

**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:

**Особливості управління локальним ресторанним
бізнесом в умовах малих міст (на прикладі ресторану
«Талісман» м. Тербовля)**

Виконала: студентка IV курсу, групи БР3-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Колодзійська Марія Андріївна

Керівник _____ Владимир О. М.

Нормоконтроль _____ Стойко І. І.

Зав. кафедри _____ Шерстюк Р. П.

Рецензент _____ Мосій О. Б.

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)

« »

2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ «Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту _____

Колодзійській Марії Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Особливості управління локальним рестораним бізнесом в умовах малих міст
(на прикладі ресторану «Талісман» м. Тереховля)

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

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

Затверджені наказом ректора від « 04 » травня 2026 року № 4/9-216

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12.06.2026

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

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

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

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

Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 19 од.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

04 травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління локальним ресторанним бізнесом</i>	<i>13.05.2026</i>	
2	<i>Розділ 2. Аналіз системи управління рестораном «Талісман»</i>	<i>25.05.2026</i>	
3	<i>Розділ 3. Шляхи удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом</i>	<i>01.06.2026</i>	
4	<i>Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>		
5	<i>Висновки</i>	<i>05.06.2026</i>	
6	<i>Література</i>	<i>08.06.2026</i>	
7	<i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i>	<i>09.06.2026</i>	

Студент

_____ (підпис)

Колодзійська М. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Колодзійська М. А. Особливості управління локальним ресторанним бізнесом в умовах малих міст (на прикладі ресторану «Талісман»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (70 с., 8 рис., 10 табл., 52 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду особливостей управління локальним ресторанним бізнесом в умовах малих міст. У процесі дослідження розглянуто теоретичні основи управління локальним ресторанним бізнесом. У роботі досліджено особливості діяльності ресторану «Талісман». З метою удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом розроблено механізм управління витратами, адаптований до умов малого міста, а також запропоновано заходи з оптимізації витрат ресторану «Талісман».

Ключові слова: локальний ресторанний бізнес, підприємство, мале місто, управління, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, витрати.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблем удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом в умовах малих міст шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у роботу ресторану «Талісман».

ABSTRACT

Kolodzijska M.A. Specific Features of Managing a Local Restaurant Business in Small Towns (Case Study of the «Talisman» Restaurant).

Bachelor's qualification thesis (70 p., 8 fig., 10 tab., 52 lit.) on a specialty 241 «Hotel and restaurant business». Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

This bachelor's thesis is devoted to the study of the specific features of managing a local restaurant business in small towns. The research examines the theoretical foundations of local restaurant business management. The paper analyzes the operational features of the restaurant «Talisman». In order to improve the management of a local restaurant business, a cost management mechanism adapted to the conditions of a small town has been developed, and measures aimed at optimizing the operating costs of the restaurant «Talisman» have been proposed.

Keywords: local restaurant business, enterprise, small town, management, competitiveness, strategic development, costs.

The practical significance of the work. The results of the research provide a basis for further studies and practical solutions to the problems of improving the management of local restaurant businesses in small towns through the implementation of the proposed recommendations in the operations of the restaurant «Talisman».

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНИМ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ.....	9
1.1. Сутність та особливості ресторанного бізнесу як об'єкта управління	9
1.2. Поняття локального ресторанного бізнесу та специфіка малих міст.....	17
1.3. Функції та інструменти управління ресторанним підприємством у малому місті.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТАЛІСМАН»	28
2.1. Загальна характеристика ресторану «Талісман» та його організаційної структури управління	28
2.2. Управління персоналом та організація обслуговування клієнтів ресторану «Талісман».....	32
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень у діяльності ресторану	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНИМ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ.....	46
3.1. Проблеми управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста... ..	46
3.2. Механізм удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» в умовах малого міста	51
3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих управлінських заходів.....	57
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	62
4.1. Основи охорони праці в галузі.....	62
4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві... ..	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг та відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку малих міст. В умовах зростання конкуренції, зміни споживчих потреб та нестабільності економічного середовища підприємства ресторанного господарства змушені постійно вдосконалювати систему управління, підвищувати якість обслуговування й адаптуватися до нових умов функціонування. Особливої уваги потребують локальні ресторани заклади, діяльність яких значною мірою залежить від особливостей місцевого ринку, рівня платоспроможності населення та обмеженості ресурсів.

Питання ефективного управління локальним ресторанним бізнесом у малих містах набувають все більшого практичного значення, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить конкурентоспроможність і стабільність роботи закладу. Дослідження діяльності локального ресторанного бізнесу дає можливість проаналізувати особливості організації управління, виявити основні проблеми функціонування. Це визначає практичну цінність та актуальність обраної теми дослідження.

Дослідженню особливостей розвитку та управління ресторанним бізнесом присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як Б. Андрушків, Н. Антошкова, В. Архіпов, М. Бойко, О. Владимир, І. Вовк, Дж. Вокер, О. Гладчук, П. Джонс, П. Дудкін, О. Завадинська, А. Кравченко, О. Круковська, М. Мальська, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Мінцберг, О. Мосій, Л. Нечаюк, О. Ніколайчук, Г. Островська, Н. Приймак, В. Рудан, В. Самодай, І. Стойко, В. Худо, Р. Шерстюк, А. Шимошенко та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом в умовах малих міст.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**: розкрити сутність та

особливості ресторанного бізнесу як об'єкта управління; розглянути поняття локального ресторанного бізнесу та специфіку малих міст; визначити функції та інструменти управління ресторанним підприємством у малому місті; висвітлити загальну характеристику ресторану «Талісман»; проаналізувати стан управління персоналом та організація обслуговування клієнтів ресторану «Талісман»; оцінити ефективність управлінських рішень у діяльності ресторану; сформулювати основні напрямки удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом; розробити механізм удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» в умовах малого міста.

Об'єкт дослідження – ресторан «Талісман».

Предмет дослідження – методи та механізми удосконалення управління локальним ресторанним бізнесом, спрямовані на підвищення його ефективності.

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. Колодзійська М. А., Владимир О. М. Особливості функціонування локального ресторанного бізнесу в умовах малих міст. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матеріали конференції*, ТНТУ ім. І. Пулюя. 2025. С. 211-214.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 70 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНИМ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та особливості ресторанного бізнесу як об'єкта управління

Ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг та індустрії гостинності, яка поєднує в собі виробництво кулінарної продукції, організацію споживання та надання сервісних послуг. Іншими словами, такий бізнес поєднує виробничі, сервісні та управлінські процеси. На відміну від інших видів підприємницької діяльності, ресторанний бізнес характеризується високою залежністю від людського фактора, споживчих уподобань та соціально-економічних умов функціонування.

У наукових дослідженнях відсутнє єдине універсальне визначення ресторанного бізнесу, однак аналіз праць українських і зарубіжних науковців дозволяє виокремити спільні та відмінні підходи до трактування цього поняття.

У працях українських науковців ресторанний бізнес розглядається передусім як вид підприємницької діяльності у сфері громадського харчування. Так, українська дослідниця Л. Нечаюк визначає ресторанний бізнес як вид підприємницької діяльності у сфері громадського харчування, спрямований на виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції із забезпеченням відповідного рівня сервісу. У цьому визначенні акцент зроблено на виробничо-економічному аспекті та процесі обслуговування споживачів [1].

Подібної позиції дотримується В. Архіпов, який розглядає ресторанний бізнес як систему господарської діяльності, що охоплює виробництво страв, їх реалізацію та організацію процесу споживання у спеціалізованих закладах [2]. Таким чином, у працях українських науковців ресторанний бізнес трактується насамперед як економічна діяльність, спрямована на задоволення потреб

населення у харчуванні, тобто має соціально-економічне значення.

У дослідженні О. Завадинської ресторанний бізнес також розглядається як галузь сфери послуг, де важлива якість сервісу і планування діяльності закладів ресторанного господарства [3].

На відміну від класичних економічних визначень, у підходах науковців кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ ім. І. Пулюя до розкриття суті ресторанного бізнесу акцент робиться на управлінському та сервісному вимірах ресторанного бізнесу, зокрема на ролі інновацій, якості обслуговування та адаптації до ринкового середовища. Ресторанний бізнес трактується не лише як процес виробництва і реалізації страв, а як динамічна система взаємодії підприємства з клієнтами, персоналом і місцевою спільнотою.

Зокрема, у дослідженнях О. Владимир ресторанний бізнес аналізується як сектор економіки, що зазнає значного впливу зовнішніх чинників і потребує адаптації управлінських рішень для забезпечення прибутковості та стійкості, зокрема в умовах кризових явищ і воєнного часу [4-6]. Науковиця підкреслює, що ефективне управління ресторанним бізнесом повинно враховувати економічні, соціальні та поведінкові чинники. Також у працях О. Владимир розглядаються сучасні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що дозволяє трактувати ресторанний бізнес як динамічний об'єкт управління, чутливий до змін ринкового середовища та споживчих уподобань. Це зближує підхід представників наукової школи ТНТУ із зарубіжними концепціями управління у сфері гостинності.

Водночас О. Владимир та Р. Шерстюка приділяють увагу культурно-естетичним та етичним аспектам управління готельно-ресторанним бізнесом, що вказує на важливість комплексного підходу до побудови сервісу та управлінських рішень у ресторанному підприємстві [7; 8].

Разом із цим, у працях Р. Шерстюка, Л. Малюти та І. Стойка акцент зроблено на дослідженні сучасних трендів, на інноваційних та технологічних змінах у ресторанному бізнесі, що зумовлюють трансформацію управлінських

підходів [9, 10].

У спільних дослідженнях Л. Малюти, Р. Шерстюка та Г. Островської ресторанні послуги розглядаються як складова комплексного сервісного продукту у сфері туризму та гостинності, управління яким потребує системного підходу [11].

Порівнюючи підходи викладачів кафедри з позиціями інших українських науковців, таких як Л. Нечаюк та В. Архіпов, можна відзначити спільність у розумінні ресторанного бізнесу як підприємницької діяльності у сфері громадського харчування. Водночас підхід науковців ТНТУ імені Івана Пулюя є ширшим, оскільки приділяє більшу увагу управлінським рішенням, інноваційним підходам та сервісній складовій діяльності ресторану, що особливо важливо для малих міст.

На відміну від вітчизняних підходів, у зарубіжній науковій літературі ресторанний бізнес розглядається в межах ширшого поняття *hospitality industry*, акцентуючи увагу не лише на харчуванні, а й на створенні гостьового досвіду (*customer experience*).

Зокрема, американський дослідник Дж. Р. Вокер визначає ресторанний бізнес як частину індустрії гостинності, що створює цінність для споживача через поєднання продукту, сервісу та атмосфери. У цьому підході ключовою є орієнтація на гостьовий досвід, а не лише на процес виробництва страв [12; 13].

Схожій позиції дотримується П. Джонс, який наголошує, що ресторанний бізнес – це система взаємодії персоналу і клієнтів, у межах якої якість сервісу та емоційне сприйняття відіграють не меншу роль, ніж матеріальний продукт. П. Джонс підкреслює, що результат діяльності ресторану полягає не лише у матеріальному продукті, а й у формуванні позитивного споживчого досвіду [14].

У працях іноземних авторів ресторанний бізнес трактується як система, що формує цінність для споживача через поєднання якості продукту, сервісу, атмосфери та емоційного сприйняття. Отже, зарубіжні автори значну увагу приділяють сервісній складовій та людському фактору.

Узагальнення та порівняння підходів до визначення ресторанного бізнесу в працях українських і зарубіжних науковців наведено в таблиці 1.1.

Порівняння підходів до визначення ресторанного бізнесу в українській та зарубіжній науковій літературі

Автор / наукова школа	Країна / установа	Ключовий акцент у визначенні ресторанного бізнесу
Л. І. Нечаюк	Україна	Ресторанний бізнес розглядається як вид підприємницької діяльності у сфері громадського харчування, що поєднує процеси виробництва кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання з відповідним рівнем обслуговування.
В. В. Архіпов	Україна	Ресторанний бізнес трактується як організаційно-економічна система, у межах якої здійснюється управління ресурсами, персоналом і технологічними процесами з метою забезпечення ефективного функціонування ресторанного підприємства.
О. Завадинська	Україна	Ресторанний бізнес розглядає як галузь сфери послуг, де важливою є якість сервісу і планування діяльності закладів ресторанного господарства.
Дж. Р. Вокер	США	Ресторанний бізнес визначається як складова індустрії гостинності, що створює цінність для споживача через поєднання продукту, сервісу, атмосфери та управління споживчим досвідом.
П. Джонс	Велика Британія	Ресторанний бізнес розглядається як сервісноорієнтована діяльність, спрямована на формування позитивного клієнтського досвіду, де управління якістю послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності.
О. М. Владимир	ТНТУ ім. І. Пулюя	Ресторанний бізнес трактується як динамічний сегмент сфери послуг, функціонування якого залежить від адаптивного управління, здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та споживчого попиту.
Наукова школа ТНТУ ім. І. Пулюя	Україна	Ресторанний бізнес розглядається як об'єкт системного управління у сфері послуг, що поєднує інноваційні підходи, клієнтоорієнтований сервіс та ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів.

Джерело: розроблено за матеріалами [1-14]

Таким чином, порівняльний аналіз підходів дозволяє зробити висновок, що українські визначення зосереджуються переважно на функціонально-

виробничому аспекті, тоді як зарубіжні – на клієнтоорієнтованості та сервісній складовій (формуванні споживчої цінності) ресторанного бізнесу.

Хоча наведені підходи свідчать і про еволюцію трактування ресторанного бізнесу – від вузького виробничо-економічного розуміння ресторанної діяльності до комплексного, сервісно- та клієнтоорієнтованого, а також до інноваційного управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Ресторанний бізнес як об'єкт управління є складною соціально-економічною системою, у межах якої поєднуються матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Така складна соціально-економічна система передбачає взаємодію персоналу, клієнтів, матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів, технологічних процесів і управлінських рішень [15]. Управління ресторанним бізнесом передбачає цілеспрямований вплив на всі складові цієї системи з метою забезпечення ефективного функціонування закладу, досягнення поставлених цілей діяльності, забезпечення стабільного розвитку підприємства та задоволення потреб споживачів у якісних ресторанных послугах [16-18].

Ресторанний бізнес як об'єкт управління у сфері послуг доцільно розглядати як комплексну систему, що представлено на рисунку 1.1



Рис.1.1. Ресторанний бізнес як об'єкт управління

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів

Сутність ресторанного бізнесу полягає у поєднанні виробничої діяльності

(приготування страв), обслуговуючої діяльності (сервіс, взаємодія з гостями) та управлінської діяльності, яка забезпечує координацію всіх процесів. Саме управлінський компонент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторану, особливо в умовах зростаючої конкуренції та змінних ринкових умов.

У наукових джерелах управління ресторанним бізнесом трактується як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на процеси виробництва та обслуговування, що забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Українські дослідники, як правило, акцентують увагу на організаційно-економічних аспектах управління, зокрема плануванні діяльності, раціональному використанні ресурсів і контролі результатів [19; 20].

Український науковець А. Кравченко визначає управління ресторанним бізнесом як процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності ресторанного підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей [21]. Це визначення базується на класичному управлінському підході та відображає функціональний характер управління.

О. Круковська досліджує менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні та фокусує увагу на адаптивності менеджменту до сучасних викликів, але теж не дає короткого універсального визначення [22].

У контексті управління ресторанним бізнесом науковці ТНТУ імені Івана Пулюя розглядають управління як цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства з метою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього середовища. Такий підхід поєднує класичні функції управління (планування, організацію, мотивацію і контроль) із сучасними інструментами управління сферою послуг, зокрема управлінням якістю та персоналом.

Зокрема, у дослідженнях Р. Шерстюка та І. Стойка аналізуються сучасні технологічні та інноваційні зміни на ресторанному ринку, що впливають на трансформацію управлінських підходів у сфері послуг [9]. Автори наголошують на зростанні ролі інновацій і зміні споживчих уподобань як чинників розвитку

ресторанного бізнесу.

Дослідження Л. Малюти, Р. Шерстюка та Г. Островської містять аналіз концепцій і практик event-менеджменту, що тісно пов'язаний із сервісною складовою ресторанних послуг [11]. Ресторанні послуги розглядаються як елемент комплексного сервісного продукту, управління яким потребує координації персоналу, ресурсів і процесів обслуговування.

Також науковцями виокремлено ключові підходи до управління інноваційними процесами в сфері послуг, що є основою управлінського функціонування ресторанного бізнесу. Ресторанний бізнес у їхніх працях постає як об'єкт управління, ефективність якого залежить від якості управлінських рішень, організації сервісних процесів та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [23; 24].

Отже, у працях представників наукової школи ТНТУ ім. І. Пулюя ресторанний бізнес не визначається через окрему формальну дефініцію, проте розглядається як важлива складова сфери послуг, що потребує інноваційного, клієнтоорієнтованого та системного управління. Такий підхід є близьким до зарубіжних концепцій *hospitality management* і водночас враховує специфіку функціонування підприємств сфери послуг в українських умовах

Водночас у працях зарубіжних науковців управління ресторанним бізнесом розглядається як процес створення цінності для клієнта через ефективне управління персоналом, сервісом і якістю обслуговування [25]. Особлива увага приділяється людському фактору, корпоративній культурі та взаємодії з клієнтами, що є визначальними чинниками успіху ресторану.

Зарубіжний дослідник Г. Мінцберг розглядає управління як сукупність управлінських ролей і рішень, що забезпечують узгодженість дій організації в умовах змінного середовища [26]. У контексті ресторанного бізнесу це означає необхідність гнучкого реагування на зміну попиту, очікувань клієнтів і поведінки персоналу.

Відтак порівняльний аналіз визначень ресторанного бізнесу та управління ним свідчить про поступовий перехід від вузького виробничого розуміння

ресторанного бізнесу до комплексного управлінсько-сервісного підходу, що є особливо актуальним для локальних ресторанів у малих містах. Адже особливістю ресторанного бізнесу як об'єкта управління є його висока залежність від якості управлінських рішень, оскільки навіть незначні управлінські помилки можуть призвести до зниження рівня сервісу та втрати клієнтів. Водночас результати діяльності залежать і від людського фактора, що підвищує роль управління персоналом та сервісом. Це особливо характерно для локальних ресторанів у малих містах, де якість управління безпосередньо впливає на формування постійної клієнтської аудиторії [27].

Ще однією особливістю ресторанного бізнесу як об'єкта управління є його орієнтація на споживача, оскільки якість ресторанної послуги оцінюється не лише за матеріальним результатом, а й за рівнем обслуговування, атмосферою закладу та емоційним враженням клієнта [28; 29]. Це зумовлює необхідність постійного контролю за якістю сервісу, професійним рівнем персоналу та дотриманням стандартів обслуговування.

Усе це особливо актуально для локальних ресторанів у малих містах, де рівень конкуренції поєднується з обмеженим попитом і стабільною клієнтською аудиторією.

Отже, до характерних особливостей ресторанного бізнесу як об'єкта управління належать:

- тісний зв'язок між якістю управлінських рішень і рівнем задоволеності клієнтів;
- висока роль персоналу у формуванні кінцевого результату діяльності;
- залежність від сезонних та локальних факторів попиту;
- необхідність оперативного реагування на зміни споживчих потреб.

Управління ресторанним бізнесом охоплює такі основні функції, як планування, організація, мотивація та контроль. Реалізація цих функцій спрямована на оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності закладу та забезпечення стабільного розвитку ресторану [30; 31].

Отже, ресторанний бізнес як об'єкт управління характеризується

багатофункціональністю та багатокомпонентністю, динамічністю, клієнтоорієнтованістю та значною роллю людського фактора. Ефективне управління рестораном потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, організаційні, соціальні аспекти діяльності та сервісні компоненти. А застосування комплексного підходу до управління ресторанами підприємствами є особливо актуальним в умовах локального ринку та малих міст.

1.2. Поняття локального ресторанного бізнесу та специфіка малих міст

У сучасних умовах розвитку сфери послуг особливого значення набуває локальний ресторанний бізнес як складова соціально-економічного розвитку територій. На відміну від великих мережевих закладів, локальні ресторани функціонують у тісному взаємозв'язку з місцевим середовищем, формуючи не лише економічні, а й соціокультурні процеси на рівні громади.

Поняття локального ресторанного бізнесу доцільно розглядати як форму підприємницької діяльності у сфері ресторанного господарства, що орієнтована переважно на обслуговування населення конкретної територіальної громади та базується на використанні місцевих ресурсів, традицій і особливостей споживчого попиту. Такий бізнес зазвичай має обмежений масштаб діяльності, але характеризується високим рівнем персоналізації сервісу та стійкими зв'язками з постійними клієнтами [32].

Науковці у сфері управління підприємствами послуг зазначають, що локальний ресторанний бізнес виконує подвійну функцію: з одного боку, він забезпечує задоволення потреб населення у харчуванні та дозвіллі, а з іншого – виступає інструментом підтримки зайнятості, розвитку малого підприємництва та формування позитивного іміджу населеного пункту. Особливо це актуально для малих міст, де ресторани заклади часто є важливими осередками

соціального життя.

Для узагальнення відмінностей умов функціонування локального ресторанного бізнесу доцільно порівняти особливості його діяльності в малих і великих містах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості функціонування локального ресторанного бізнесу в малих і великих містах

Критерій порівняння	Малі міста	Великі міста
Розмір ринку споживачів	Обмежений, переважають постійні клієнти	Широкий і динамічний, значна частка випадкових відвідувачів
Рівень конкуренції	Низький або помірний	Високий, насичений ринок
Платоспроможний попит	Порівняно низький, стабільний	Вищий, але нерівномірний
Цінова політика	Орієнтація на доступні ціни	Диференційована, широкий ціновий діапазон
Формат закладів	Універсальні формати (ресторан–кафе–бар)	Вузька спеціалізація, концептуальні заклади
Асортимент і меню	Традиційна, регіональна кухня, обмежене меню	Різноманітне меню, міжнародні кухні
Маркетинг і просування	Сарафанне радіо, локальна репутація	Активне використання реклами та цифрових каналів
Роль персоналу	Високий рівень персоналізації обслуговування	Стандартизовані процеси сервісу
Інноваційна активність	Помірна, впроваджується поступово	Висока, постійне оновлення форматів
Соціальна функція	Центр соціального життя громади	Один із багатьох елементів дозвілля
Залежність від зовнішніх факторів	Висока (сезонність, міграція населення)	Менш виражена завдяки диверсифікації попиту

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів і практики функціонування ресторанного бізнесу.

Дані таблиці 1.2 свідчать, що управління ресторанним бізнесом у малих

містах потребує врахування обмеженого попиту, соціальної ролі закладу та високого значення персоналізованого сервісу.

Специфіка функціонування локального ресторанного бізнесу значною мірою визначається особливостями малих міст. До малих міст в Україні, відповідно до демографічних підходів, зазвичай відносять населені пункти з чисельністю населення до 50 тис. осіб. Такі міста характеризуються обмеженим ринком збуту, відносно стабільною структурою населення та тісними соціальними зв'язками між мешканцями.

Однією з ключових особливостей малих міст є обмежений платоспроможний попит. Це зумовлює необхідність для ресторанних підприємств гнучко формувати цінову політику, пропонувати доступні формати обслуговування та поєднувати різні функції, зокрема ресторану, кафе та банкетного залу. У таких умовах управління локальним ресторанним бізнесом потребує особливої уваги до витрат, асортиментної політики та ефективного використання ресурсів.

Водночас малі міста створюють сприятливі умови для формування довгострокових відносин із клієнтами. Постійні відвідувачі часто обирають заклад не лише за якістю страв, а й за атмосферою, рівнем довіри до персоналу та репутацією власників. Таким чином, важливу роль відіграють неформальні чинники управління, зокрема корпоративна культура, стиль обслуговування та персоналізований підхід до гостей.

Ще однією характерною рисою локального ресторанного бізнесу в малих містах є тісний зв'язок із місцевими традиціями та культурою [20]. Меню таких закладів часто орієнтоване на національну або регіональну кухню, використовуються локальні продукти, а інтер'єр і концепція відображають історичні та культурні особливості регіону. Це дозволяє ресторану виступати не лише комерційним об'єктом, а й елементом туристичної привабливості міста.

В умовах обмеженої конкуренції, характерної для малих міст, локальні ресторани мають можливість займати стабільні ринкові ніші. Однак така ситуація водночас підвищує ризики стагнації, оскільки відсутність сильного

конкурентного тиску може знижувати мотивацію до впровадження інновацій. Тому ефективно управління локальним ресторанним бізнесом повинно поєднувати традиційні підходи з поступовим впровадженням сучасних інструментів маркетингу, сервісу та цифрових технологій [30; 33-35].

Водночас, на ефективність управління локальним ресторанним бізнесом у малому місті впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, систематизацію яких подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на управління локальним рестораном у малому місті

Група факторів	Характеристика факторів	Вплив на управлінські рішення
Економічні	Рівень доходів населення, платоспроможний попит, рівень цін у регіоні	Формування цінової політики, вибір формату закладу, оптимізація витрат
Демографічні	Чисельність і структура населення, вікові групи, міграційні процеси	Адаптація меню, режиму роботи, організація заходів і банкетів
Соціальні	Традиції споживання, стиль життя мешканців, роль закладу в громаді	Формування атмосфери закладу, персоналізований сервіс
Культурні	Місцеві звичаї, гастрономічна спадщина, національна кухня	Розробка концепції ресторану, позиціонування та імідж
Конкурентні	Кількість і типи закладів харчування в місті	Вибір стратегії диференціації, розвиток унікальних переваг
Організаційні	Кваліфікація персоналу, стиль управління, корпоративна культура	Мотивація персоналу, підвищення якості обслуговування
Ресурсні	Доступність локальних постачальників, матеріально-технічна база	Планування закупівель, управління запасами
Туристичні	Туристична привабливість міста, сезонність потоку відвідувачів	Коригування асортименту, організація сезонних пропозицій
Зовнішнє середовище	Законодавчі вимоги, податкова система, кризові явища	Дотримання нормативів, адаптація стратегії управління

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів і практичного досвіду функціонування локального ресторанного бізнесу.

Отже, локальний ресторанний бізнес у малих містах є специфічною формою підприємницької діяльності, що функціонує в умовах обмеженого

ринку, тісних соціальних зв'язків і значного впливу місцевих чинників. Успішність такого бізнесу значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати управлінські рішення до особливостей території, потреб населення та соціально-культурного середовища. Відтак, управління локальним рестораном у малому місті потребує комплексного підходу, що враховує економічні, соціокультурні та ресурсні особливості території.

Узагальнену модель управління локальним рестораном у малому місті подано на рисунку 1.2.

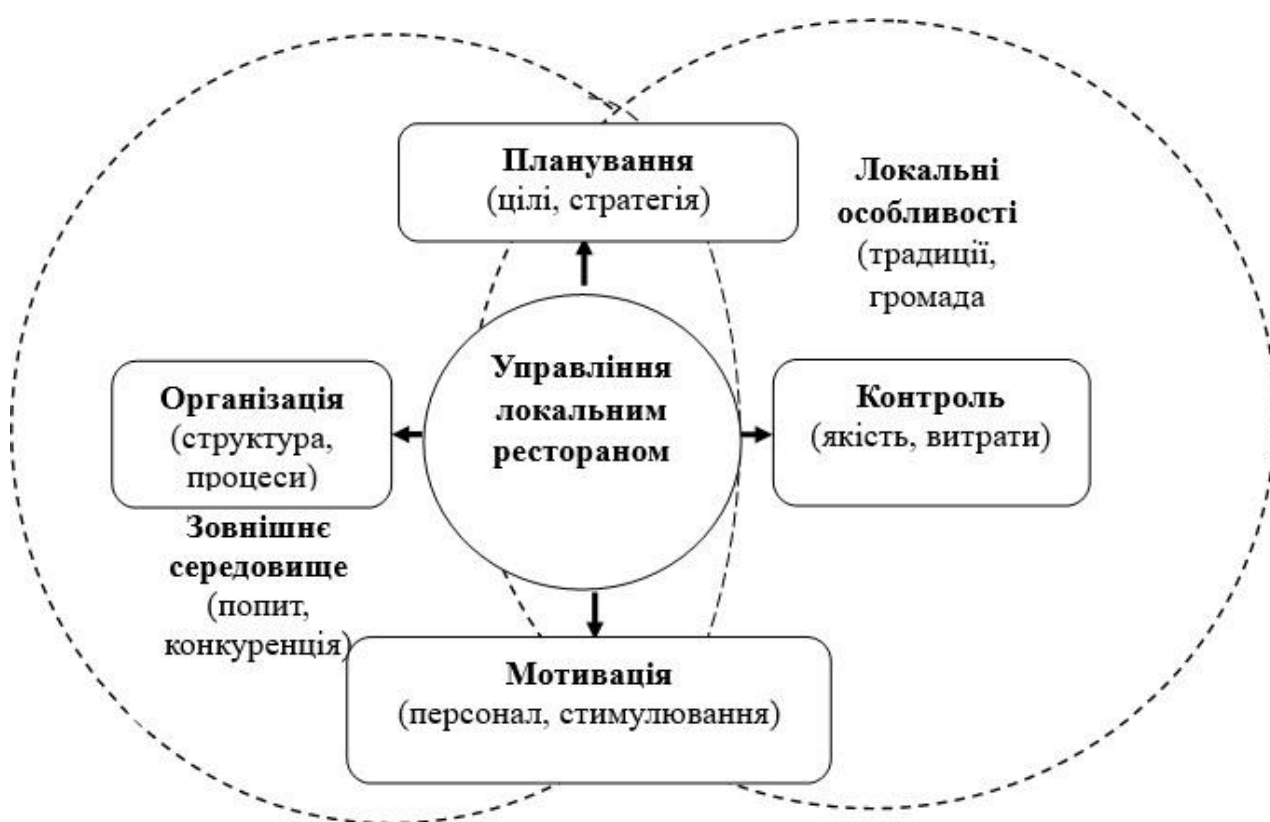


Рис. 1.2 Модель управління локальним рестораном у малому місті
 Джерело: розроблено автором самостійно

Запропонована модель відображає взаємозв'язок основних управлінських функцій із впливом зовнішнього середовища та локальних особливостей, що є характерними для малих міст.

1.3. Функції та інструменти управління ресторанним підприємством у

малому місті

Ефективне функціонування ресторанного підприємства значною мірою залежить від якості управління, яке реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій і відповідних інструментів. У науковій літературі традиційно виділяють такі основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Управління ресторанним бізнесом реалізується через класичні функції управління, до яких належать:

- планування, що передбачає визначення стратегічних і поточних цілей, напрямів діяльності та ресурсного забезпечення ресторану;
- організація, яка полягає у формуванні ефективної організаційної структури,
- структури управління та у розподілі обов'язків між персоналом;
- мотивація, спрямована на заохочення працівників до ефективної діяльності та якісного виконання професійних обов'язків;
- контроль, що забезпечує оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень [23; 24; 31].

Умови малого міста накладають на реалізацію цих функцій певні обмеження й водночас формують специфічні можливості, які мають бути враховані керівництвом ресторанного підприємства.

Для систематизації функцій управління та інструментів їхньої реалізації в умовах малого міста доцільно навести таблицю 1.4.

Дані таблиці 1.4 свідчать, що ефективність управління ресторанним підприємством у малому місті залежить від узгодженості управлінських функцій та адекватного добору інструментів їх реалізації.

Планування як основа управлінських рішень. Функція планування в управлінні ресторанним підприємством у малому місті має переважно прикладний і короткостроковий характер. Обмежений ринок споживачів, відносна стабільність попиту та сезонні коливання зумовлюють необхідність

ретельного планування обсягів діяльності, асортименту страв і витрат. На відміну від великих міст, де можливе агресивне масштабування бізнесу, у малих містах акцент робиться на збереженні стабільності та фінансової рівноваги.

Таблиця 1.4

Відповідність функцій управління та інструментів у ресторані малого міста

Функція управління	Основний зміст функції	Інструменти реалізації в ресторані малого міста
Планування	Визначення цілей діяльності, прогнозування попиту, планування витрат	Фінансовий план, меню-планування, план закупівель, прогноз сезонного попиту
Організація	Формування структури управління, розподіл обов'язків, координація процесів	Посадові інструкції, графіки роботи, стандарти обслуговування, внутрішні правила
Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективної роботи та підвищення якості сервісу	Система оплати праці, преміювання, нематеріальні стимули, формування сприятливого мікроклімату
Контроль	Оцінка результатів діяльності, виявлення відхилень і коригування	Облік доходів і витрат, контроль якості страв і сервісу, відгуки клієнтів
Комунікація	Забезпечення взаємодії між персоналом і керівництвом	Неформальні зустрічі, оперативні наради, особисте спілкування
Маркетингова підтримка	Формування попиту та лояльності клієнтів	Локальна реклама, сарафанне радіо, соціальні мережі
Адаптація до середовища	Реагування на зміни попиту та зовнішніх умов	Гнучке коригування меню, спеціальні пропозиції, сезонні заходи

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів і практики управління локальними ресторанными підприємствами.

Основними інструментами планування є фінансові плани, меню-планування, прогнозування попиту та планування закупівель. Важливе значення має гнучке коригування планів залежно від місцевих подій, свят, туристичних потоків і соціальної активності громади. Таким чином, планування в умовах малого міста поєднує елементи формалізованих розрахунків і практичного

управлінського досвіду.

Організація діяльності ресторанного підприємства. Функція організації передбачає формування внутрішньої структури ресторанного підприємства, розподіл обов'язків між працівниками та налагодження бізнес-процесів. Для ресторанів у малих містах характерна спрощена організаційна структура, де працівники часто виконують декілька функцій одночасно. Це зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю оптимізації витрат на персонал.

До основних інструментів організації належать посадові інструкції, графіки роботи, стандарти обслуговування та внутрішні правила закладу. Водночас у малих містах значну роль відіграють неформальні механізми координації – особистий контроль власника або керівника, безпосередня комунікація з персоналом та оперативне вирішення поточних проблем. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни, але потребує високого рівня управлінської компетентності.

Мотивація персоналу як ключовий чинник успіху. Мотивація персоналу є однією з найважливіших функцій управління ресторанним підприємством, особливо в умовах малого міста, де ринок праці обмежений, а плинність кадрів може мати критичний вплив на якість сервісу. Працівники ресторану часто стають «обличчям» закладу, а рівень їхньої зацікавленості безпосередньо впливає на лояльність клієнтів.

Інструменти мотивації включають матеріальні стимули (заробітна плата, премії, чайові) та нематеріальні чинники (дружня атмосфера, стабільність роботи, повага з боку керівництва). У малих містах особливого значення набувають соціальні аспекти мотивації, зокрема можливість довгострокової зайнятості, гнучкий графік роботи та неформальні відносини в колективі. Такий підхід сприяє формуванню стабільної команди та підвищенню якості обслуговування.

Контроль і оцінка результатів діяльності. Функція контролю в управлінні ресторанним підприємством спрямована на забезпечення відповідності

фактичних результатів запланованим показникам. У малих містах контроль часто здійснюється в спрощеній формі, але охоплює ключові аспекти діяльності: якість страв, рівень обслуговування, витрати та фінансові результати.

Основними інструментами контролю є облік витрат, аналіз виручки, контроль залишків сировини, а також зворотний зв'язок від клієнтів. В умовах малого міста важливим джерелом інформації виступає репутація закладу, яка формується швидко і має довготривалий вплив. Тому контроль якості сервісу та дотримання стандартів обслуговування є критично важливими для підтримання конкурентних позицій ресторану.

Інструменти управління та їх адаптація до умов малого міста. Сукупність інструментів управління ресторанним підприємством у малому місті формується з урахуванням обмежених ресурсів і специфіки локального ринку. До таких інструментів належать фінансове планування, управління персоналом, маркетинг на локальному рівні, використання цифрових сервісів для обліку та комунікації з клієнтами. Водночас масштаб застосування цих інструментів є більш стриманим порівняно з великими містами.

Отже, функції та інструменти управління ресторанним підприємством у малому місті мають комплексний характер і потребують адаптації до локальних умов. Успішне управління базується на поєднанні класичних управлінських підходів із практичним досвідом, гнучкістю та врахуванням соціально-економічних особливостей території. Саме така модель управління створює передумови для стабільного розвитку локального ресторанного бізнесу.

Взаємозв'язок основних функцій управління та інструментів їх реалізації в умовах малого міста узагальнено на рисунку 1.3.

Запропонована модель відображає системний характер управління ресторанним підприємством, де реалізація кожної управлінської функції здійснюється через відповідні інструменти з урахуванням специфіки малого міста. Згідно моделі бачимо, що поряд із плануванням, організацією, мотивацією і контролем, у системі управління ресторанним бізнесом посідає координація.



Рис. 1.3. Концептуальна модель управління ресторанним підприємством у малому місті

Джерело: розроблено автором самостійно

Координація – це визнаний елемент класичної теорії управління, але в різних наукових школах вона або виокремлюється як самостійна функція, або розглядається як складова організації та контролю. Ще Анрі Файоль поряд із плануванням, організацією, розпорядництвом і контролем виділяв координацію як окрему управлінську дію, що забезпечує узгодженість роботи усіх елементів системи.

У сучасних підручниках українські автори частіше подають 4 функції, а західні та прикладні підходи – 5–6 функцій, серед яких обов’язковою є координація.

У контексті ресторану малого міста координація – це забезпечення узгодженої взаємодії між персоналом, процесами та ресурсами ресторану в умовах обмежених масштабів діяльності та тісних внутрішніх зв’язків.

Конкретно для ресторану під координацією розуміють:

- узгодження роботи кухні та залу;
- синхронізацію закупівель і меню;
- взаємодію адміністратора з постійним персоналом;
- оперативне реагування на зміну потоку клієнтів;
- заміщення працівників (часте явище у малих містах).

Координація є особливо важливою саме для малого міста, адже у малому ресторані:

- одна людина часто виконує кілька ролей;
- відсутні формалізовані регламенти;
- багато рішень приймаються оперативно і неформально.

Тому координація не «розчиняється» в організації, а стає окремим управлінським завданням.

У межах нашого дослідження координацію доцільно розглядати як окрему управлінську функцію, що забезпечує узгодженість дій персоналу ресторанного підприємства. В умовах малого міста координація набуває особливого значення, оскільки обмежені масштаби діяльності, невелика чисельність персоналу та багатофункціональність працівників потребують постійного оперативного узгодження процесів обслуговування, виробництва та управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «ТАЛІСМАН»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Талісман» та його організаційної структури управління

Ресторан «Талісман» є локальним закладом ресторанного господарства, що функціонує в місті Тереховлі Тернопільської області, яке за демографічними ознаками належить до малих міст. Заклад функціонує за адресою вул. Князя Василька, 115 А, м. Тереховля від 14 січня 2004 року. Ресторан розташований у центральній частині міста, що забезпечує зручну транспортну доступність та привабливе місцезнаходження для мешканців громади й відвідувачів міста.

Діяльність ресторану здійснюється в умовах обмеженого ринку споживачів, стабільної клієнтської аудиторії та тісних соціальних зв'язків у межах територіальної громади, що відповідає особливостям локального ресторанного бізнесу, визначеним у першому розділі дослідження.

Ресторан «Талісман» позиціонується як заклад універсального формату, що поєднує функції ресторану повсякденного обслуговування та банкетного закладу (додаток А). Основними споживачами послуг є мешканці міста та прилеглих населених пунктів, а також відвідувачі під час проведення сімейних, святкових і корпоративних заходів. Така орієнтація на локальний попит зумовлює специфіку організації діяльності ресторану, формування меню, цінової політики та системи управління.

Ресторан перебуває у приватній власності та зареєстрований як ФОП Коцій Роман Євгенович «Ресторан Талісман». У структурі закладу функціонують бар і ресторан, а в літній період – дві літні тераси, які під час банкетів використовуються як танцювальні майданчики. Наявність відкритих літніх зон розширює можливості закладу щодо організації дозвілля та підвищує його привабливість у теплий сезон, що є важливим чинником для локального

ресторанного бізнесу в малому місті.

Ресторан «Талісман» орієнтований переважно на банкетне та подієве обслуговування. Заклад приймає замовлення на проведення весіль, ювілеїв, днів народжень, дитячих свят, фуршетів та інших урочистих заходів [36]. Банкетний зал ресторану розрахований на 350 осіб, що дозволяє обслуговувати масштабні святкові події та вирізняє ресторан серед інших закладів ресторанного господарства міста.

Асортимент ресторану сформовано з урахуванням традиційних гастрономічних уподобань місцевого населення, що є характерною рисою закладів ресторанного господарства в малих містах. Меню поєднує страви української та європейської кухні, що дозволяє задовольнити потреби різних категорій клієнтів – уподобання місцевого населення та гостей міста, і водночас забезпечити стабільний попит. Важливу роль у діяльності ресторану відіграє банкетне обслуговування, яке є одним із ключових джерел доходів закладу.

Важливою складовою ресторанної послуги є організація дозвілля клієнтів, зокрема забезпечення «живої» музики під час святкових заходів. Таким чином, ресторан «Талісман» пропонує не лише харчування, а комплексний сервісний продукт, що включає гастрономічну, розважальну та соціальну складові.

Функціонування ресторану відбувається в умовах помірної конкуренції, що характерно для малих міст. Водночас саме якість управління, рівень сервісу та репутація закладу виступають визначальними чинниками його конкурентоспроможності. У таких умовах управління рестораном набуває персоніфікованого характеру, а значна частина управлінських рішень приймається безпосередньо власником або керівником закладу.

Управління рестораном здійснюється з урахуванням специфіки локального ресторанного бізнесу в малому місті, що зумовлює спрощену та водночас гнучку організаційну структуру. Отож, організаційна структура управління ресторану «Талісман» є спрощеною та відповідає масштабам діяльності підприємства. Така структура є типовою для локальних ресторанів у малих містах і спрямована на мінімізацію управлінських витрат та забезпечення оперативності

прийняття рішень.

Управління рестораном здійснюється за лінійним принципом. Ключові управлінські функції зосереджені у директора ресторану, який здійснює загальне керівництво діяльністю закладу, приймає стратегічні та поточні управлінські рішення, забезпечує організацію роботи персоналу, контролює фінансово-господарську діяльність і відповідає за взаємодію з постачальниками та партнерами. Керівником (директором) ресторану є його власник. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо формування меню, цінової політики, взаємодії з постачальниками, організації банкетів і спеціальних заходів. Така концентрація управлінських повноважень є характерною рисою ресторанного бізнесу в малих містах і водночас підвищує роль управлінської компетентності керівника.

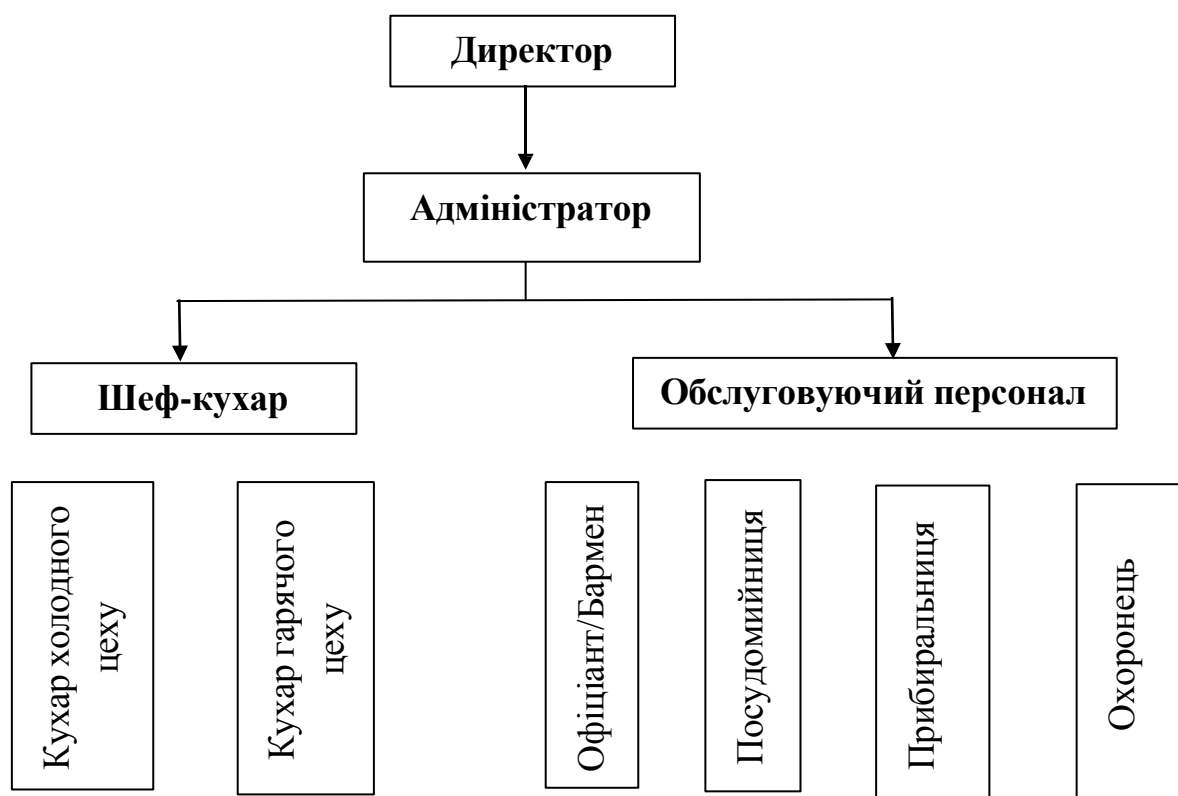


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Талісман»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Безпосереднє оперативне управління діяльністю ресторану здійснює

адміністратор, який щоденно координує роботу персоналу зміни, забезпечує організацію обслуговування гостей, узгоджує взаємодію між залом і кухнею, а також контролює дотримання стандартів сервісу та рівня обслуговуванням гостей. Адміністратор виконує важливу координаційну функцію, що особливо актуально в умовах багатофункціональності персоналу та інтенсивної подієвої діяльності закладу.

Виробничу діяльність ресторану забезпечує кухонний персонал на чолі з шеф-кухарем, який відповідає за формування меню, якість приготування страв, організацію роботи кухні та дотримання технологічних процесів. Умови малого міста зумовлюють багатофункціональність працівників кухні, які можуть поєднувати декілька виробничих функцій. Це потребує чіткої внутрішньої координації та постійного управлінського контролю.

У підпорядкуванні шеф-кухара перебувають два кухарі холодного та гарячого цехів. Така структура кухонного персоналу є типовою для ресторанів у малих містах і забезпечує оптимальне поєднання якості та економічної доцільності.

Обслуговування гостей здійснюють офіціанти, які безпосередньо формують споживчий досвід клієнтів і відіграють ключову роль у підтриманні репутації ресторану. В умовах локального ресторанного бізнесу персонал залу є не лише виконавцем стандартів обслуговування, а й носієм корпоративної культури закладу, що повністю узгоджується з клієнтоорієнтованим підходом до управління ресторанним бізнесом, розглянутим у теоретичному розділі.

Функції бухгалтерського обліку та фінансового супроводу діяльності ресторану, як правило, виконуються в спрощеній формі, що є характерним для малих підприємств ресторанного господарства. Основна увага приділяється контролю витрат, обліку доходів та забезпеченню фінансової стабільності закладу [37; 38].

До складу обслуговуючого персоналу входять бармен, посудомийка, прибиральниця та охоронець, які забезпечують безперебійну роботу закладу, дотримання санітарно-гігієнічних вимог і безпеку під час проведення масових

заходів. Умови банкетного обслуговування та значна кількість гостей підвищують роль чіткої організації праці й координації дій персоналу.

Загалом організаційна структура управління ресторану «Талісман» характеризується компактністю, гнучкістю та високим рівнем неформальної взаємодії між працівниками, а відтак і адаптивністю до умов малого міста. Вона забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, високий рівень координації персоналу та можливість швидкого реагування на зміни попиту й форматів обслуговування, на сезонні коливання та особливості локального ринку. Водночас така структура підвищує залежність результатів діяльності ресторану від ефективності управлінських рішень керівництва.

Отже, ресторан «Талісман» є типовим прикладом локального ресторанного бізнесу в малому місті, який поєднує ресторанне та банкетне обслуговування і функціонує на основі спрощеної лінійної системи управління. Де ефективність функціонування значною мірою визначається якістю організації управління, рівнем координації персоналу та здатністю адаптуватися до потреб місцевої громади. Загальна характеристика та аналіз організаційної структури управління створюють передумови для подальшого дослідження ефективності управлінських процесів і виявлення проблем та резервів розвитку закладу.

2.2. Управління персоналом та організація обслуговування клієнтів ресторану «Талісман»

Ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства значною мірою залежить від рівня організації управління персоналом і якості обслуговування клієнтів. Для локального ресторанного бізнесу в малому місті ці чинники набувають особливого значення, оскільки персонал безпосередньо формує репутацію закладу та рівень лояльності споживачів. У цьому контексті доцільно проаналізувати особливості управління персоналом і організації

обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман».

Управління персоналом у ресторані «Талісман» здійснюється з урахуванням специфіки діяльності закладу, який орієнтований переважно на банкетне та подієве обслуговування. Для забезпечення ефективного функціонування ресторану «Талісман» у закладі сформовано чітку систему управління персоналом, яка передбачає розподіл управлінських і виробничих функцій між персоналом різних категорій. Організаційна структура управління персоналом ресторану подана на рисунку 2.2.

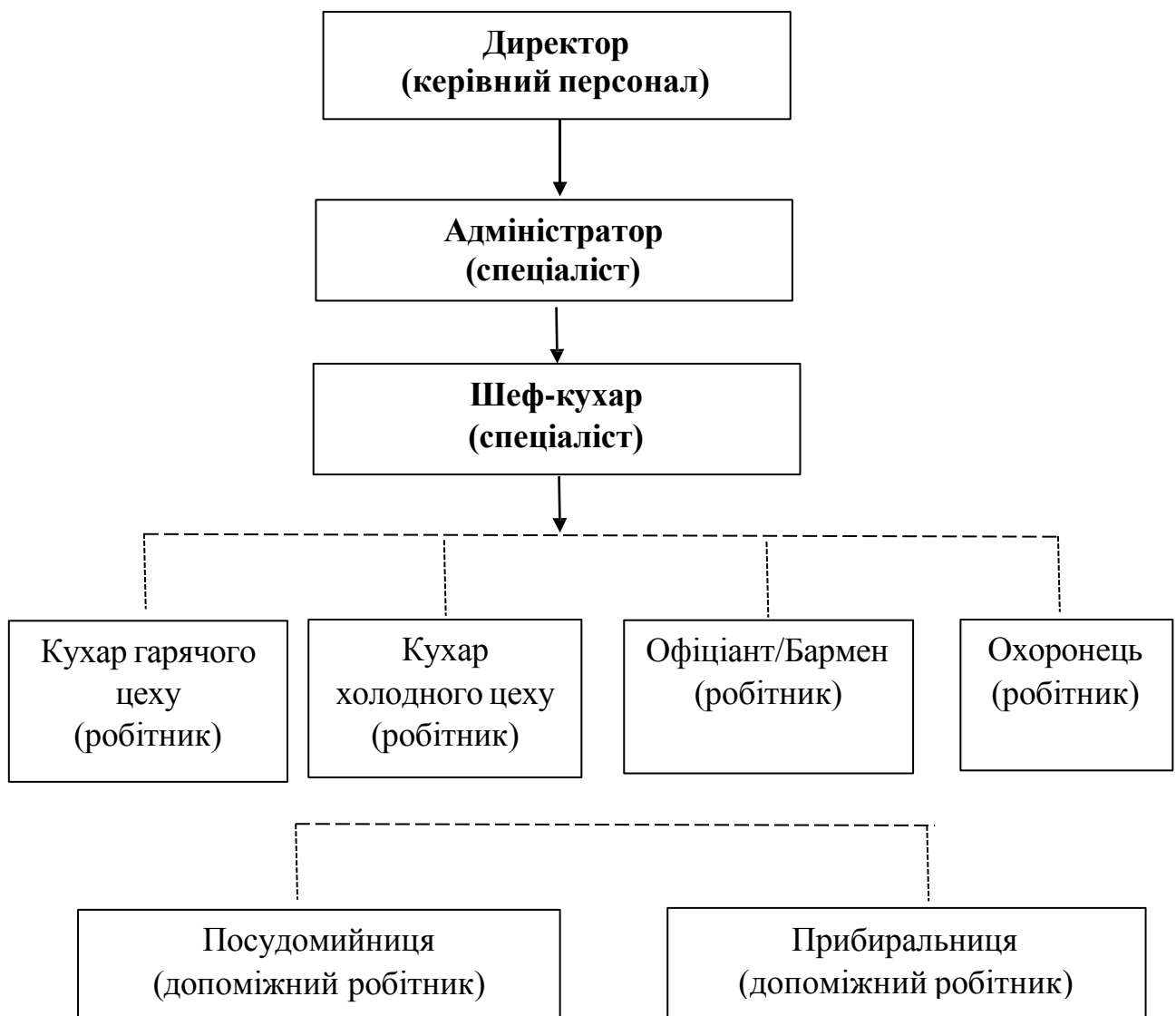


Рис. 2.2. Організаційна структура управління персоналом ресторану «Талісман»

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Як видно з рисунка 2.2 організаційна структура управління персоналом ресторану «Талісман» має лінійний характер, що забезпечує чітку ієрархію підпорядкування та розмежування відповідальності між керівним персоналом, спеціалістами та робітниками. Така структура є доцільною для закладу ресторанного господарства середнього розміру та сприяє оперативності управлінських рішень і ефективній організації виробничого процесу та обслуговування клієнтів.

Персонал ресторану «Талісман» за функціональним призначенням поділяється на керівний, спеціалістів та робітників. До керівного персоналу належить директор закладу, який здійснює загальне управління господарською діяльністю ресторану. До категорії спеціалістів відносяться адміністратора та шеф-кухаря. Адміністратор відповідає за організацію процесу обслуговування клієнтів, координацію роботи персоналу залу та взаємодію з відвідувачами, тоді як шеф-кухар виконує функції організації та контролю виробничого процесу на кухні, забезпечує якість страв і дотримання технологічних та санітарних норм.

Основну частину персоналу становлять робітники, до яких належать кухарі гарячого та холодного цехів, бармен, охоронець, а також допоміжний персонал – посудомийка та прибиральниця. Такий розподіл персоналу забезпечує ефективну організацію виробничого процесу та високий рівень обслуговування клієнтів.

Загальна чисельність персоналу становить 10 осіб, дехто із них працюють позмінно, при цьому на одну зміну залучається 7 працівників. Така модель організації праці забезпечує безперебійну роботу ресторану, дозволяє оптимізувати витрати на персонал та забезпечити достатній рівень обслуговування гостей залежно від завантаженості закладу – під час повсякденної діяльності й проведення масових заходів.

Як видно з таблиці 2.1 серед персоналу переважають жінки. Значну частку становить молодь, загалом вік працівників становить від 18 до 50 років.

Таблиця 2.1

Динаміка середньооблікової чисельності та складу персоналу ресторану
«Талісман» за 2023–2025 рр.

Показники	2023р.		2024р.		2025р.	
	усього	з них жінки	усього	з них жінки	усього	з них жінки
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9	8	10	8	10	8
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	-	-	-	-	-	-
у віці 18-35 років	5	5	6	6	6	6
Кількість прийнятих на роботу, осіб	1	1	1	1	-	-
Кількість звільнених з роботи, осіб	1	1	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану «Талісман».

Відповідно до сформованої організаційної структури управління, чисельність персоналу ресторану «Талісман» та його розподіл за категоріями наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Чисельність та склад персоналу ресторану «Талісман»

Категорія персоналу	2023р.		2024р.		2025р.	
	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%
Всього	9		10		10	
Виробничий персонал, з них:						
а) робітники	3		3		3	
б) службовці						
в) спеціалісти	1		1		1	
г) керівники	1		1		1	
Допоміжні робітники	4		5		5	

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану «Талісман».

Дані таблиці 2.2 свідчать, що найбільшу частку персоналу ресторану становлять робітники, що обумовлено специфікою діяльності закладу ресторанного господарства та необхідністю забезпечення безперебійного виробничого процесу й обслуговування відвідувачів. Частка керівного персоналу та спеціалістів є оптимальною і відповідає масштабам діяльності ресторану.

Ключову роль у системі управління персоналом відіграє директор ресторану, який здійснює загальне керівництво, визначає кадрову політику та приймає рішення щодо підбору й розподілу працівників. Безпосередню координацію роботи персоналу під час зміни забезпечує адміністратор. Саме він організовує процес обслуговування гостей, розподіляє обов'язки між працівниками, контролює дотримання стандартів сервісу та оперативно реагує на зауваження клієнтів.

Виробничий персонал ресторану очолює шеф-кухар, який відповідає за організацію роботи кухні, якість страв та дотримання технологічних карт [39]. Під його керівництвом працюють по 1 кухарю холодного та гарячого цехів. Така структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків і сприяє стабільності виробничого процесу, що є особливо важливим під час масових заходів і бенкетів.

Обслуговуючий персонал ресторану «Талісман» включає офіціанта, бармена, посудомийку, прибиральницю та охоронця. Кожен з працівників виконує визначені функції, що сприяє безперебійній роботі закладу, дотриманню санітарно-гігієнічних вимог та забезпеченню безпеки гостей. Водночас у періоди підвищеного навантаження, зокрема під час проведення весіль та ювілеїв, персонал виконує суміжні функції, що є характерним для закладів ресторанного господарства малого масштабу.

Система мотивації персоналу ресторану «Талісман» має переважно матеріальний характер і базується на поєднанні фіксованої заробітної плати та доплат за обсяг виконаних робіт, особливо під час банкетних заходів, з метою забезпечення справедливої оплати праці.

Додатковими мотивуючими чинниками виступають: забезпечення гарних умов праці, використання сучасного обладнання під час роботи, стабільність зайнятості та можливість отримання додаткового доходу в періоди високого попиту. Дизайн робочого місця спроектовано так, що воно було комфортним для кожного працівника, враховуючи його фізичні та психологічні потреби [40-43]. Площа робочого місця є достатньою для раціонального розміщення устаткування, інструментів та інвентарю. Також робочі місця забезпечені належними засобами індивідуального та колективного захисту. Що стосується обладнання, то для кухні, наприклад, використовується обладнання марки «Тема», яка характеризується надійністю та зручністю експлуатації.

Нематеріальні методи мотивації застосовуються обмежено та переважно проявляються у формі гнучкого графіка роботи, неформальної підтримки з боку керівництва та збереження стабільного колективу. Що стосується обов'язків працівників, то вони повинні мати медичні та трудові книжки, а також працівники ресторану повинні працювати на постійній основі

Організація обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман» орієнтована на банкетну форму обслуговування, що зумовлює специфіку взаємодії персоналу з відвідувачами. Обслуговування гостей під час святкових заходів має комплексний характер і включає прийом замовлення, узгодження меню, організацію простору залу, подачу страв та напоїв, а також координацію розважальної програми, зокрема «живої» музики. У повсякденній роботі закладу обслуговування клієнтів проводиться офіціантами, а також можливі самовивіз та доставка.

Адміністратор відіграє ключову роль у комунікації з клієнтами на етапі підготовки заходу. Саме він здійснює прийом замовлень на проведення весіль, ювілеїв, днів народження та інших подій, консультує клієнтів щодо вибору меню, кількості гостей, використання літніх танцювальних майданчиків і формату обслуговування. Така модель дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного замовлення, що є важливою конкурентною перевагою ресторану на локальному ринку.

Процес безпосереднього обслуговування клієнтів під час заходів базується на взаємодії кухні, бару та залу. Злагоджена робота персоналу дозволяє забезпечити своєчасну подачу страв, підтримання належного санітарного стану та комфортні умови перебування гостей у закладі. Особлива увага приділяється організації дозвілля відвідувачів, що проявляється у наявності «живої» музики та танцювальних майданчиків, які підвищують загальний рівень задоволеності клієнтів.

З метою узагальнення результатів аналізу управління персоналом та визначення ролі окремих категорій працівників у формуванні якості обслуговування клієнтів доцільно систематизувати функціональні обов'язки персоналу ресторану «Талісман». Чіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками є важливою умовою ефективної організації сервісного процесу, особливо в умовах банкетного обслуговування та значної кількості гостей.

Для наочного відображення взаємозв'язку між функціями персоналу, рівнем відповідальності та їх впливом на якість обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман» узагальнену характеристику подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Функціональні обов'язки персоналу ресторану «Талісман» та їхній вплив на якість обслуговування клієнтів

Категорія персоналу	Основні функції	Відповідальність	Вплив на якість обслуговування
Директор	Загальне управління, кадрова політика, контроль діяльності	Результати роботи закладу	Опосередкований, стратегічний
Адміністратор	Координація персоналу, прийом замовлень, робота з клієнтами	Якість організації сервісу	Високий
Шеф-кухар	Організація роботи кухні, контроль якості страв	Якість продукції	Високий

Кухар холодного цеху (1 особа)	Приготування холодних страв, закусок	Дотримання технологій	Середній
Кухар гарячого цеху (1 особа)	Приготування основних страв	Смак і подача страв	Високий
Офіціант (1 особа)	Зустріч гостей, прийом замовлень, подача страв та напоїв, обслуговування біля столу, забезпечення розрахунку.	Рівень сервісу в залі	Високий
Бармен (1 особа)	Приготування напоїв, обслуговування гостей	Рівень сервісу в барі	Середній
Охоронець	Забезпечення порядку та безпеки	Безпека гостей	Важливий під час масових заходів
Посудомийка (1 особа)	Забезпечення чистоти посуду	Санітарний стан	Опосередкований
Прибиральниця (1 особа)	Прибирання приміщень	Санітарно-гігієнічні умови	Опосередкований

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану «Талісман».

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що найбільший вплив на якість обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман» мають адміністратор, шеф-кухар, кухар гарячого цеху, офіціант, бармен та охоронець, діяльність яких безпосередньо пов'язана з організацією сервісу, комунікацією з клієнтами та якістю готової продукції. Саме ці категорії персоналу формують загальне враження гостей від закладу та визначають рівень їх задоволеності отриманими послугами.

Роль допоміжного персоналу, зокрема посудомийки та прибиральниці, має опосередкований, проте важливий характер, оскільки забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних вимог і безпечні умови перебування гостей у закладі. Недостатня координація дій між основним і допоміжним персоналом у періоди пікового навантаження може негативно впливати на загальний рівень сервісу.

Водночас організація обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман» має певні обмеження, пов'язані з кадровими ресурсами та відсутністю

формалізованих стандартів сервісу. Значною мірою якість обслуговування залежить від досвіду та особистих навичок працівників, що створює ризики нерівномірного рівня сервісу під час різних заходів. Крім того, відсутність систематичного навчання персоналу та чітко прописаних процедур обслуговування ускладнює впровадження єдиних стандартів якості.

Отож, управління персоналом та організація обслуговування клієнтів у ресторані «Талісман» характеризуються відносною простотою, гнучкістю та орієнтацією на банкетний формат діяльності. Сформована система дозволяє забезпечити стабільну роботу закладу та задовольняти потреби клієнтів, проте водночас потребує подальшого вдосконалення шляхом формалізації управлінських процесів, розвитку системи мотивації та впровадження стандартів обслуговування.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень у діяльності ресторану «Талісман»

Ефективність управлінських рішень у діяльності ресторану значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечувати зростання доходів, контроль витрат та формування стабільного прибутку. Водночас ефективність управлінських рішень слід оцінювати і з позицій адаптивності до змін зовнішнього середовища. Функціонування ресторану «Талісман» у складних соціально-економічних умовах, зокрема в період нестабільності та воєнного стану, потребує від керівництва гнучкості у прийнятті рішень, перегляду форматів роботи, цінової політики та асортименту послуг [44-46]. Здатність закладу продовжувати діяльність і зберігати попит свідчить про відносно високий рівень управлінської стійкості.

Для оцінки результативності управління ресторану «Талісман» проведено аналіз динаміки основних показників фінансово-господарської діяльності за 2023–2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ресторану “Талісман” за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення			
				2024 до 2023 р.		2025 до 2024 р.	
				+/-	%	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2069,1	2602,2	2745,1	+533,1	25,8	+142,9	5,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	620,9	782,1	840,3	+161,2	26,0	+58,2	7,4
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	9	10	10	+1	+1	0	0
Витрати на оплату праці	723,6	906	960	+182,4	25,2	+54	6,0
Інші витрати	413,8	520,4	549,0	+106,6	25,8	+28,6	5,5
Разом витрати, тис. грн.	1 758,3	2 208,5	2 349,3	+450,2	25,6	+140,8	6,4
Прибуткові платежі	159,2	199,3	211,2	+40,1	25,2	+11,9	6,0
Фінансовий результат до оподаткування	310,8	393,7	395,8	+82,9	26,7	+2,1	0,5
Чистий прибуток, тис. грн.	151,6	194,4	184,6	+42,8	28,2	-9,8	-5,0
Власний капітал, тис. грн.	651,6	846,0	1030,6	+194,4	29,8	+184,6	21,8
Рентабельність продукції, %	24,4	24,9	22,0	+0,5		-2,9	
Рентабельність доходу, %	7,3	7,5	6,7	+0,2		-0,8	
Рентабельність господарської діяльності, %	8,6	8,8	7,9	+0,2		-0,9	

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану «Талісман».

Аналіз доходу (виручки) від реалізації продукції свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку ресторану. У 2024 році обсяг доходу зріс на 1

533,1 тис. грн, або на 25,8 % порівняно з 2023 роком. У 2025 році приріст виручки становив 142,9 тис. грн, або 5,5 % відносно 2024 року. Таке зростання є наслідком ефективних управлінських рішень, спрямованих на активізацію діяльності закладу, збільшення кількості відвідувачів, розвиток банкетних послуг та підвищення якості обслуговування.

Отож, серед основних чинників зростанні виручки ресторану можна виділити: збільшення цін і середнього чека (інфляція, дорожчі складові меню); збереження клієнтів та позитивну репутацію локального ресторану; активніші святкові замовлення (весілля, ювілеї) у 2024-2025 роках.

Зростання собівартості реалізованої продукції відбулось пропорційно до зростання виручки, що свідчить про стабільне управління витратами та збереження рентабельності виробництва. Наприклад, собівартість реалізованої продукції з 2023 по 2025 рік зросла з 620,9 тис. грн до 840,3 тис. грн, що відповідає зростанню на 161,2 тис. грн (+26,0 %) у 2024 році та на 58,2 тис. грн (+7,4%) у 2025 році. Зростання рівня собівартості реалізованої продукції пов'язане з інфляційним зростанням цін на сировину, активізацією банкетного обслуговування та збільшенням обсягів реалізації за умов стабільної чисельності персоналу. Та за наявності позитивної динаміки доходу та чистого прибутку зазначена тенденція не свідчить про зниження ефективності управління.

Чисельність персоналу ресторану у 2023 році становила 9 осіб, а у 2024–2025 роках – 10 осіб. Витрати на оплату праці у 2024 році зросли на 182,4 тис. грн (25,2 %), що зумовлено як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня оплати праці. У 2025 році зростання витрат на оплату праці було менш інтенсивним і становило 54 тис. грн (6,0 %), що свідчить про стабілізацію кадрової політики та ефективніше використання трудових ресурсів.

Загальна сума витрат у 2024 році зросла на 450,2 тис. грн (25,6 %), а у 2025 році – на 140,8 тис. грн (6,4 %), що відображає ефективність управлінських рішень у сфері оптимізації витрат та підвищення продуктивності діяльності. При цьому прибуткові платежі зростали помірними темпами, що вказує на

відсутність надмірного податкового навантаження та доцільність обраної системи оподаткування.

Важливими показниками для аналізу є фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. Фінансовий результат визначається як різниця між доходом (виручкою) та усіма витратами, а чистий прибуток визначають за формулою 2.1:

$$\text{ЧП} = \text{ФРдо} - \text{ПП}, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ФРдо – фінансовий результат до оподаткування;

ПП – прибуткові платежі (єдиний податок + ЄСВ для ФОП)

Фінансовий результат має позитивну, але сповільнену динаміку. У 2024 році прибуток зріс суттєво завдяки збільшенню доходу та контрольованому зростанню витрат – на 82,9 тис. грн, або на 26,7 %. У 2025 році приріст майже зупинився – зріс на 2,1 тис. грн (0,5 %), що свідчить про стабілізацію доходів та витрат, а також про можливі обмеження зростання маржі.

У 2024 році чистий прибуток зріс швидше, ніж фінансовий результат (+28,2 % проти +26,7 %), та вже у 2025 році він зменшився попри майже стабільний фінансовий результат, що пов'язано із збільшенням витрат та зростанням окладу мінімальної заробітної плати. Це свідчить про необхідність оптимізації управлінських рішень з метою стабілізації ситуації та підвищення конкурентоспроможності ресторану.

Отож, темпи зростання витрат та доходу майже збігаються, тому маржа майже не змінюється, що пояснює сповільнення приросту фінансового результату у 2025 році. Значне зростання витрат у 2024 році (+25,6 %) співпадає з ростом доходів (+25,8 %), що свідчить про ефективне управління ресурсами, але у 2025 році витрати зросли швидше за доходи, що вплинуло на прибуток.

З рисунка 2.3 видно стійку позитивну динаміку всіх основних показників рентабельності ресторану «Талісман» упродовж 2023–2025 років, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності закладу.

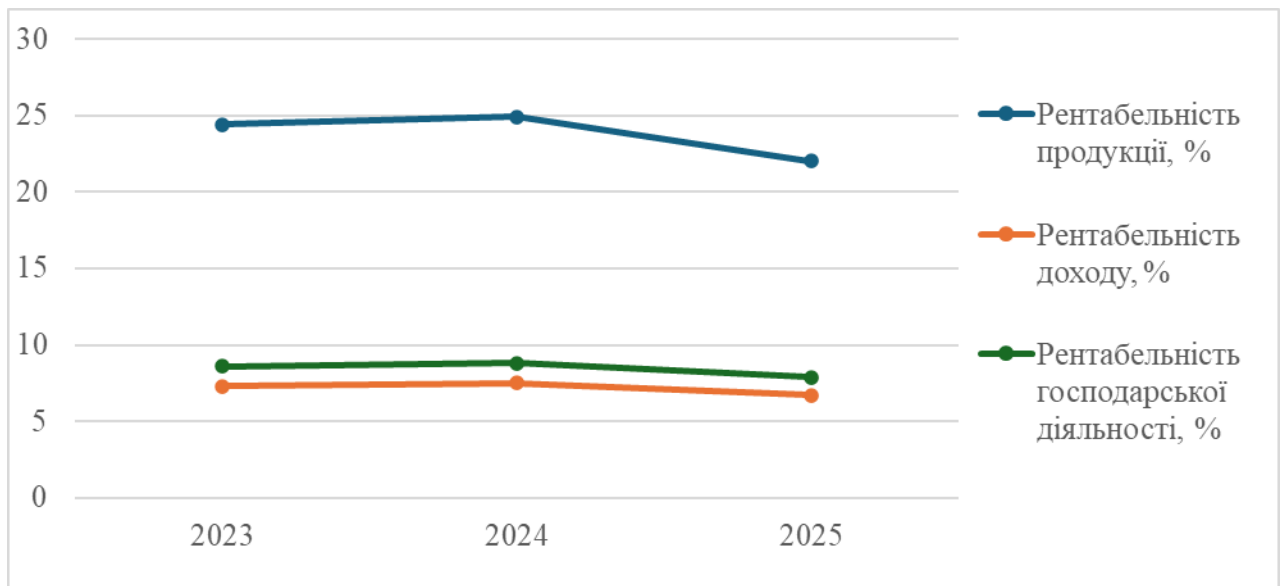


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ресторану «Талісман» у 2023–2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ресторану «Талісман».

Рентабельність продукції у 2024 році зросла незначно (+0,5 %), що свідчить про помірне підвищення ефективності використання ресурсів на виробництво продукції. У 2025 році рентабельність знизилася до 22 %, попри зростання доходу, що вказує на зростання собівартості продукції швидше, ніж чистого прибутку. Отож підприємству потрібно контролювати собівартість та оптимізувати виробничі процеси. Цей показник визначається за формулою 2.2:

$$РП = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \times 100 \quad (2.2)$$

Рентабельність доходу у 2024 році зростання +0,2 % відносно 2023 року, що свідчить про помірне підвищення ефективності доходів, тобто кожна гривня виручки приносить трохи більше прибутку. Та вже у 2025 році відбулось падіння до 6,7 %, що пов'язано із зростанням витрат та собівартості. Відтак підприємству варто звернути увагу на цінову політику, структуру продажів та контроль операційних витрат, щоб підвищити прибутковість на одиницю доходу. Рентабельність доходу визначається за формулою 2.3:

$$РД = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100 \quad (2.3)$$

Рентабельність господарської діяльності збільшилася з 8,6 % у 2023 році до 8,8 % у 2024 році та зменшилася до 7,9 % у 2025 році. Бачимо, що у 2024 році підприємство ефективніше використовувало усі свої ресурси, тобто витрати приносили більше чистого прибутку. Та у 2025 році витрати зростали швидше, аніж відбувалось зростання прибутку внаслідок інфляційного зростання витрат на зарплати та зростання інших витрат. Даний показник визначається за формулою 2.4:

$$РГД = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100 \quad (2.4)$$

Незважаючи на сповільнення приросту чистого прибутку у 2025 році, власний капітал продовжує зростати, що свідчить про реінвестування прибутку у розвиток ресторану (матеріально-технічної бази, оновлення обладнання) та накопичення фінансових ресурсів і збільшення оборотних активів. Така тенденція є характерною для малого бізнесу на етапі активного розвитку та за умови збереження позитивної динаміки прибутку не становить загрози фінансовій стабільності підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що управлінські рішення, реалізовані у ресторані «Талісман» у 2023–2025 роках, загалом сприяли зростанню обсягів діяльності та доходів підприємства. Водночас у 2025 році спостерігається уповільнення темпів приросту фінансових результатів і зниження показників рентабельності, що пов'язано з випереджаючим зростанням витрат порівняно з доходами. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації структури собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів з метою забезпечення подальшого зростання прибутковості діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНИМ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

3.1. Проблеми управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста

Ресторан «Талісман» функціонує в умовах малого міста, що визначає специфіку його управління та формує особливе коло управлінських проблем. Обмежений локальний ринок, нижчий рівень доходів населення, стабільна, але нечисленна клієнтська база, а також висока залежність від соціально-економічних факторів середовища зумовлюють виникнення комплексу управлінських проблем, що мають не ситуативний, а системний характер.

Проведений у розділі 2 аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки свідчить про зростання доходів і чистого прибутку, однак водночас дозволяє виявити низку системних проблем управління, які мають стратегічне значення для подальшого розвитку закладу.

Однією з ключових проблем управління рестораном «Талісман» є структурна обмеженість ринку споживачів, що безпосередньо впливає на обмежує можливості стратегічного розвитку закладу та зростання його доходу за рахунок розширення ринку збуту. У малому місті кількість потенційних відвідувачів є відносно сталою, а повторюваність клієнтів значно вищою, ніж у великих урбанізованих центрах. За таких умов управління рестораном зосереджується не стільки на залученні нових клієнтів, скільки на утриманні постійної аудиторії. Це зменшує гнучкість маркетингової політики та обмежує можливості швидкого нарощування обсягів діяльності, що ускладнює реалізацію агресивних стратегій зростання. Це означає, що ресторан «Талісман» має обмежений простір для екстенсивного розвитку, що ускладнює стратегічне планування доходів у довгостроковій перспективі.

Другою суттєвою проблемою є значна залежність витратної частини від зовнішніх нормативних чинників, насамперед у сфері оплати праці. Для ресторану «Галісман» характерним є формування фонду оплати праці відповідно до мінімальних державних соціальних стандартів, що є типовою практикою для закладів ресторанного бізнесу у малих містах. Підвищення мінімальної заробітної плати відбувається незалежно від фінансових результатів підприємства, що обмежує можливості управлінського персоналу впливати на темпи зростання витрат. Аналіз показав, що зростання фонду оплати праці зумовлене не управлінськими рішеннями щодо розширення штату, а зовнішніми чинниками. Для ресторану «Галісман» як підприємства малого міста це створює додаткове навантаження на фінансові ресурси без відповідного пропорційного зростання продуктивності праці. У результаті виникає ситуація, що витрати збільшуються об'єктивно, а доходи зростають значно повільніше та потребують додаткових управлінських зусиль.

Третьою проблемою управління рестораном «Галісман» є обмежена варіативність управлінських рішень щодо оптимізації витрат. У малому місті значна частина витрат має фіксований або напівфіксований характер (оренда, комунальні платежі, базовий штат персоналу), що зменшує можливість швидкого реагування на коливання попиту. Управління витратами в таких умовах носить переважно підтримуючий характер і спрямоване не на скорочення, а на стримування темпів їх зростання. Це ускладнює досягнення високого рівня фінансової гнучкості підприємства.

Четвертою проблемою є висока залежність фінансових результатів від сезонних коливань попиту та нерівномірності завантаження ресторану, що особливо відчутно в умовах малого міста. Попит на ресторанні послуги має виражену залежність від календарних, соціальних та культурних факторів, зокрема святкових періодів, весільного сезону та локальних подій. У міжсезонні управління рестораном стикається з проблемою недостатнього завантаження виробничих потужностей, що знижує ефективність використання ресурсів і ускладнює прогнозування фінансових результатів, а відтак ускладнює

оперативне управління грошовими потоками та підвищує ризики нестабільності фінансових результатів [47].

П'ятою проблемою управління рестораном «Талісман» є обмежені можливості реінвестування прибутку у розвиток ресторану. Незважаючи на зростання чистого прибутку, величина власного капіталу ресторану «Талісман» у 2025 році зменшилась. Така динаміка свідчить про вилучення частини прибутку на покриття поточних потреб, про обмежені можливості накопичення та реінвестування прибутку та про відсутність чітко сформованої політики капіталізації доходів, що є характерною проблемою управління малими підприємствами ресторанного господарства. Відсутність системної інвестиційної політики знижує потенціал довгострокового розвитку закладу та посилює залежність від короткострокових управлінських рішень.

Узагальнення та систематизацію виявлених у ході аналізу проблем управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста

№	Проблема управління	Причини виникнення	Прояв у діяльності ресторану «Талісман»	Управлінські наслідки
1	Обмеженість ринку споживачів	Невелика чисельність населення міста, стабільна клієнтська база	Відсутність можливості істотного розширення кола споживачів	Обмеження стратегій екстенсивного зростання доходів
2	Залежність витрат на оплату праці від державних нормативів	Зростання мінімальної заробітної плати на загальнодержавном у рівні	Збільшення фонду оплати праці незалежно від управлінських рішень	Зниження гнучкості управління витратами
3	Обмежені можливості оптимізації витрат	Висока частка постійних і напівпостійних витрат	Неможливість швидкого скорочення витрат у періоди спаду попиту	Підвищення фінансових ризиків

4	Сезонність та нерівномірність попиту	Календарні, соціальні та культурні чинники	Коливання завантаженості залу та персоналу	Ускладнення оперативного планування діяльності
5	Обмежені можливості реінвестування прибутку	Орієнтація на покриття поточних потреб, відсутність інвестиційної політики	Зменшення власного капіталу	Обмеження потенціалу довгострокового розвитку

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, результати аналізу діяльності ресторану «Талісман» дозволяють виділити комплекс взаємопов'язаних проблем управління, зумовлених як особливостями функціонування у малому місті, так і внутрішніми організаційно-фінансовими обмеженнями.

Для більш обґрунтованого визначення проблем управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Його використання дозволяє систематизувати внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони) та оцінити фактори зовнішнього середовища (можливості і загрози), які впливають на ефективність управління.

Специфіка малого міста формує особливі умови функціонування ресторанного бізнесу, що проявляється у відносно обмеженій ємності ринку, нерівномірності попиту, сезонності відвідуваності та залежності від платоспроможності населення. У таких умовах навіть незначні зміни у доходах споживачів, цінах на сировину або рівні заробітної плати можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємства. Саме тому для ресторану «Талісман» важливо визначити, які чинники сприяють стабільності діяльності, а які, навпаки, створюють управлінські ризики та потребують першочергового реагування.

Отримані результати SWOT-аналізу свідчать, що ресторан «Талісман» має низку внутрішніх переваг, які забезпечують його конкурентне становище на локальному ринку. До таких переваг належить сформована клієнтська база,

впізнаваність закладу, налагоджений процес обслуговування та можливість швидкого управлінського реагування на зміни попиту (додаток Б).

Водночас SWOT-аналіз підтверджує наявність суттєвих слабких сторін, які формують основні проблеми управління рестораном. Насамперед це залежність фінансових результатів від сезонності попиту та значна частка витрат на оплату праці у загальній структурі витрат. Окрім цього, слабким місцем залишається недостатня гнучкість фінансового планування та обмежений контроль за витратами на закупівлю й використання сировини. Такі фактори підвищують ризик виникнення перевитрат і зниження прибутковості, що є критичним для малого підприємства.

Поряд із внутрішніми проблемами ресторан «Талісман» функціонує в умовах значного впливу зовнішніх загроз. Найбільш суттєвими з них є зростання цін на продукти, енергоносії та комунальні послуги, а також підвищення державних соціальних стандартів (зокрема мінімальної заробітної плати), що автоматично збільшує витрати підприємства незалежно від рівня виручки. Додатковим фактором ризику є обмежений ринок праці малого міста, що ускладнює залучення кваліфікованого персоналу і спричиняє високу плинність кадрів.

Разом із тим, проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити можливості, які можуть бути використані для покращення управління рестораном. Найперспективнішими напрямками є запровадження механізму управління витратами, оптимізація меню, удосконалення системи закупівель, а також впровадження гнучкого управління персоналом. Використання зазначених можливостей дозволить зменшити вплив сезонності, підвищити контрольованість витрат та покращити фінансову стійкість ресторану.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ключові проблеми управління рестораном «Талісман» в умовах малого міста пов'язані з обмеженістю попиту, сезонними коливаннями, зростанням витрат на оплату праці та необхідністю посилення внутрішнього фінансового контролю. Це обґрунтовує доцільність розробки та впровадження механізму удосконалення

управління витратами.

3.2. Механізм удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» в умовах малого міста

З огляду на виявлені у підрозділі 3.1 проблеми управління, доцільним є впровадження в діяльність ресторану «Талісман» цілеспрямованого механізму управління витратами, адаптованого до умов малого міста та реальних можливостей підприємства. Основною метою такого механізму є не скорочення витрат будь-якою ціною, а забезпечення їх керованості, прогнозованості та відповідності фактичному рівню попиту.

1. Визначення пріоритетних об'єктів управління витратами. На першому етапі управлінських дій адміністрації ресторану «Талісман» доцільно виділити ключові статті витрат, що мають найбільший вплив на фінансовий результат та найменшу гнучкість до оперативного коригування. До таких статей належать:

- витрати на оплату праці;
- собівартість реалізованої продукції;
- постійні експлуатаційні витрати (оренда, комунальні платежі).

Концентрація управлінських зусиль саме на цих статтях дозволяє досягти максимального ефекту без порушення стабільності роботи закладу.

2. Запровадження гнучкого управління фондом оплати праці. Для ресторану «Талісман», який функціонує в умовах обмеженого ринку праці малого міста, доцільним є впровадження гнучкого механізму управління фондом оплати праці. Його сутність полягає не у зменшенні чисельності персоналу, а у:

- оптимізації графіків змін залежно від фактичного завантаження ресторану;
- поєднанні функцій окремих посад у періоди низького попиту;
- запровадженні елементів змінної частини оплати праці, прив'язаної до виручки або кількості обслугованих гостей.

Такий підхід дозволяє зменшити частку непродуктивних витрат на оплату праці без погіршення якості обслуговування.

3. Алгоритм управління собівартістю продукції. З метою стабілізації собівартості реалізованої продукції доцільно впровадити для ресторану «Талісман» поетапний алгоритм управління:

Етап 1. Аналіз структури собівартості за групами страв з урахуванням сезонності попиту.

Етап 2. Встановлення нормативних меж собівартості для основних категорій меню.

Етап 3. Перегляд меню з акцентом на страви з нижчим рівнем собівартості та стабільним попитом.

Етап 4. Контроль фактичного списання сировини та напівфабрикатів.

Етап 5. Коригування обсягів закупівель відповідно до прогнозованого попиту.

Реалізація даного алгоритму, представленого на рис.3.1, дозволяє зменшити втрати від перевитрат ресурсів та підвищити керованість собівартості без зниження якості продукції.

4. Управління витратами з урахуванням сезонності попиту. Зважаючи на нерівномірність завантаження ресторану «Талісман» протягом року, управлінському персоналу доцільно застосовувати сезонно-адаптивний підхід до управління витратами. Він передбачає:

– попереднє планування витрат на основі календаря пікових і міжсезонних періодів;

– коригування режиму роботи закладу в періоди низького попиту;

– запровадження спеціальних пропозицій для стимулювання попиту у міжсезоння.

Такий підхід сприяє більш рівномірному розподілу витрат та зменшенню фінансових ризиків.



Рис.3.1. Алгоритм управління собівартістю продукції

Джерело: складено автором самостійно.

5. Очікувані результати впровадження механізму. Запропонований механізм удосконалення управління витратами дозволяє ресторану «Талісман»:

- підвищити керованість основних статей витрат;
- зменшити негативний вплив зовнішніх нормативних чинників;
- забезпечити стабільність фінансових результатів;
- створити передумови для накопичення власного капіталу та подальшого розвитку закладу.

Запропонований механізм удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» в умовах малого міста представлено на рис. 3.2.



Рис.3.2. Механізм удосконалення управління витратами ресторану
«Талісман» в умовах малого міста

Джерело: складено автором самостійно.

Представлений механізм дозволяє систематизувати управлінські дії, спрямовані на зниження негативного впливу зовнішніх та внутрішніх обмежень, характерних для функціонування ресторану «Талісман» у малому місті. Реалізація даного механізму потребує поетапного впровадження конкретних управлінських рішень, що зумовлює доцільність розробки алгоритму управлінських дій (рис.3.3).

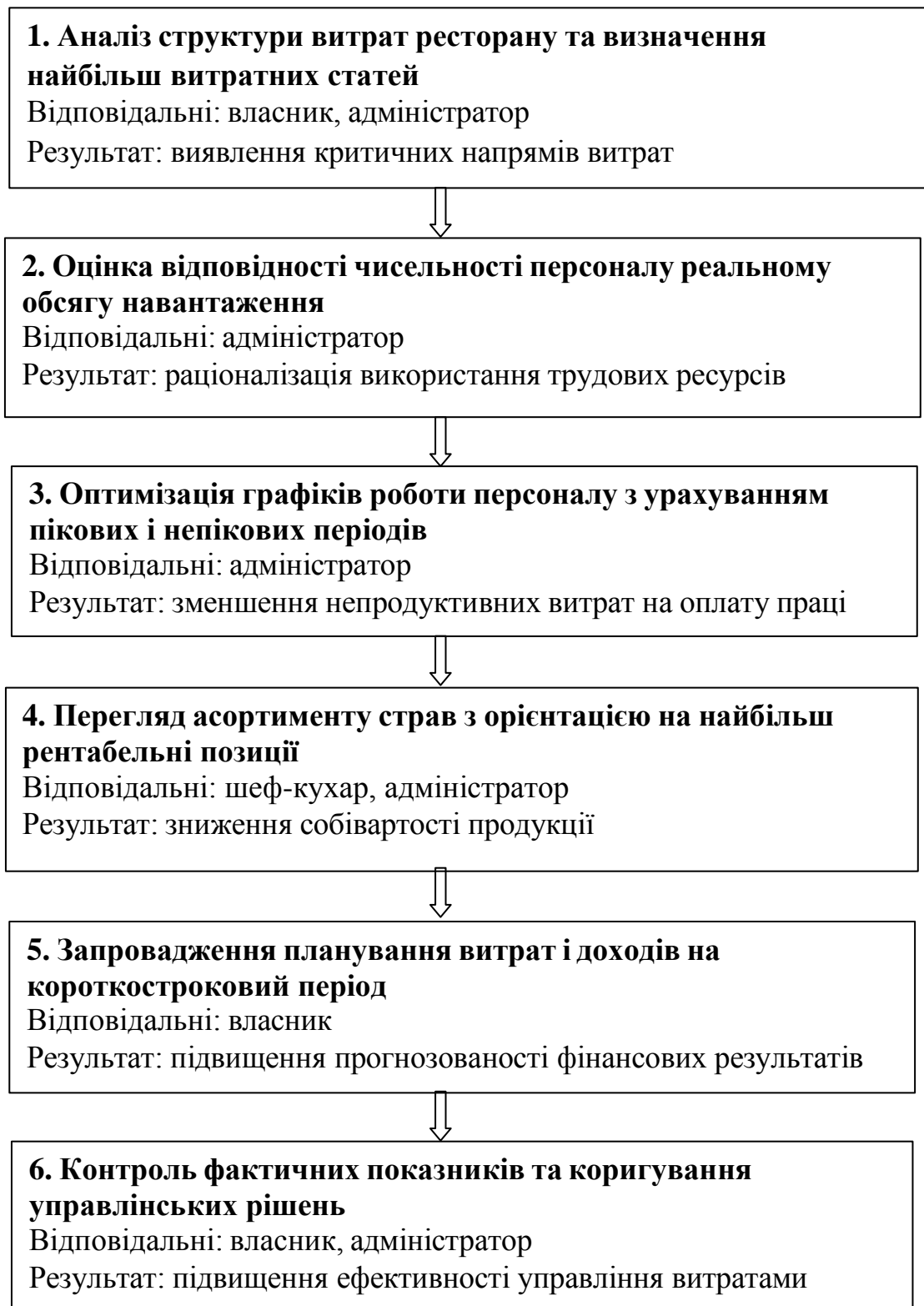


Рис.3.3. Алгоритм реалізації управлінських рішень з оптимізації витрат ресторану «Талісман»

Джерело: складено автором самостійно.

Запропонований на рис. 3.3 алгоритм реалізації управлінських рішень з оптимізації витрат ресторану «Талісман» відображає послідовність дій

управлінського персоналу, спрямованих на підвищення керованості витрат в умовах малого міста. Алгоритм побудований за принципом поетапного управління та орієнтований не на механічне скорочення витрат, а на їх адаптацію до реального рівня попиту та фінансових можливостей підприємства. Його реалізація не потребує значних інвестицій, а базується на вдосконаленні внутрішніх управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності ресторану та створити передумови для його стабільного розвитку.

Перший етап передбачає аналіз структури витрат ресторану з метою визначення найбільш витратних та найменш гнучких статей, зокрема витрат на оплату праці, собівартості продукції та постійних експлуатаційних витрат. Реалізація цього етапу створює інформаційну основу для подальших управлінських рішень.

На другому етапі здійснюється оцінка відповідності чисельності персоналу фактичному обсягу навантаження ресторану, що дозволяє виявити періоди надлишкового або недостатнього використання трудових ресурсів. Це є особливо актуальним для ресторану «Галісман», який функціонує в умовах сезонних коливань попиту.

Третій етап алгоритму передбачає оптимізацію графіків роботи персоналу з урахуванням пікових та міжсезонних періодів, що дозволяє зменшити частку непродуктивних витрат на оплату праці без скорочення персоналу та погіршення якості обслуговування.

Четвертий етап пов'язаний з переглядом асортименту та структури меню з орієнтацією на найбільш рентабельні та стабільні за попитом позиції. Це сприяє підвищенню керованості собівартості продукції та зменшенню витрат ресурсів.

П'ятий етап алгоритму передбачає запровадження короткострокового планування витрат і доходів, що дозволяє підвищити прогнозованість фінансових результатів діяльності ресторану та знизити ризики фінансової нестабільності.

Завершальним етапом є постійний контроль фактичних результатів і коригування управлінських рішень, що забезпечує адаптивність системи

управління витратами та її відповідність змінним умовам функціонування ресторану «Талісман» у малому місті.

Таким чином, запропонований механізм удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» в умовах малого міста та розроблений алгоритм реалізації управлінських рішень створюють системну основу для підвищення керованості витрат і стабілізації фінансових показників діяльності закладу. Водночас практична ефективність запропонованих заходів має оцінюватися через призму їх впливу на економічні результати підприємства, зокрема рівень собівартості, прибутковості та фінансову стійкість.

3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих управлінських заходів

Впровадження запропонованого механізму удосконалення управління витратами ресторану «Талісман» та реалізація алгоритмів оптимізації витрат і управління собівартістю продукції дозволяють очікувати суттєвого покращення фінансово-економічних показників підприємства, підвищення керованості витрат та зменшення впливу сезонних коливань попиту, характерних для малого міста. Запропоновані управлінські заходи не передбачають значних капіталовкладень, що робить їх практично досяжними в умовах обмежених ресурсів малого бізнесу. Водночас вони формують систему регулярного контролю та адаптації витрат до реального обсягу діяльності ресторану, що є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності закладу.

Очікувані результати впровадження механізму управління витратами доцільно розглядати у кількох взаємопов'язаних напрямках: економічному, організаційному та стратегічному.

Одним із найважливіших очікуваних результатів є підвищення ефективності управління фондом оплати праці. Завдяки оптимізації графіків роботи персоналу, застосуванню гнучкого планування змін та поєднанню

окремих функцій у періоди низького попиту можливе зменшення частки непродуктивних витрат на персонал без скорочення штату. Такий підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал підприємства, підтримати якість обслуговування та одночасно мінімізувати витрати в періоди сезонного спаду відвідуваності. У результаті підвищується відповідність чисельності персоналу фактичному обсягу навантаження ресторану, що сприяє зростанню продуктивності праці та ефективнішому використанню трудових ресурсів.

Другим важливим результатом є підвищення керованості собівартості продукції. Реалізація запропонованого алгоритму управління собівартістю забезпечує систематичний контроль структури витрат за групами страв, встановлення нормативних меж собівартості для основних категорій меню, а також регулярний перегляд асортименту відповідно до рівня рентабельності та попиту. Очікується, що дані заходи дозволять скоротити втрати від перевитрат сировини, зменшити частку нерентабельних позицій у меню та підвищити стабільність фінансового результату. Крім того, контроль списання продуктів і напівфабрикатів створює умови для зниження рівня внутрішніх втрат та посилення дисципліни обліку, що є важливим фактором у діяльності ресторанних підприємств.

Запровадження короткострокового планування витрат і доходів сприятиме підвищенню прогнозованості фінансових результатів ресторану «Талісман». Використання планових показників у поєднанні з постійним контролем фактичних витрат дозволяє оперативно виявляти відхилення, оцінювати причини перевитрат та приймати управлінські рішення щодо їх коригування. У результаті очікується підвищення фінансової дисципліни підприємства та формування системного підходу до управління витратами. Це також забезпечує більш раціональний розподіл грошових потоків, дозволяє уникати дефіциту оборотних коштів та мінімізувати ризики фінансової нестабільності.

Окремим позитивним результатом впровадження запропонованих заходів є зниження негативного впливу сезонності попиту на діяльність ресторану. Завдяки адаптивному управлінню витратами, коригуванню закупівель

відповідно до прогнозованого попиту, а також плануванню діяльності з урахуванням пікових і міжсезонних періодів, підприємство отримує можливість більш рівномірно розподіляти витрати протягом року. Це сприяє зменшенню фінансових ризиків, уникненню надлишкових закупівель і псування продуктів, а також забезпечує більш стабільний рівень прибутковості.

Окремо слід зазначити, що впровадження запропонованого механізму управління витратами має позитивний ефект і у стратегічному аспекті. Очікується формування передумов для збільшення власного капіталу підприємства. Зростання прибутку та підвищення керованості витрат дозволять ресторану «Талісман» спрямовувати частину фінансових ресурсів не лише на покриття поточних потреб, а й на реінвестування у розвиток закладу. Це може включати оновлення обладнання, покращення інтер'єру, розширення асортименту послуг або впровадження маркетингових інструментів. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення конкурентних позицій ресторану на локальному ринку та сприятиме його сталому розвитку.

Таким чином, очікувані результати впровадження запропонованих управлінських заходів полягають у підвищенні ефективності використання ресурсів ресторану «Талісман», стабілізації витратної частини, покращенні фінансових результатів, зростанні рентабельності діяльності та створенні умов для нарощення власного капіталу. Реалізація зазначених заходів має комплексний характер і дозволить ресторану «Талісман» підвищити свою адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим для підприємства ресторанного бізнесу, яке функціонує в умовах малого міста.

З метою узагальнення прогнозованого ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно систематизувати основні напрями оптимізації витрат, управлінські дії та очікувані результати, що представлено у таблиці 3.2.

Дані таблиці 3.2 демонструють, що впровадження запропонованих заходів оптимізації витрат ресторану «Талісман» має комплексний характер і впливає як на поточні операційні процеси (управління персоналом, закупівлі, виробництво, формування собівартості та меню), так і на загальні фінансові результати підприємства.

Очікувані результати впровадження заходів з оптимізації витрат ресторану
«Талісман»

Напрямок оптимізації	Запропонований управлінський захід	Очікуваний результат	Орієнтовний ефект
Управління фондом оплати праці	Гнучке планування графіків, коригування завантаження персоналу відповідно до попиту	Скорочення непродуктивних витрат на персонал, збереження якості обслуговування	Зниження витрат на оплату праці на 3–6%
Управління закупівлями	Планування закупівель відповідно до прогнозу попиту, контроль залишків	Зменшення обсягів надлишкових закупівель, підвищення оборотності запасів	Скорочення витрат від псування продуктів на 5–10%
Контроль собівартості страв	Встановлення нормативних меж собівартості та контроль фактичного списання	Підвищення керованості собівартості, мінімізація перевитрат	Зменшення перевитрат сировини на 4–8%
Оптимізація меню	Перегляд меню з акцентом на страви з низькою собівартістю та стабільним попитом	Зростання рентабельності реалізованої продукції	Підвищення маржинальності меню на 3–5%
Організаційне управління витратами	Запровадження алгоритму управління собівартістю та регулярного моніторингу витрат	Підвищення дисципліни витрат, зменшення фінансових ризиків	Загальне зниження витрат підприємства на 5–12%
Фінансова стійкість	Підвищення прибутковості за рахунок скорочення витрат та стабілізації витратної структури	Зростання фінансової стабільності підприємства	Зростання прибутку на 5–15%

Джерело: складено автором самостійно.

Найбільш суттєвий очікуваний ефект пов'язаний із оптимізацією закупівельної діяльності та контролем використання сировини, оскільки витрати на продукти і напівфабрикати формують значну частку собівартості страв. Зниження перевитрат сировини та скорочення втрат від псування продуктів

дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити дисципліну обліку та управління запасами.

Водночас важливим напрямом є удосконалення управління персоналом. Навіть незначне скорочення непродуктивних витрат на оплату праці за рахунок оптимізації графіків роботи та підвищення ефективності завантаження працівників може забезпечити позитивний фінансовий ефект для підприємства ресторанного бізнесу, особливо в умовах сезонного попиту малого міста.

Оптимізація меню також відіграє суттєву роль у підвищенні рентабельності діяльності ресторану, оскільки дає можливість акцентувати увагу на стравах з нижчим рівнем собівартості та стабільним попитом. Це дозволяє підвищити маржинальність реалізації продукції без необхідності суттєвого підвищення цін, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

Узагальнюючи наведені показники, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів сприятиме загальному зниженню витрат ресторану «Талісман» у межах 5–12% та потенційному зростанню прибутку на 5–15%, що створює передумови для підвищення фінансової стійкості підприємства та формування ресурсної бази для подальшого розвитку.

Отже, впровадження запропонованих управлінських заходів з оптимізації витрат ресторану «Талісман» дозволить забезпечити більш раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, підвищити контрольованість ключових статей витрат та зменшити негативний вплив сезонних коливань попиту. Реалізація механізму удосконалення управління витратами сприятиме стабілізації собівартості продукції, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Таким чином, запропоновані заходи створюють реальні передумови для зміцнення конкурентних позицій ресторану «Талісман» у межах малого міста та забезпечення його подальшого стабільного розвитку.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

Відповідно до Конституції України та Закону України «Про охорону праці», кожен працівник має право на безпечні та належні умови праці. Забезпечення таких умов є одним із головних обов'язків роботодавця. Для закладів ресторанного господарства питання охорони праці є особливо важливими, оскільки діяльність персоналу пов'язана з підвищеним фізичним навантаженням, використанням електрообладнання, теплових приладів, гострих предметів і кухонної техніки.

У роботі досліджено особливості організації охорони праці в ресторані «Талісман». Основними нормативними документами, якими керується заклад, є Кодекс законів про працю України, закони України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», а також санітарні норми й правила щодо організації праці у закладах ресторанного господарства [49].

Організація охорони праці в ресторані покладається на керівника закладу. Він забезпечує створення безпечних умов праці, проведення інструктажів, контроль за дотриманням правил техніки безпеки та пожежної безпеки. Усі працівники ресторану проходять первинний і повторний інструктажі з охорони праці, а результати їх проведення фіксуються у відповідних журналах.

Особливість роботи персоналу ресторану полягає у постійному перебуванні на ногах, роботі в умовах підвищеної температури на кухні, контакті з гарячими поверхнями, різучими інструментами та електроприладами. Серед основних шкідливих факторів можна виділити шум від кухонного обладнання, теплове навантаження та недостатнє природне освітлення окремих виробничих зон.

Для створення комфортних умов праці у ресторані «Талісман» забезпечено належне освітлення, вентиляцію та систему кондиціонування. У приміщеннях використовується комбіноване освітлення: природне через вікна та штучне за допомогою світильників. Робочі місця організовані таким чином, щоб мінімізувати зайві рухи працівників і забезпечити зручність під час виконання виробничих операцій.

Система вентиляції ресторану поєднує природне провітрювання та механічну вентиляцію. Для підтримання сприятливого мікроклімату використовуються кондиціонери, що дозволяє підтримувати оптимальну температуру й вологість повітря. У приміщеннях регулярно проводиться вологе прибирання та санітарна обробка поверхонь.

Особлива увага приділяється пожежній безпеці. Ресторан забезпечений вогнегасниками, схемами евакуації та засобами протипожежного захисту. Працівники ознайомлені з правилами поведінки у надзвичайних ситуаціях і порядком дій у разі виникнення пожежі.

Для запобігання виробничому травматизму персонал забезпечується необхідними засобами індивідуального захисту: спеціальним одягом, рукавицями та взуттям. Працівники кухні проходять медичні огляди відповідно до чинного законодавства.

Отже, у ресторані «Талісман» створено належні умови для забезпечення охорони праці та безпеки персоналу. Дотримання вимог законодавства, проведення інструктажів і контроль за умовами праці сприяють зниженню рівня професійних ризиків, підвищенню ефективності роботи працівників та забезпеченню якісного обслуговування відвідувачів.

4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві

Ресторан «Талісман» є об'єктом господарської діяльності, тому питання безпеки життєдіяльності та цивільного захисту займають важливе місце в організації його роботи. Основною метою заходів безпеки є захист працівників і відвідувачів від можливих надзвичайних ситуацій, збереження життя і здоров'я людей, а також забезпечення безперебійної діяльності закладу.

Організація безпеки в ресторані здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони праці, пожежної безпеки та цивільного захисту. Відповідальність за створення безпечних умов праці та перебування людей у закладі покладається на керівника ресторану. До його обов'язків входить контроль за технічним станом обладнання, проведення інструктажів для персоналу, організація евакуаційних заходів та забезпечення закладу необхідними засобами

захисту.

Усі працівники ресторану проходять первинний та повторний інструктажі з техніки безпеки, пожежної безпеки й правил поведінки у надзвичайних ситуаціях [50]. Інструктажі проводяться при прийнятті на роботу та періодично в процесі трудової діяльності. Відомості про їх проведення фіксуються у спеціальних журналах.

Особлива увага приділяється діям персоналу під час надзвичайних ситуацій, зокрема повітряної тривоги, пожежі, аварійного вимкнення електроенергії або витоку газу. У разі оголошення повітряної тривоги працівники та відвідувачі повинні організовано пройти до найближчого укриття та дотримуватися вказівок відповідальних осіб. Персонал також повинен вміти користуватися первинними засобами пожежогасіння та знати порядок евакуації людей із приміщення [51].

Для забезпечення пожежної безпеки ресторан «Талісман» обладнаний вогнегасниками, системами оповіщення та планами евакуації. Евакуаційні виходи утримуються вільними для безпечного та швидкого виходу людей у разі небезпеки. Працівники кухні зобов'язані дотримуватися правил експлуатації теплового та електричного обладнання, оскільки використання плит, духових шаф і електроприладів створює підвищений рівень небезпеки.

Важливим елементом безпеки життєдіяльності є підтримання належного санітарного стану приміщень. У ресторані регулярно проводиться вологе прибирання, контроль за роботою вентиляції та кондиціонування, а також перевірка справності обладнання. Це дозволяє підтримувати безпечний мікроклімат і комфортні умови праці для персоналу.

Крім того, працівники ресторану повинні знати правила надання домедичної допомоги у разі нещасних випадків або погіршення самопочуття відвідувачів. У закладі наявна аптечка першої допомоги з необхідними медичними засобами.

Отже, у ресторані «Талісман» створено належні умови для забезпечення безпеки життєдіяльності працівників і відвідувачів. Дотримання правил пожежної безпеки, цивільного захисту та санітарно-гігієнічних вимог сприяє зниженню ризиків виникнення небезпечних ситуацій і забезпечує стабільну діяльність закладу ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено особливості управління локальним ресторанним бізнесом у малому місті на прикладі ресторану «Талісман» м. Тербовля та визначено напрями підвищення ефективності його діяльності.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління ресторанним бізнесом та визначено специфіку його функціонування в умовах малого міста. Встановлено, що ресторанний бізнес є складною соціально-економічною системою, а ефективність його діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня сервісу, роботи персоналу та здатності адаптуватися до місцевих соціально-економічних умов. Обґрунтовано важливість комплексного та клієнтоорієнтованого підходу до управління.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ресторану «Талісман» та оцінено його систему управління. Встановлено, що заклад загалом ефективно функціонує в умовах малого міста та має стабільну клієнтську базу. Аналіз фінансових показників за 2023–2025 роки засвідчив стабільність роботи підприємства, однак виявив зростання витрат і уповільнення темпів прибутковості, що потребує вдосконалення окремих управлінських процесів.

У третьому розділі визначено основні проблеми управління рестораном та запропоновано практичні заходи щодо їх вирішення. За результатами SWOT-аналізу встановлено сильні сторони закладу та проблемні аспекти, пов'язані із сезонністю попиту, зростанням витрат і обмеженими можливостями фінансового планування. Запропоновано механізм удосконалення управління витратами через оптимізацію роботи персоналу, контроль закупівель, коригування меню та планування доходів і витрат.

Отже, результати дослідження підтвердили, що ефективне управління локальним ресторанним бізнесом у малому місті потребує системного та гнучкого підходу з урахуванням особливостей місцевого середовища. Запропоновані рекомендації мають практичне значення для ресторану «Талісман» та сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності й забезпеченню стабільного розвитку в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 344 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 280 с.
3. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. Вип. 2. С. 93-102.
4. 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.
5. Капаць К., Владимир О. Ресторанний бізнес: прибутковість та інші виклики воєнного часу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.)*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 116-118.
6. 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.
7. Владимир О. Чесний бізнес в Україні: необхідна об'єктивність та передумови введення. *Вісник Економіки*. 2017. №1 С. 71-80.
8. 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. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.05>
9. Шерстюк Р., Стойко І. Нові технології на ресторанному ринку як результат формування нових звичок і уподобань споживачів. *Development Service Industry Management*,. 2024. №4, С. 161–166. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(26))
10. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/>
11. Maliuta L., Sherstiuk R., Ostrovska H. Event Management in Tourism Industry.

- Central Ukrainian Scientific Bulletin*. 2021. №6(39): URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230)
12. Walker J. R. *Introduction to Hospitality Management*. 6th ed. Pearson Education, 2017.
 13. Walker J. R. *The Restaurant: From Concept to Operation*. 8th ed. Wiley, 2019.
 14. Jones P. *Introduction to Hospitality Operations: An Indispensable Guide to the Industry*. London : Bloomsbury Academic, 2016
 15. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 66-78.
 16. Владимир О. Управління валютними ресурсами – запорука успішного ведення валютної діяльності банку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5).
 17. Островська Г., Гладчук О. Стратегія управління підприємствами готельного господарства. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: Міжнародна науково-практична конференція. 2022.11.22. С. 21-23
 18. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. 2022. №1(51). С. 44–50.
 19. Мальська М. П., Худо В. В. *Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник*. Київ: Знання, 2017.
 20. Бойко М. Г. *Управління підприємствами ресторанного господарства : навчальний посібник*. Київ : КНТЕУ, 2016.
 21. Кравченко А. І., Самодай В. П. *Організація ресторанної справи : навч. посіб.* Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
 22. Круковська, О. (2024). Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2024. №1 (11). С. 11-15. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
 23. *Управління інноваційною діяльністю*. Книга 1. / За заг. ред. Андрушківа Б.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. 334 с.
 24. *Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс*. Підручник./Колектив авторів: Андрушків Б.М., Стойко І.І., Шерстюк Р.П. ,

- Владимир О.М., Дудкін П.Д., Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Паляниця В.А., Федішин І.Б. // Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.
URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17920>
25. Шимошенко А. О. Управління ресторанним бізнесом: міжнародні тренди. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* (2022). №2. С. 160–165.
 26. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. -400 с.408
 27. Колодзійська М. А., Владимир О. М. Особливості функціонування локального ресторанного бізнесу в умовах малих міст. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: матеріали конференції*, ТНТУ ім. І. Пулюя. 2025. С. 211-214.
 28. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
 29. Малюта Л., Завідна Л, Владимир О., Рудан В. Корпоративна соціальна відповідальність – важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни. С. 387-400. [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської]. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
 30. Вовк І.П., Вовк Ю.Я. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Актуальні задачі сучасних технологій: Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів.* 2018. Том 3. С. 142-142.
 31. 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.
 32. Антошкова Н. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка.* 2023. №5 (05). С. 7-13.
 33. 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.
 34. 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.
35. Vladymyr O. Influence of the ukrainian refugees on the development of hotel and restaurant business in the countries of central and eastern Europe. *Collection of Papers New Economy*, 2023
 36. Інстаграм-сторінка URL: https://www.instagram.com/talisman_terebovia/
 37. 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
 38. 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.
 39. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів».
 40. 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.
 41. 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.
 42. 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.
 43. Владимир О.М. Дизайн готельних комплексів: практичність та концептуальність. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 31 жовтня 2020 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2020. С. 225-227.
 44. Владимир О. Фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств Україні. *Наука молода*. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. Вип. 21. С. 19-25

45. Владимир О. Інклюзивність у ресторанному бізнесі: вимоги до дизайну. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 4-5 грудня, 2025 р.).-Тернопіль: ФОП Паляниця ВА-2025. С. 170-171.
46. Малюта Л. Я., Владимир О. М., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. Вип. 3.С. 24–32.
47. Фінансування підприємницької діяльності/ Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
48. Шерстюк Р.П., Мельник Л.М., Стойко І.І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції* : монографія. – Тернопіль, 2021. – С. 307–318.
49. Закон України «Про охорону праці» № 2695-XII від 14.10.92 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
50. 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
51. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій*. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojennoho-harakteru>