоналом і ресурсами, а також швидко

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані знання та систематизація сучасних моделей створюють необхідну методологічну основу для подальшої розробки прикладних рекомендацій та проєктування оновленої структури, здатної забезпечити сталий розвиток і конкурентну перевагу ресторану «На дубах».

У другому розділі зроблено загальну характеристику ресторану «На Дубах». Ресторан «На Дубах» – це великий, комфортний та просторий заклад, розташований за містом у селі Великі Гаї, на вулиці Галицька, 68. Він є ідеальним місцем для проведення різноманітних заходів, святкувань та корпоративів, пропонуючи затишну атмосферу, смачні страви та бездоганний сервіс. Заклад пропонує своїм гостям можливість насолодитися вишуканими стравами у затишній та спокійній атмосфері. Особливістю ресторану «На Дубах» є те, що він працює виключно на замовлення, приймаючи групи не менш ніж на 25 осіб.

Ресторан «На Дубах» пропонує широкий асортимент страв європейської та української кухонь, що забезпечить задоволення навіть найвибагливіших гурманів. Заклад працює щодня з 12:00 до 22:00, а середній чек на одну особу становить близько 1200 грн. Ресторан обслуговує тільки замовлення на групи не менше 25 осіб, що забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта. Серед додаткових послуг - бізнес-ланчі, кава на винос та доставка їжі.

У процесі дослідження організації роботи структурних підрозділів ресторану «На Дубах» було встановлено, що всі служби закладу чітко виконують свої функції та діють узгоджено з метою забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Адміністративна служба демонструє ефективне управління персоналом, доброзичливе ставлення до гостей та контроль за дотриманням стандартів. Кухонна служба забезпечує стабільно високу якість страв, що підтверджується високими оцінками за смакові характеристики та подачу. Обслуговуючий персонал проявляє уважність, оперативність та професійність у роботі з відвідувачами. Технічна служба

дбає про чистоту приміщень і справність обладнання, що створює комфортні умови перебування гостей у залі. Бармени якісно виконують свої обов'язки, хоча потребують додаткової уваги до оперативності під час високого завантаження.

Результати аналізу свідчать про наявність низки проблем в організаційно-управлінській структурі ресторану «На Дубах», які заважають ефективному функціонуванню всіх служб закладу. Основними з них є: слабка комунікація між підрозділами, перевантаженість адміністративного персоналу, відсутність мотиваційної та навчальної системи, недостатній цифровий розвиток, слабкий зворотній зв'язок з клієнтами та проблеми логістики.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення організаційно-управлінської структури ресторану «На Дубах». Удосконалення структури дозволяє забезпечити прозору взаємодію між усіма підрозділами ресторану, поліпшити комунікації, скоротити час ухвалення рішень, підвищити мотивацію персоналу через чіткість функціональних обов'язків і персональної відповідальності. Значна увага була приділена створенню гнучкої моделі, яка може адаптуватися до змін ринку, впровадження нових послуг (кейтеринг, доставка), а також розширення штату.

Запровадження нової організаційно-управлінської структури відкриває перспективи для стратегічного розвитку ресторану «На дубах», удосконалення якості сервісу, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій. Успішна реалізація запропонованої моделі сприятиме формуванню системного підходу до управління, який відповідає як сучасним вимогам ресторанного ринку, так і внутрішнім потребам закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М., Бекетова О. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
3. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Мельник Л.М. Теоретико-концептуальна основа управління капіталом підприємства готельно-ресторанного господарства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016.№4. С. 7-15.
4. 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.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління підприємством : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150–159.
7. Василенко В. А. Теорія і практика управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 420 с.
8. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2021. Вип.1.(4). С. 45-58.
9. Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: КНУКіМ. 2021. С. 51-56.

10. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: Вид. центр КНУКіМ. 2021. С. 311-315.
11. Владимир О. Управління валютними ресурсами – запорука успішного ведення валютної діяльності банку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vomvdb.pdf>
12. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45-62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
13. Владимир О., Шерстюк Р. Ейдетика на службі готельно-ресторанного бізнесу: смак, дизайн та етичність застосування *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип 3 (1) с. 47-61
14. Владимир О.М Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 25 листопада 2016 року). Харків.: ХНАДУ. Т. 1. 330 с. С. 179-180
15. Владимир О.М. Дизайн готельних комплексів: практичність та концептуальність. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2020. С. 225-227.
16. Владимир О.М. [Особливості фінансування готельно-ресторанного бізнесу](#) *Актуальні задачі сучасних технологій*: V міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2016. Вип 2. С. 303-304.
17. Владимир О.М. [Динаміка валютного курсу національної грошової одиниці України та її вплив на розвиток економіки в цілому](#). *Вісник*

ТАНГ, 2005. №4. С. 67-71.

18. 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.
19. Галасюк С. С., Перетятко Ю. М. Основні тенденції розвитку індустрії громадського харчування у світі. *Актуальні проблеми економіки та концепція національного та регіонального сталого розвитку*: збірник наукових праць міжнародних учасників Наук. практична конференція, 17-18 жовтня 2014 р. Одеса: CEDR, 2014. С. 103-107.
20. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 1. С. 48-57.
21. Гончар Л. О., Батченко Л. В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
22. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
23. Гусєва О.Ю., Гакова М.В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3(25). С. 42- 51.
24. Давидова О. Ю. Організація виробництва : підручник. Харків : ХДУХТ, 2021. 228 с.
25. Давкшо І.В. Удосконалення діяльності підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання (на прикладі бару-ресторану «Graf Palace»): дипломна робота бакалавра за спеціальністю «241 - готельно-ресторанна справа» . Тернопіль: ТНТУ, 2023. 68 с.

26. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
27. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характер. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій*. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojenного-xarakteru>
28. Дмитрів А., Владимир О. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції 20 травня 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 92-93.
29. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019, № 5. С. 52–56.
30. Дудкін П.Д. Smart-компоненти у логістиці готельно-ресторанного бізнесу. *Особливості розвитку соціального бізнесу в умовах інтеграційних перетворень*: матеріали науково-практичного семінару ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль. 17 жовтня 2017 року. С.22.
31. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревиський Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 54-59.
32. Завгородня О. Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. *Культура України*. 2016. Вип. 52. С. 129-139.
33. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого ресторану: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140.

34. Зайченко К.С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2013. Вип. 3 (40). С. 66-69.
35. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків, 2016. Вип. 171. С. 195-204.
36. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 1105-XIV від 23.09.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
37. Закон України «Про охорону праці» [№ 2695-XII від 14.10.92](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
38. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf
39. Кичко І. М., Горбаченко М.А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
40. Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник. Київ : Кондор, 2015. 752 с.
- Кодекс законів про працю України із змінами та доповненнями N 1213-IX від 4.02.2021 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KD0001?an=901853&ed=2021_02_04
42. Лобач Ю. О. Особливості надання послуг ресторанами громадського харчування. *Туризм і готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: матеріали круглих столів та студентських науково-практичних засідань (Одеса, 2018 12 квіт.)*. /

- Одеський державний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2018. С. 170-173
43. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
44. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. №3(32). С. 307-315.
45. Малюта Л., Нагорняк Г., Кузь Т. І. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. Матеріали II наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. 2019. С. 160-161.
46. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С.148-158.
47. Михайловська О.В. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: кол. моногр. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2021. 188 с.
48. Найдюк В. С. Інноваційність системи управління ресторанами громадського харчування. Сталій економічний розвиток. 2012. Випуск 2. С. 228-233.
49. Найдюк В. С. Методологічні засади управління інноваційним розвитком підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 201-208.
50. Нечаюк Л., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 343 с.
51. Новікова О. В., Радченко Л. О., Вініченко К. П., Льовшина Л. Д.,

- Пивоваров П. П., Чубар Л. І. Організація харчування та обслуговування туристів у закладах громадського харчування: Навчальний посібник. Харків : Світ Книга, 2014. С. 411
52. Олабоді О. В., Фесун Т. П. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.- техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.
 53. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник*. 2023. 2(72), С. 93-102.
 54. Паска М. З. Організація ресторанного господарства: конспект лекцій. Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019. 158 с.
 55. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 1(5). С. 27-32.
 56. Постова В.В. Спілкування зі «складним» гостем: особливості та сучасні підходи у закладах ресторанного господарства. *Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни* : зб. пр. Міжнар. наук.-практ. форуму, м. Львів. 2023. С. 387-392.
 57. Прилепа Н. В., Миколук О. А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С. 91-94.
 58. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 3(1). С. 60–78.
 59. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
 60. Ресторан «На Дубах». URL : https://109.te.ua/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%

BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C/%D1%88%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E/%D0%9D%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%85_%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_(097)_7118383 (дата звернення: 16.04.2025).

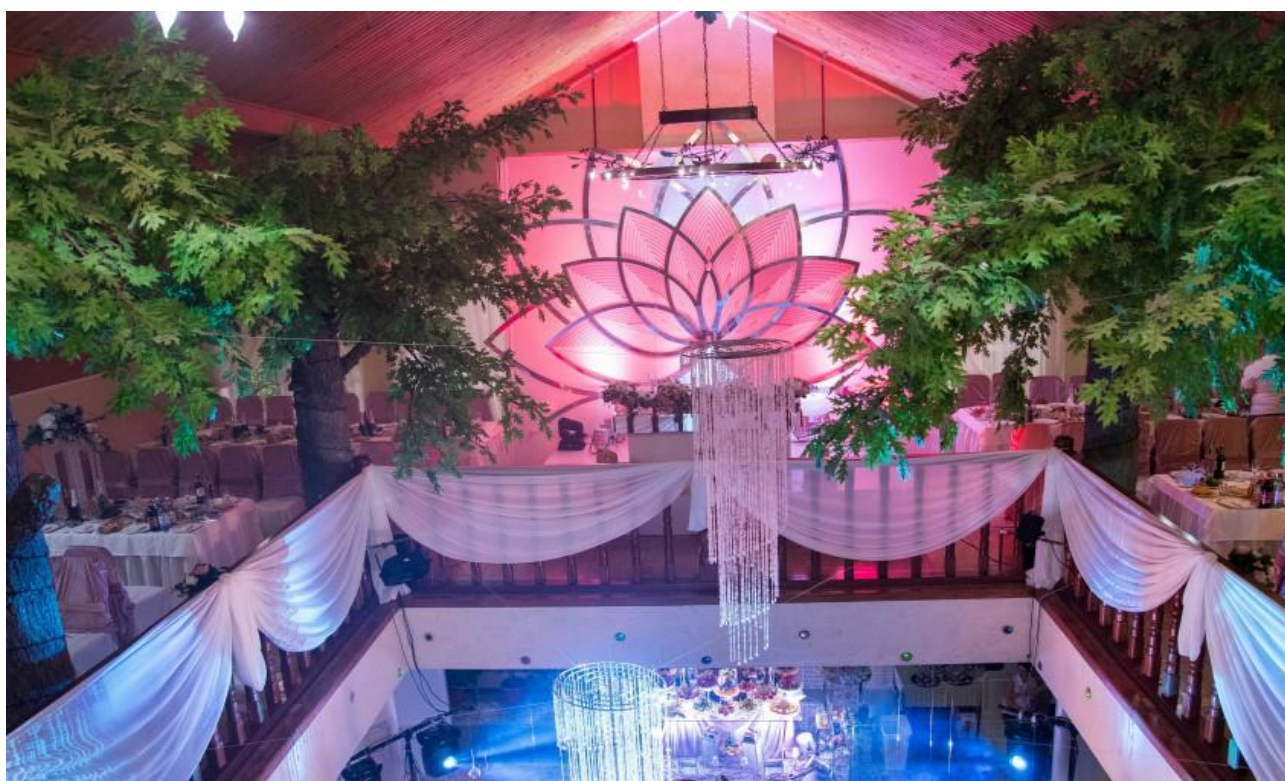
61. Ресторан «На Дубах». URL :
<https://list.in.ua/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8/320715/%D0%9D%D0%B0-%D0%B4%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%85-%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C> (дата звернення: 16.04.2025).
62. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 421-428.
63. Семенов В. Ф., Жилович Ю. І. Стратегії регіонального розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 19. Ч. 3. С. 35-39.
64. 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.
65. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
66. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 3. С. 29-33.
67. Усіна А. І., Сегеда І. В. Технологія ресторанної справи. конспект лекцій.

ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2012. 96 с.

68. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людино-центричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.
69. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. 538 с.
70. Шикіна О.В. Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу*: матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса. 2021. С. 135-140.

ДОДАТКИ

Екстер'єр та інтер'єр ресторану «На дубах»



**Посадові інструкції працівників ресторану у відповідності до
запропонованої оновленої організаційної структури ресторану «На дубах»**

Посада	Основні обов'язки	Підпорядковується	Відповідальність
Власник ресторану	Формує стратегію розвитку, затверджує бюджети, контролює прибутковість	—	Фінансовий успіх, інвестиції, бренд
Директор ресторану	Загальне керівництво, контроль усіх підрозділів, управління персоналом	Власнику	Ефективна робота закладу, досягнення цілей
Заступник директора з виробництва (шеф-кухар)	Організація кухні, контроль якості, дотримання технологій	Директору	Якість страв, санітарія
Су-шеф	Асистує шеф-кухарю, заміна в його відсутність	Шеф-кухарю	Виконання технологічних процесів
Кухар гарячого цеху	Приготування гарячих страв згідно карт	Су-шефу / шеф-кухарю	Смак, оформлення, час подачі
Кухар холодного цеху	Закуси, салати, холодні страви	Су-шефу / шеф-кухарю	Свіжість, подача
Кондитер	Десерти, випічка	Шеф-кухарю	Якість кондитерських виробів
Заготівельник	Первинна обробка продуктів	Шеф-кухарю	Підготовка до кулінарної обробки
Мийник посуду	Миття посуду, чистота кухні	Шеф-кухарю	Санітарний стан інвентарю
Заступник директора з обслуговування (метрдотель)	Організація роботи зали, контроль офіціантів, вирішення конфліктів	Директору	Сервіс, клієнтський досвід

Продовження Додатку Б

Офіціанти	Прийом замовлень, сервірування, комунікація з гостями	Метрдотелю	Якість обслуговування
Бармени	Напої, коктейлі, барна культура	Метрдотелю	Стан бару, швидкість роботи
Хостес	Зустріч гостей, розсаджування	Метрдотелю	Гостинність, імідж закладу
Клінінг-персонал	Прибирання залу, санвузлів	Метрдотелю	Чистота приміщень
Гардеробник	Зберігання речей гостей	Метрдотелю	Порядок, збереження одягу
Адміністратор ресторану	Чергування, організація змін, графіки, внутрішній контроль	Директору	Безперебійна робота зміни
Бухгалтер / фінансист	Облік доходів/витрат, зарплата, звіти	Директору / Власнику	Фінансова звітність
Менеджер з маркетингу	Реклама, соцмережі, PR, організація акцій	Директору	Залучення клієнтів
Менеджер із закупівель	Закупівлі, робота з постачальниками, склад	Директору	Своєчасне забезпечення продуктами
Комірник	Облік складських залишків	Менеджеру закупівель	Збереження продуктів
Комірник-технолог	Контроль якості продуктів, дотримання умов зберігання	Менеджеру закупівель	Безпечність та стандарти
Водій	Доставка продуктів	Менеджеру закупівель	Своєчасна доставка
Служба безпеки / охорона	Контроль входів, відеоспостереження, охорона	Директору	Безпека персоналу і гостей
Інженерно-технічна служба	Ремонт, техобслуговування обладнання	Директору / Адміністратору	Робочий стан техніки