

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Марина ЛЕВЧУК

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЛЕВЧУК МАРИНИ ЄВГЕНІВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту на підприємстві сфери послуг»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, що регулюють функціонування підприємств сфери послуг в Україні; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного та операційного менеджменту; статистична і внутрішньоорганізаційна звітність ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»; аналітичні огляди, маркетингові дослідження, публікації профільних галузевих джерел.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретико-методологічні основи формування системи менеджменту підприємств сфери послуг
2. Оцінка та діагностика чинної системи менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»
3. Розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»
- Висновки і пропозиції

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

1. Порівняльна характеристика класичного та сучасного підходів до ресторанного менеджменту
2. Динаміка фінансового результату та рівня рентабельності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»
3. Оцінка взаємозв'язків у системі менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»
4. Систематизація виявлених проблем та зон управлінського ризику
5. Оновлена організаційна структура ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» з розподілом відповідальності та контролю
6. Елементи адаптивного механізму стратегічного менеджменту для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»
7. Оцінка очікуваного економічного ефекту від модернізації управління

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування вибору теми дослідження та визначення об'єкта – підприємства сфери послуг ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання та погодження детального плану кваліфікаційної роботи і завдання на її виконання	Вересень 2024 року	виконано
3.	Опрацювання теоретичних джерел з проблематики системного управління у сфері послуг. Підготовка теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Аналіз управлінської, економічної та організаційної діяльності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ». Формування аналітичної частини дослідження	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства сфери послуг. Підготовка рекомендаційного розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Формулювання загальних висновків та практичних пропозицій за результатами дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення основного тексту кваліфікаційної роботи та підготовка супровідної документації	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка виступу для захисту та створення ілюстративного матеріалу (слайдів, схем, таблиць)	Травень 2025 року	виконано
9.	Проведення перевірки тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності (оригінальність, відсутність плагіату)	Червень 2025 року	виконано
10.	Презентація кваліфікаційної роботи на засіданні випускової кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Марина ЛЕВЧУК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	6
1.1. Еволюція управлінських концепцій, сутність, структура та функції системи менеджменту на підприємствах сервісного типу	6
1.2. Особливості системи менеджменту підприємств сфери послуг під час війни	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських систем у сфері послуг	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА ДІАГНОСТИКА ЧИННОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»	23
2.2. Аналіз елементів управлінської системи та їх взаємодії у рамках функціонування підприємства	29
2.3. Визначення проблемних зон та бар'єрів ефективного менеджменту в умовах динамічного зовнішнього середовища	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»	45
3.1. Пропозиції щодо модернізації організаційної структури та управлінських процесів	45
3.2. Формування адаптивного механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства	52
3.3. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих змін та оцінка очікуваної ефективності	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємств сфери послуг значною мірою залежить від якості реалізації управлінських функцій, адаптивності управлінської системи до динаміки зовнішнього середовища та здатності до стратегічного мислення. Стрімкий розвиток індустрії гостинності, зростання вимог споживачів до рівня сервісу, впровадження цифрових технологій і посилення конкуренції зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління та модернізації існуючих моделей менеджменту.

Підприємства сфери послуг опиняються в центрі цих трансформаційних процесів, адже успішність їхньої діяльності значною мірою визначається здатністю менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, впроваджувати інновації, оптимізувати внутрішні процеси та формувати сприятливе клієнтське середовище. Водночас, саме в таких підприємствах проявляються типові проблеми управлінського характеру: неузгодженість структур, недостатня гнучкість процесів прийняття рішень, фрагментарність реалізації стратегічних цілей, що вимагає комплексного аналізу та розробки шляхів вдосконалення управлінської системи.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної, гнучкої та орієнтованої на сталий розвиток системи менеджменту у сфері послуг, яка здатна не лише забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах високої конкуренції, а й сприяти його довгостроковому зростанню. Саме в цьому контексті доцільним є вивчення управлінських практик та їх оптимізації на прикладі конкретного суб'єкта господарювання – ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», що поєднує у своїй діяльності елементи ресторанного обслуговування, виробництва івент-продуктів і просування авторських гастрономічних брендів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві сфери послуг з урахуванням

його організаційної специфіки, поточного рівня ефективності управлінських процесів та сучасних тенденцій розвитку сервісної економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних **завдань**:

- проаналізувати теоретико-методологічні засади побудови системи менеджменту в підприємствах сервісного типу;
- здійснити оцінку організаційно-економічної діяльності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»;
- ідентифікувати управлінські проблеми та визначити слабкі місця у функціонуванні існуючої системи менеджменту;
- обґрунтувати напрями удосконалення управлінських рішень, структури й процесів підприємства;
- провести оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження виступає система управління підприємством сфери послуг.

Предметом дослідження – процеси, механізми й інструменти реалізації управлінських функцій на підприємстві ТОВ «ПІВРЕСТКОМ».

Методи дослідження, використані у процесі виконання роботи: теоретичні методи: аналіз та синтез – для узагальнення наукових підходів; економіко-статистичні методи: порівняльний аналіз, групування, графічна інтерпретація – для оцінки діяльності підприємства; економічне моделювання та експертне оцінювання – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження розроблених заходів удосконалення у діяльність підприємства з метою оптимізації управлінської структури, підвищення результативності управлінських рішень, покращення взаємодії між підрозділами та забезпечення сталого розвитку організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Еволюція управлінських концепцій, сутність, структура та функції системи менеджменту на підприємствах сервісного типу

Управлінська думка формувалася упродовж тисячоліть, однак як окрема наукова дисципліна менеджмент почав набувати чітко структурованого вигляду лише наприкінці XIX – на початку XX століття. Становлення науки про управління проходило кілька ключових етапів, кожен з яких відображав відповідь на виклики свого часу та зміщував акценти у трактуванні ролі керівництва, організації праці та ефективності діяльності підприємства.

1. Дорефлексійний (інтуїтивно-емпіричний) етап охоплює період до початку індустріальної революції. Управління на цьому етапі здійснювалося здебільшого на основі особистого досвіду, традицій та інтуїції. Відомі приклади ефективного управління можна знайти ще у Стародавньому Єгипті, Греції, Римі та Китаї, де використовувалися елементи планування, координації та підпорядкування [28, с. 142]. Проте це були радше практики, ніж науково обґрунтовані системи.

2. Класичний (систематизаційний) етап розпочався наприкінці XIX століття і пов'язаний з виникненням наукового підходу до управління. Основоположниками цього напрямку були Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гантт, А. Файоль, М. Вебер. Тейлоризм акцентував увагу на раціоналізації праці, стандартизації операцій і використанні наукових методів для підвищення продуктивності. Адміністративна школа (А. Файоль) сформувала перші універсальні принципи управління, що включали планування, організацію, координацію, мотивування та контроль. Бюрократична модель М. Вебера підкреслила важливість формалізованих правил, чіткої ієрархії та відповідальності в управлінні.

3. Неокласичний етап (30–60-ті рр. XX ст.) виник як реакція на обмеженість класичних підходів, і зробив акцент на соціально-психологічних аспектах управління. Школа людських відносин (Е. Мейо) довела, що продуктивність праці залежить не лише від умов праці, а й від морально-психологічного клімату, міжособистісних стосунків і задоволеності працівників. Розвитку зазнали також теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг), поведінкового менеджменту (Д. Мак-Грегор), що сприяло посиленню ролі персоналу як активного суб'єкта управління.

4. Сучасний (системно-ситуаційний) етап охоплює період від 70-х рр. XX ст. до сьогодення. У цей період менеджмент почав розглядатися як динамічна система, що функціонує в умовах непередбачуваності та нестабільності середовища. Ситуаційний підхід (П. Лоуренс, Д. Лорш, Ф. Фідлер) підкреслює, що ефективне управління можливе лише з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Системний підхід акцентує взаємозв'язок і взаємозалежність всіх елементів організації, які необхідно розглядати в єдиній цілісній структурі. На цьому ж етапі набули поширення японські моделі управління (теорія Z), концепції стратегічного менеджменту, інноваційного управління, управління знаннями, гнучких методологій (Agile, Lean), цифрових трансформацій [28, с. 143].

Таким чином, розвиток управлінської науки демонструє поступовий перехід від жорстких, централізованих моделей до більш гнучких, адаптивних та орієнтованих на людину систем. Сьогодні ефективне управління неможливе без урахування множинності підходів та інтеграції новітніх інструментів, що є особливо важливим для підприємств сфери послуг, які працюють в умовах постійних змін і високих клієнтських очікувань.

Формування управлінської науки супроводжувалося накопиченням різноманітних концепцій, кожна з яких відображала домінуючі економічні, соціальні та технологічні умови свого часу. З огляду на динаміку розвитку наукової думки, зазвичай виділяють три основні парадигми управління: класичну, неокласичну та сучасну.

Класична концепція управління (кін. XIX – перша половина XX ст.) ґрунтується на ідеї підвищення ефективності виробничих процесів за рахунок жорсткої структуризації, стандартизації праці, чіткої ієрархії та раціонального поділу функцій. Представники цього напрямку – Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер – акцентували увагу на раціональній організації, формуванні чітких принципів управління, авторитеті керівника та нормативному характері організаційної поведінки. Основна перевага цієї концепції – створення методологічної основи управління як науки [40, с. 370]. Однак недоліком було ігнорування людського чинника, демотивація через надмірну регламентацію та обмежену гнучкість систем.

Неокласична концепція управління (30–70-ті рр. XX ст.) стала реакцією на недоліки класичної парадигми. В її основі – антропоцентричний підхід, згідно з яким працівник розглядається не лише як виконавець, а як активний учасник процесу управління. Школа людських відносин (Е. Мейо), поведінкова теорія управління (Д. Мак-Грегор, К. Арджирис), теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг) змістили фокус із формальних процедур на міжособистісні взаємодії, лідерство, задоволення потреб і психологічний комфорт персоналу. Неокласична концепція заклала підґрунтя для розвитку корпоративної культури, децентралізації управління та участі персоналу у прийнятті рішень.

Сучасна концепція управління, що почала формуватися з другої половини XX ст. і триває донині, характеризується інтегративністю та багатовимірністю. Серед провідних підходів сучасної управлінської думки виокремлюють:

- Ситуаційний підхід – необхідність адаптації управлінських дій до конкретних умов і середовища (Ф. Фідлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш).
- Системний підхід – розгляд організації як цілісної системи з взаємопов’язаними елементами, що функціонують для досягнення загальної мети.
- Стратегічний менеджмент – управління розвитком підприємства через визначення стратегічних цілей, ресурсного забезпечення, оцінювання ризиків.
- Інноваційний та знаннєвий менеджмент – фокус на управлінні знаннями,

креативністю, технологічними змінами.

– Гнучкі методології управління (Agile, Lean, Scrum) – акцент на адаптивність, командну роботу, швидке реагування на зміни.

– Цифровий менеджмент – інтеграція ІТ у процеси управління, автоматизація, аналітика даних, штучний інтелект [37, с. 70].

Сучасна парадигма є відкритою, динамічною, здатною адаптуватися до складних змін середовища, глобалізації, цифровізації та нових викликів. Вона базується на принципах клієнтоорієнтованості, сталого розвитку, лідерства та інноваційності, що особливо важливо для підприємств сфери послуг, які щоденно взаємодіють з клієнтами та працюють у висококонкурентному середовищі.

Таким чином, концептуальний розвиток управлінської думки демонструє послідовне розширення горизонту управління – від суворої регламентації до гнучкої адаптації, від контролю над працівником до партнерства з ним. Для сучасних підприємств актуальним є впровадження гібридних управлінських моделей, які поєднують класичну організацію, неокласичний фокус на персоналі та сучасну орієнтацію на інновації та цифрові інструменти [22, с. 87].

Менеджмент як наука та практична діяльність є багатогранним явищем, що охоплює процеси цілеспрямованого впливу на організацію з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей. У широкому розумінні менеджмент – це система управління організацією, яка передбачає раціональне використання ресурсів, координацію дій працівників, прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення стійкого функціонування в умовах конкурентного середовища.

Для підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного типу, менеджмент має свою специфіку, зумовлену особливостями сервісної продукції: її невідчутністю, варіативністю, інтерактивністю та неможливістю зберігання. Це вимагає від менеджменту не лише точного планування та організації внутрішніх процесів, а й постійної адаптації до змін споживчого попиту, рівня задоволеності клієнтів, сезонних і поведінкових трендів.

Система менеджменту включає взаємодію таких базових функцій, як:

- Планування, що передбачає визначення цілей підприємства, прогнозування ринкової ситуації, розробку програм дій та ресурсне забезпечення запланованої діяльності.
- Організація, яка охоплює побудову внутрішньої структури підприємства, розподіл обов'язків і відповідальності, формування логістичних і комунікаційних зв'язків.
- Мотивація, як процес спонукання персоналу до ефективної праці, передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних і групових потреб працівників.
- Контроль, що здійснюється для забезпечення відповідності результатів запланованим показникам, включає моніторинг, оцінювання, виявлення відхилень і коригувальні дії [43, с. 62].

У сервісних підприємствах реалізація зазначених функцій відбувається у тісному взаємозв'язку з організаційною структурою, яка повинна забезпечити ефективне управління всіма видами діяльності – від операційного обслуговування до стратегічного розвитку. Структура системи менеджменту в таких підприємствах зазвичай має функціональний або матричний характер та охоплює управління фронт-офісом (взаємодія з клієнтами), бек-офісом (логістика, фінанси, постачання), персоналом, маркетингом, а також інноваційною та сервісною діяльністю.

У випадку підприємств ресторанної галузі, таких як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», важливим елементом менеджменту є щоденна координація між технологічним процесом приготування страв, сервісом обслуговування, логістикою постачання продуктів і напоїв, маркетинговою активністю та зворотним зв'язком з клієнтами. Особливу роль відіграє оперативне управління персоналом – від кухарів до офіціантів і адміністраторів, які безпосередньо впливають на якість послуги та лояльність споживача [4, с. 103].

Таким чином, ефективна система менеджменту на підприємствах сфери

послуг є результатом збалансованої реалізації функцій управління в умовах постійної взаємодії з клієнтом, високої варіативності послуг і необхідності оперативного реагування на зовнішні зміни. Успішність таких підприємств, як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», значною мірою залежить від здатності менеджменту формувати гнучкі управлінські моделі, інтегрувати інноваційні підходи та забезпечувати якість сервісу на всіх етапах діяльності.

Ресторанні послуги є специфічною формою сервісної діяльності, яка поєднує виробничо-комерційні функції з елементами організації дозвілля, розваг і забезпечення культурного споживання харчових продуктів. Їх унікальність полягає в поєднанні матеріального (страви, напої) та нематеріального (обслуговування, атмосфера, емоційне враження) складників, що визначає особливі вимоги до організації системи менеджменту в закладах ресторанного господарства.

На відміну від класичних товарів, ресторанні послуги мають низку характерних рис: неподільність, нематеріальність, варіативність, локальність, нетривалість у часі, суб'єктивність сприйняття, індивідуалізація. Участь споживача є обов'язковою складовою процесу надання ресторанної послуги, а сам результат – значною мірою залежить від особистого досвіду клієнта, якості взаємодії з персоналом та атмосфери закладу [3, с. 56]. Це вимагає від менеджменту ресторану високої гнучкості, постійної адаптації, багатовекторного контролю й орієнтації не лише на процес, а й на емоційну складову послуги.

У межах ресторанного господарства виділяють дві основні функції: виробничу (приготування страв і напоїв) та сервісну (організація процесу обслуговування клієнтів, реалізація супутніх послуг, розваг, кейтерингу тощо). Ці функції тісно взаємопов'язані та реалізуються в умовах безпосереднього контакту зі споживачем, що ускладнює стандартизацію і вимагає високого рівня професіоналізму персоналу.

Менеджмент у сфері ресторанних послуг повинен враховувати кілька ключових чинників:

- якість продукту, яка формується не лише за рахунок сировини, а й технології приготування, естетики подачі;
- умови споживання, включаючи інтер'єр, освітлення, акустику, чистоту, оснащення;
- поведінкові моделі персоналу, їхню емоційну включеність, комунікабельність, культуру обслуговування;
- сервісну інфраструктуру, що включає зручності для гостей (паркування, доступність, цифрове меню тощо);
- систему зворотного зв'язку та контролю якості, що дає змогу адаптувати пропозицію відповідно до очікувань клієнтів [21, с. 120].

Особливої уваги заслуговує кастомізація послуг, яка в ресторанному бізнесі досягається шляхом формування індивідуальних замовлень, зміни рецептури, надання послуг «під клієнта» (кейтеринг, банкетне обслуговування, доставка, святкове оформлення тощо). Такий підхід потребує адаптивної управлінської структури, яка дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів та ефективно координувати взаємодію між виробничим і обслуговуючим персоналом.

Рівень якості ресторанних послуг формується під впливом цілого комплексу чинників: від асортименту та якості страв, архітектури приміщення, місця розташування і ціни, до іміджу закладу, брендингу, наявності розважальних елементів та комунікаційної політики. Усі ці складники повинні бути інтегровані у систему стратегічного та операційного управління підприємством ресторанного типу.

Управління ресторанными підприємствами є складним багаторівневим процесом, який залежить від численних внутрішніх та зовнішніх факторів. Протягом останніх десятиліть система менеджменту в ресторанній сфері зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із переходом від виробничо-орієнтованих до клієнтоцентричних моделей управління. Для того щоб краще зрозуміти ці зміни, доцільно здійснити порівняння традиційного (класичного) та сучасного підходів до

організації менеджменту в ресторанному бізнесі. У таблиці 1.1 узагальнено ключові відмінності між цими двома управлінськими концепціями за основними критеріями.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика класичного та сучасного підходів до ресторанного менеджменту

Критерій порівняння	Класичний підхід	Сучасний підхід
Фокус менеджменту	Організація виробничих процесів	Забезпечення клієнтського досвіду
Роль споживача	Пасивний споживач	Активний учасник процесу
Підхід до якості	Контроль відповідності стандартам	Орієнтація на емоційне сприйняття
Методи контролю	Жорстка ієрархія, перевірки	Гнучка система моніторингу якості
Система мотивації персоналу	Матеріальне стимулювання	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Комунікація	Вертикальна, одностороння	Горизонтальна, двостороння
Технологічна база	Базові технології кухні та сервісу	Інтегровані цифрові рішення (CRM, POS, аналітика)
Інновації в обслуговуванні	Стандартизоване обслуговування	Персоналізація сервісу, включення елементів шоу та унікального досвіду
Управлінський стиль	Авторитарний	Демократичний, фасилітативний
Стратегічна орієнтація	Короткострокове планування	Довгострокова сервісна стратегія

Аналіз порівняльної таблиці дозволяє дійти висновку, що сучасний менеджмент у ресторанному бізнесі суттєво відійшов від жорстко регламентованих, ієрархічних та орієнтованих на контроль підходів. Натомість акцент зміщується на створення унікального клієнтського досвіду, підвищення гнучкості управлінських рішень, адаптивність до запитів споживачів та інтеграцію цифрових інструментів.

Ключовою тенденцією є зміна фокусу управління з внутрішніх операцій на зовнішні взаємодії з клієнтами. Якщо класичний підхід базується на суворому дотриманні інструкцій та стандартів, то сучасна модель орієнтується на персоналізоване обслуговування, емоційну залученість і сервісну гнучкість [2, с. 44].

Водночас роль персоналу також зазнала суттєвих змін. У класичних підходах домінувала система матеріального стимулювання в межах авторитарного

управління. У сучасних реаліях велика увага приділяється розвитку м'яких навичок (soft skills), командній взаємодії, внутрішній мотивації та емоційному інтелекту співробітників.

Також важливим є перехід від короткострокового планування до стратегічного бачення розвитку підприємства. Це дозволяє ресторанним закладам не лише реагувати на зміни, а й формувати конкурентні переваги шляхом впровадження інновацій у сервіс, комунікацію та технологічне забезпечення.

Таким чином, ефективна система менеджменту в сучасному ресторанному підприємстві повинна поєднувати гнучкість, клієнтоорієнтованість, інноваційність та стратегічну цілеспрямованість. Саме інтеграція цих характеристик є запорукою високої якості послуг, лояльності споживачів та сталого розвитку бізнесу, що особливо актуально для підприємств, подібних до ТОВ «ПІВРЕСТКОМ».

Таким чином, ефективний менеджмент у ресторанному господарстві має бути багаторівневим і охоплювати: стратегічне планування асортименту й маркетингу, оперативне управління якістю обслуговування, гнучке управління персоналом, системи зворотного зв'язку й оцінки задоволеності клієнтів [30, с. 79]. Для підприємств, які поєднують функції ресторанного обслуговування, власного виробництва, кейтерингу та розважальних послуг, надзвичайно важливою є інтеграція всіх управлінських компонентів у цілісну систему, здатну забезпечити стабільну якість послуг, високий рівень лояльності клієнтів і стійке позиціонування на ринку.

1.2. Особливості системи менеджменту підприємств сфери послуг під час війни

Воєнний стан, спричинений повномасштабною агресією проти України, істотно трансформував економічне середовище функціонування підприємств, зокрема в секторі послуг. У таких умовах система менеджменту постала перед

необхідністю оперативної перебудови, адаптації до надзвичайних викликів, збереження життєздатності бізнесу та забезпечення базових потреб споживачів. Управлінські рішення в умовах війни набувають рис антикризового, гнучкого та адаптивного управління, де переважає короткострокове планування, оперативне реагування на загрози та мобілізація наявних ресурсів [1, с. 206].

Підприємства сфери послуг, зокрема ресторанні, готельні, транспортні, інформаційні та побутові сервіси, зіткнулися з низкою специфічних проблем: порушення логістичних ланцюгів постачання; зниження платоспроможного попиту населення; евакуація клієнтів і персоналу з небезпечних регіонів; дефіцит кваліфікованих працівників через мобілізацію чи релокацію; зростання цін на енергоносії та сировину; ризики фізичного знищення майна або припинення діяльності у зонах бойових дій [12, с. 89].

Ці чинники вимагають переосмислення структури управління, посилення функції ризик-менеджменту, перегляду цілей та стратегічних орієнтирів. Менеджмент у воєнний період втрачає стабільність і передбачуваність, натомість акцент зміщується на реактивне управління, швидке прийняття рішень, оптимізацію витрат та забезпечення безпеки персоналу й клієнтів. Таблиця 1.2 відображає основні зміни в управлінських функціях підприємств сфери послуг у воєнний період:

Таблиця 1.2

Зміни управлінських функцій у сфері послуг під час війни

Управлінська функція	Довоєнні умови	Умови воєнного часу
Планування	Стратегічне, довгострокове	Короткострокове, сценарне, з урахуванням ризиків і форс-мажорів
Організація	Структурована, ієрархічна	Гнучка, мобільна, із делегуванням повноважень
Мотивація	Матеріальні стимули, кар'єрне зростання	Безпека, збереження робочого місця, соціальна підтримка
Контроль	Регулярний, за плановими показниками	Оперативний, ситуативний, антикризовий
Комунікація	Стандартна внутрішня й зовнішня	Підсилена, кризова, з елементами інформаційного менеджменту
Розвиток	Професійне навчання, тренінги	Стресостійкість, перекваліфікація,

персоналу		психологічна підтримка
Управління ризиками	Частково інтегроване	Пріоритетне, з акцентом на безперервність бізнес-процесів

Аналіз змін управлінських функцій у сфері послуг в умовах війни демонструє суттєву трансформацію класичної системи менеджменту. Кожна функція – від планування до контролю – зазнала переосмислення та пристосування до нових викликів, пов'язаних із високим рівнем невизначеності, ризиків та ресурсних обмежень. Замість ієрархічної, передбачуваної моделі управління утверджується гнучка, адаптивна структура, здатна швидко реагувати на загрози та змінювати пріоритети залежно від обставин.

Особливої ваги набули такі аспекти, як антикризове планування, мобільна організація праці, негайне ухвалення рішень, підтримка мотивації на основі безпеки й соціальної значущості, а також інтенсивна внутрішня й зовнішня комунікація. Усі ці елементи спрямовані не лише на виживання підприємства в умовах війни, а й на збереження його репутації, довіри клієнтів і згуртованості колективу [6, с. 21].

Зміни в системі мотивації, навчання персоналу та управління ризиками також свідчать про поступовий перехід до моделі стійкого, людиноцентричного менеджменту, орієнтованого не тільки на фінансові показники, а й на збереження соціального капіталу, психологічного комфорту працівників і гнучкості організації.

Таким чином, нова реальність, сформована умовами війни, вимагає від підприємств сфери послуг комплексної трансформації управлінських підходів. Успішність у таких умовах залежить не від формальної досконалості структури управління, а від її здатності адаптуватися, діяти на випередження та підтримувати сталість ключових бізнес-процесів у середовищі високої турбулентності.

Сучасна система менеджменту в умовах війни вимагає:

- скорочення бюрократичних процедур і делегування повноважень на нижчі рівні управління;
- переорієнтації на цифрові технології, дистанційне обслуговування та електронні

- канали продажу;
- створення антикризових команд і штабів;
- реалізації соціально відповідальних ініціатив, спрямованих на підтримку ЗСУ, ВПО та місцевих громад;
- психологічної підтримки персоналу та формування стійкого морального клімату в колективі.

У таких умовах критично важливим стає гнучке стратегічне мислення, що дозволяє зберігати адаптивність навіть за умов непередбачуваних ризиків. Також посилюється значення комунікаційного менеджменту – як зовнішнього (з клієнтами, постачальниками, громадськістю), так і внутрішнього (між підрозділами, працівниками, керівництвом).

Особливості воєнного часу формують і нові виклики до системи мотивації персоналу. Мотиви безпеки, стабільності, соціального захисту виходять на перший план, витісняючи типові ринкові стимули. Тому ефективна система менеджменту має бути водночас людиноцентричною та результатно орієнтованою, спрямованою на утримання ключових працівників та збереження цінності бізнесу.

В умовах воєнного часу особливого значення набуває концепція гнучкого адаптивного управління, яка базується на здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни, одночасно зберігаючи стабільність ключових бізнес-процесів. На підприємствах сфери послуг така адаптація охоплює кілька ключових векторів: перебудову операційної діяльності, трансформацію каналів взаємодії з клієнтами, цифровізацію сервісів та зосередження уваги на безпеці персоналу.

Однією з визначальних ознак ефективного менеджменту в кризових умовах є готовність до роботи в умовах обмежених ресурсів, нестачі персоналу та високої динаміки змін. У зв'язку з цим важливо, щоб підприємство мало резервний потенціал управлінських рішень, здатність швидко формувати альтернативні плани та реалізовувати їх із мінімальними втратами [19, с. 75].

Водночас підвищується роль інформаційної прозорості та командної

згуртованості. Працівники очікують не лише стабільної заробітної плати, а й моральної підтримки, чіткого розуміння ситуації, причетності до спільної справи. Це формує нову модель соціально орієнтованого менеджменту, в якій людський капітал визнається головним стратегічним ресурсом.

Досвід підприємств, які змогли утриматися на ринку в умовах війни, свідчить про важливість таких факторів, як децентралізація управління, інноваційність у прийнятті рішень, мінімізація бюрократії та гнучкість бізнес-процесів. Саме ці риси забезпечують стійкість і конкурентоспроможність сервісних компаній у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, система менеджменту підприємств сфери послуг у період війни характеризується кризовою адаптивністю, багатофункціональністю, соціальною спрямованістю та високим ступенем гнучкості. Ці особливості мають бути враховані під час розробки стратегій розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень у нових реаліях.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінських систем у сфері послуг

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, мінливої поведінки споживачів та високої динаміки ринкового середовища підприємства сфери послуг стикаються з потребою постійного вдосконалення управлінських механізмів. Одним із важливих інструментів забезпечення ефективного функціонування управлінської системи є своєчасна, об'єктивна та всебічна оцінка її результативності. Саме через систему оцінювання можна виявити сильні й слабкі сторони менеджменту, визначити ефективність використання ресурсів, рівень організаційної адаптивності та якість ухвалених управлінських рішень [15, с. 12].

Оцінка ефективності системи менеджменту є не лише підґрунтям для прийняття стратегічних та оперативних рішень, але й індикатором загальної

конкурентоспроможності підприємства. Особливої значущості вона набуває в ресторанному бізнесі, де якість управління безпосередньо впливає на клієнтський досвід, репутацію бренду та фінансову стійкість організації.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління мають охоплювати широкий спектр показників – від фінансових та ресурсних до організаційних і поведінкових. Водночас ефективна оцінка потребує поєднання кількісних методів аналізу з якісним вивченням внутрішніх процесів і міжособистісних взаємодій у колективі. З огляду на специфіку сервісної діяльності, зокрема готельно-ресторанного сектора, важливо забезпечити системний підхід до оцінювання, який би враховував не лише економічні результати, а й рівень задоволеності персоналу та споживачів, гнучкість бізнес-моделі, ступінь інноваційності та адаптивності до зовнішніх змін [31, с. 28].

Методологія оцінювання ефективності системи менеджменту ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних показників, які дозволяють відображати різні аспекти управлінської діяльності. Залежно від аналітичних завдань, виділяють такі ключові групи критеріїв:

- Економічні критерії, що відображають фінансово-господарську результативність управлінських рішень: рентабельність, обсяг доходів, коефіцієнт операційної ефективності, продуктивність праці, оборотність ресурсів;

- Організаційні критерії, які охоплюють рівень організації бізнес-процесів, структурну чіткість управлінської системи, рівень централізації чи децентралізації прийняття рішень, ступінь узгодженості дій між підрозділами;

- Ресурсні критерії, що враховують ефективність використання матеріальних, трудових, інформаційних та часових ресурсів;

- Поведінкові (соціально-психологічні) критерії, які відображають якість управління персоналом, рівень мотивації працівників, клімат у колективі, ступінь задоволеності клієнтів [8, с. 74].

У таблиці 1.2 систематизовано найбільш поширені методи оцінювання

ефективності системи менеджменту підприємств сфери послуг за ключовими критеріями: тип методу, основна характеристика, сфера застосування, переваги та обмеження.

Оцінювання ефективності системи менеджменту є невід’ємною складовою сучасного управлінського процесу, особливо в умовах ринкової конкуренції та високої динаміки змін у сфері послуг. Підприємства, що діють у готельно-ресторанному сегменті, повинні забезпечувати не лише стабільність поточних операцій, а й стратегічну гнучкість, клієнтоорієнтованість та здатність до інноваційного розвитку.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств сфери послуг

Назва методу	Тип методу	Характеристика	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Факторний аналіз	Кількісний	Визначає вплив окремих факторів на загальний результат	Аналіз продуктивності, ефективності ресурсів	Точність, можливість деталізації причин	Не враховує поведінкових чинників
SWOT-аналіз	Якісний	Визначає сильні, слабкі сторони, можливості та загрози	Стратегічне планування, розвиток системи менеджменту	Комплексність, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників	Суб’єктивність, залежність від компетенції аналітика
Балансована система показників (BSC)	Кількісно-якісний	Інтегрує фінансові та нефінансові показники у стратегічній площині	Стратегічне управління, моніторинг результативності	Візуалізація цілей, стратегічна узгодженість	Складність реалізації, потреба в регулярному оновленні даних
Експертне оцінювання	Якісний	Ґрунтується на думках фахівців щодо ефективності окремих управлінських рішень	Управління персоналом, оцінка нематеріальних факторів	Врахування досвіду, можливість швидкого застосування	Високий рівень суб’єктивізму, залежність від кваліфікації експертів
Порівняльний аналіз	Кількісно-якісний	Порівняння з найкращими	Поліпшення операційної	Надихаюча функція,	Вимагає доступу до зовнішніх

(бенчмаркінг)		практиками в галузі	діяльності, впровадження інновацій	орієнтація на лідерів ринку	даних, складність адаптації
Соціологічні опитування	Якісний	Вивчають думки споживачів і персоналу щодо управлінських процесів	Аналіз задоволеності клієнтів та персоналу	Глибоке розуміння людського фактора	Залежність від дизайну анкети, потреба в репрезентативній вибірці

Для досягнення такого рівня керованості необхідне регулярне та всебічне оцінювання як результативності управлінських рішень, так і ефективності функціонування всієї системи менеджменту.

Існує широкий спектр методичних підходів до оцінки, які охоплюють як кількісні, так і якісні інструменти аналізу. У кожному випадку вибір методу має відповідати цілям дослідження, масштабам діяльності підприємства та специфіці управлінських завдань. У сфері послуг, де значну роль відіграють нематеріальні активи, людський капітал і клієнтський досвід, особливої ваги набуває поєднання різних підходів [29, с. 91].

Аналіз методичних підходів, узагальнених у таблиці, свідчить про необхідність інтегрованого підходу до оцінювання ефективності системи менеджменту в сервісних підприємствах. Жоден з наведених методів не є універсальним, проте кожен із них може ефективно використовуватись у межах певної управлінської ситуації або на окремому етапі діагностики організаційної діяльності.

Кількісні методи, зокрема факторний аналіз, дозволяють детально і точно визначати вплив управлінських рішень на фінансові результати чи продуктивність. Водночас вони не охоплюють нематеріальні аспекти, які мають суттєве значення в готельно-ресторанному бізнесі. Саме тому якісні підходи – SWOT-аналіз, експертне оцінювання, соціологічні опитування – доповнюють аналітичну картину, дозволяючи враховувати емоційні, поведінкові та інтуїтивні аспекти управління.

Особливу роль відіграє балансована система показників (BSC), яка забезпечує

стратегічну взаємозв'язану оцінку ефективності за декількома напрямками – фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу. Цей підхід є надзвичайно актуальним для підприємств сфери послуг, що прагнуть до сталого розвитку й підвищення якості сервісу [5, с. 28].

Значущим є також порівняльний аналіз (бенчмаркінг), який дозволяє ідентифікувати кращі галузеві практики та адаптувати їх до умов конкретного підприємства. Це сприяє впровадженню інновацій і постійному вдосконаленню управлінських рішень.

Таким чином, результати порівняльного аналізу засвідчують, що ефективна оцінка системи менеджменту має базуватися на системному поєднанні кількісних та якісних методів, що дозволяє глибоко і багатогранно оцінити діяльність підприємства, визначити вектори розвитку та забезпечити високу адаптивність в умовах конкурентного середовища. Для підприємств типу ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» та аналогічних представників сфери послуг така методологія відкриває можливості для підвищення якості управління, клієнтоорієнтованості та стійкості бізнес-моделі.

Використання різних методичних підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту дозволяє комплексно аналізувати стан управління на підприємствах сфери послуг. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує глибоке розуміння як економічних результатів, так і поведінкових аспектів управлінської діяльності, що є особливо актуальним для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Рациональне застосування зазначених інструментів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та сталому розвитку організацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА ДІАГНОСТИКА ЧИННОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» є представником вітчизняного бізнесу у сфері послуг, зокрема ресторанного господарства, що динамічно розвивається на ринку громадського харчування м. Києва. Підприємство функціонує з 2015 року та здійснює діяльність відповідно до основного виду економічної діяльності за КВЕД 56.10 – «Діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування». Компанія поєднує функції виробника, дистриб'ютора та оператора закладів харчування, що зумовлює потребу в комплексному підході до управління як матеріальними, так і людськими ресурсами.

На сьогодні до складу підприємства входить мережа ресторанів, серед яких окремо вирізняються такі бренди, як DJOTTO, BRUGGE та OZERO, що пропонують широкий спектр гастрономічних послуг європейської, паназіатської та італійської кухні. В окремих закладах передбачено зони для родинного відпочинку, включно з дитячими кімнатами, що свідчить про орієнтацію компанії на клієнтоцентричну модель сервісу. У своїй діяльності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» не обмежується лише ресторанним напрямом, а й активно реалізує додаткові послуги, зокрема оренду приміщень, проведення масштабних івентів (прикладом чого є пивний фестиваль BRUGGEFEST), а також здійснює власне виробництво пива та безалкогольних напоїв, що забезпечує її самозабезпечення у логістичному ланцюгу постачання.

Організаційна структура підприємства вирізняється диверсифікованістю та функціональним розподілом повноважень, що дозволяє ефективно координувати діяльність окремих підрозділів, орієнтованих як на операційну діяльність, так і на стратегічний розвиток. Управлінський персонал забезпечує гнучкість прийняття

рішень, що є важливим у сфері з високою конкуренцією та змінними споживчими вподобаннями.

Таким чином, ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» є сучасним підприємством сфери послуг, яке поєднує гастрономічну культуру, виробничу діяльність і клієнтоорієнтовану сервісну модель, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій у системі менеджменту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка трудового потенціалу та ефективності його використання є ключовим компонентом аналізу результативності управлінських рішень у сфері послуг. У підприємствах ресторанного типу, де значну частину вартості послуг формує праця персоналу, важливо не лише забезпечити належну кількість працівників, а й ефективно розпоряджатися робочим часом і фондами оплати праці. Представлена таблиця відображає динаміку основних трудових і фінансових показників на підприємстві за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити тенденції зміни навантаження, продуктивності праці, фондомісткості та рентабельності людських ресурсів.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів та оплати праці в ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середня кількість працівників за рік, осіб	20	24	26	6	30,00
Відпрацьовано людино-годин за рік	26620,0	36465,6	44007,6	17387,6	65,32
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	3740,9	5891,9	8104,2	4363,3	116,64
Обсяг валового доходу на одного працівника, тис. грн.	2805,8	3163,4	3178,7	372,9	13,29
Середній валовий дохід на одного працівника, тис. грн	2108,0	2082,0	1878,0	-230,1	-10,91
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	51,3	332,6	424,8	373,5	728,43
Прибуток з 1 відпрацьованої год., грн	38,5	218,9	251,0	212,5	551,45
Середня зарплата на місяць на одного працівника, грн	15587,0	20458,0	25975,0	10388,0	66,65
Вартість однієї години праці, грн/год	140,5	161,6	184,2	43,6	31,04

У 2022–2024 роках спостерігається стійке зростання чисельності персоналу підприємства – з 20 до 26 осіб, що свідчить про поступове розширення обсягів діяльності та потребу в додаткових трудових ресурсах. Загальний приріст кількості відпрацьованих людино-годин становив понад 65%, що супроводжувалося суттєвим підвищенням навантаження на операційні ланки персоналу.

Особливо динамічно зростав фонд оплати праці – з 3,74 млн грн у 2022 році до 8,1 млн грн у 2024-му, тобто більш ніж удвічі (+116,6%). Це обумовлено як збільшенням штату, так і поступовим зростанням середнього рівня зарплати, яка за аналізований період підвищилася на 66,6% і у 2024 році склала майже 26 тис. грн на місяць.

Разом із тим, не всі показники демонструють однозначно позитивну динаміку. Зокрема, середній валовий дохід на одного працівника зазнав зниження на 10,9%. Це свідчить про нерівномірність росту витрат на персонал порівняно з темпами приросту загальних доходів підприємства. Така ситуація може вказувати на недостатню продуктивність нових працівників або на зміну структури доходів у бік менш маржинальних видів послуг.

Водночас надзвичайно позитивним сигналом є суттєве зростання прибутку на одного працівника – з 51,3 тис. грн у 2022 р. до 424,8 тис. грн у 2024 р., що становить приріст понад 728%. Також прибуток з однієї відпрацьованої години зріс у 5,5 разів, що свідчить про значне покращення загальної ефективності бізнесу, зокрема, операційного менеджменту.

Показник вартості однієї години праці також зростав, проте в помірних межах (+31%). Це може свідчити про стримане підвищення погодинних ставок, що дозволяє підприємству зберігати контроль над фондом оплати праці в умовах воєнної економіки.

Таким чином, підприємство демонструє адаптивну динаміку розвитку системи трудових ресурсів у складних макроекономічних умовах. Попри зниження

валового доходу на одного працівника, позитивна динаміка прибутковості, ефективності використання робочого часу та зростання середньої заробітної плати свідчать про успішну реалізацію управлінських рішень щодо оптимізації персоналу, структури послуг та цінової політики.

Для підприємств сфери послуг, зокрема ресторанного типу, таких як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», особливої аналітичної ваги набуває дослідження стану та ефективності використання оборотних активів. На відміну від капіталомістких виробництв, де домінує значна частка основних засобів, у сервісних компаніях основні активи, як правило, мінімальні й переважно представлені обладнанням і транспортом. У випадку ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» основні фонди протягом останніх років залишаються майже незмінними, а приміщення є орендованими. Отже, ключовим ресурсом підприємства є оборотні засоби, які забезпечують стабільність постачання, обслуговування клієнтів і безперервність операційного циклу.

Представлена таблиця 2.6 відображає динаміку показників інтенсивності, оборотності та ефективності капіталовкладень в оборотні активи за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Показник	2022	2023	2024	2024 рік +, - до 2022 року
Інтенсивність використання оборотних активів у виробничому процесі	14,20	15,08	14,01	-0,18
Середня тривалість одного повного циклу використання оборотних активів (у днях)	25,7	24,2	26,0	0,3
Рівень капіталовкладень в оборотні активи на одиницю реалізованої продукції	0,070	0,066	0,071	0,001
Частота оновлення (обертання) матеріальних запасів протягом звітного періоду	136,629	87,617	78,840	-57,789
Середній час (у днях), необхідний для повного споживання або реалізації запасів	2,67	4,17	4,63	1,96

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструвало відносну

стабільність у використанні оборотних активів. Інтенсивність залучення оборотних коштів до виробничого процесу в 2024 році становила 14,01 разів, що майже дорівнює рівню 2022 року (14,20). Незначне зниження цього показника (-0,18) свідчить радше про стабільну модель використання ресурсів, ніж про погіршення ефективності.

Середня тривалість одного повного обороту оборотних активів збільшилася до 26 днів у 2024 році, що на 0,3 дня більше порівняно з 2022 роком. Це може бути наслідком збільшення обсягів складських залишків або тривалішого циклу реалізації, характерного для воєнних умов, коли логістичні ланцюги та споживча поведінка зазнають змін.

Рівень капіталовкладень в оборотні активи на одиницю реалізованої продукції фактично не змінився й коливався в межах 0,066–0,071, що свідчить про контрольовану політику формування обігових ресурсів.

Найбільш показовою є тенденція до зниження частоти обертання матеріальних запасів: із 136,6 у 2022 році до 78,8 у 2024 році. Падіння частоти оновлення запасів на понад 57 оборотів свідчить про зменшення швидкості реалізації або споживання продукції. Така ситуація може бути зумовлена як зміною структури попиту, так і бажанням підприємства утримувати більші страхові залишки на тлі нестабільності постачання.

Цей висновок також підтверджує показник середнього часу повного споживання запасів – у 2024 році він сягнув 4,63 дня, що майже вдвічі перевищує рівень 2022 року (2,67 дня). Така динаміка характерна для підприємств, які працюють в умовах воєнного ризику та орієнтуються на гнучке управління запасами із можливістю їхнього оперативного перерозподілу.

Загалом, незважаючи на окремі негативні тенденції щодо обертання запасів, система управління оборотними активами в ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» демонструє стійкість, помірну гнучкість і здатність до адаптації в умовах невизначеності. Підприємству вдалося уникнути суттєвих коливань інтенсивності використання

ресурсів і зберегти ефективну капіталізацію обігових коштів, що є позитивним фактором у контексті загальноекономічної кризи.

Показники прибутку та рівня загальної рентабельності є базовими індикаторами фінансової результативності діяльності будь-якого підприємства, особливо у сфері послуг, де кінцевий результат значною мірою залежить від ефективності використання трудових, матеріальних і тимчасових ресурсів. Для підприємств ресторанного бізнесу, зокрема ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», динаміка цих показників має надзвичайно важливе значення, оскільки саме прибуток є основним джерелом фінансування подальшого розвитку, підтримки якості сервісу та забезпечення стійкості в кризових умовах.

На рисунку 2.1 відображено зміну фінансового результату (прибутку) та рівня загальної рентабельності підприємства протягом 2022–2024 років. Візуалізація наочно демонструє, як зміни в економічному середовищі, включаючи вплив повномасштабної війни, відобразилися на фінансових показниках діяльності закладу.

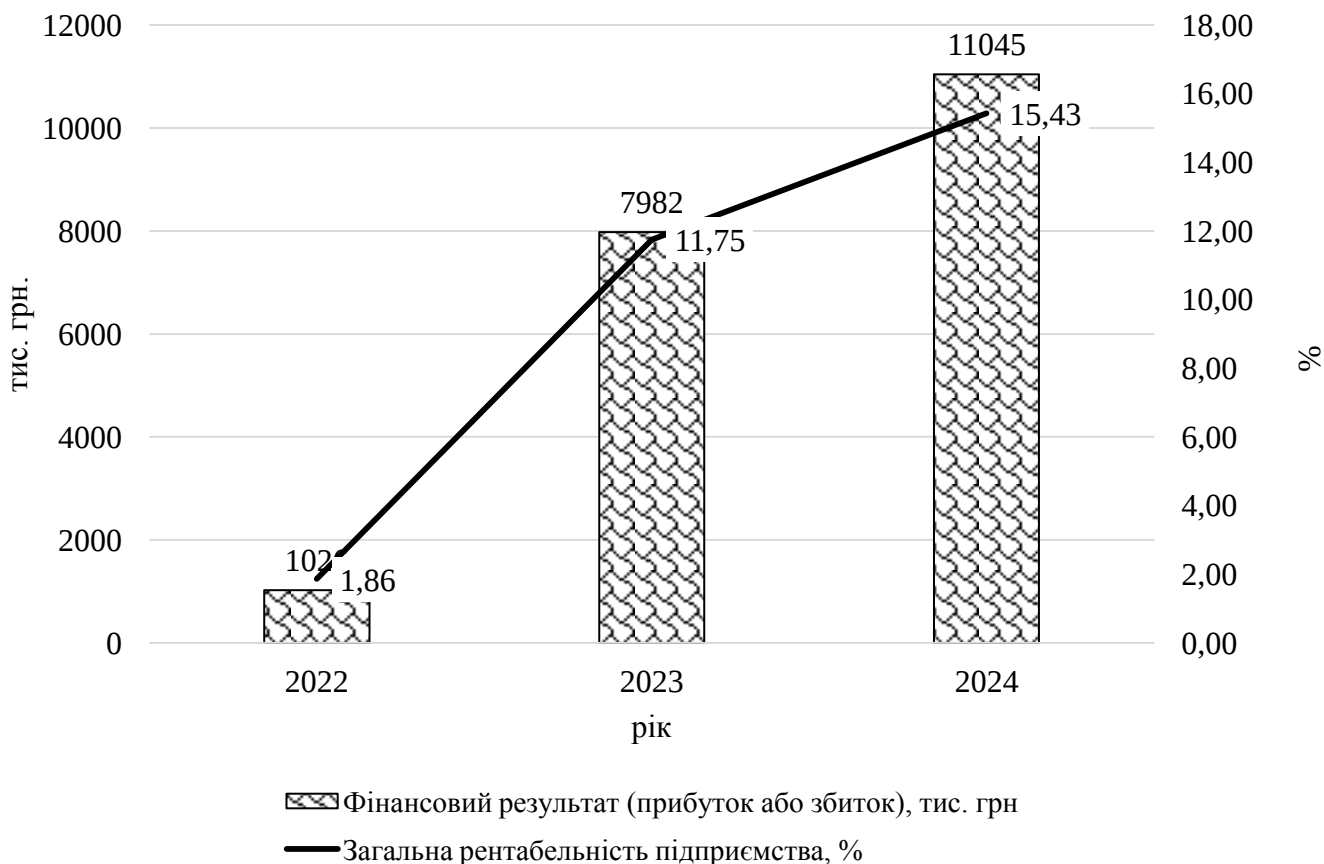


Рис. 2.1. Динаміка фінансового результату та рівня рентабельності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Аналіз даних свідчить про різко контрастну динаміку фінансових результатів ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» у досліджуваному періоді. У 2022 році, коли розпочалося повномасштабне вторгнення і більшість підприємств ресторанної сфери або повністю призупинили діяльність, або працювали в обмеженому режимі, прибуток підприємства склав лише 1021,86 тис. грн, а рівень загальної рентабельності був мінімальним – 1,28%. Це вказує на збереження лише базових операцій або надання послуг у збитковому чи безприбутковому режимі.

У 2023 році ситуація кардинально змінилася: прибуток підприємства зріс до 7982 тис. грн, що супроводжувалося істотним підвищенням рентабельності – до 13,25%. Такий стрибок є результатом адаптації до нових умов, відновлення ланцюгів постачання, повернення споживчого попиту, а також можливої зміни формату роботи (наприклад, активізація доставки, кейтерингу, вуличної торгівлі).

У 2024 році зростання прибутковості продовжилося, і підприємство досягло нового фінансового максимуму – 11045 тис. грн прибутку, а рентабельність зросла до 15,46%. Це свідчить про зміцнення конкурентної позиції, ефективне використання ресурсів та посилення адаптивного потенціалу менеджменту. Ймовірно, саме у 2024 році ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» повністю відновило передвоєнні обсяги діяльності або навіть розширило свою присутність на ринку.

Загалом, підприємство продемонструвало високу антикризову стійкість і здатність до стратегічного відновлення, що стало можливим завдяки ефективному менеджменту, гнучкості управлінських рішень та вдалому реагуванню на зміни споживчого середовища.

2.2. Аналіз елементів управлінської системи та їх взаємодії у рамках функціонування підприємства

Організаційна структура управління є одним із базових елементів управлінської системи підприємства та визначає логіку взаємодії між підрозділами, рівнями управління, функціональними блоками та посадовими особами. Для підприємств ресторанного типу, таких як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», ефективна структура має бути водночас гнучкою, адаптивною до зовнішніх умов і здатною забезпечити якість сервісу в режимі реального часу.

На підприємстві функціонує лінійно-функціональна організаційна структура, яка умовно поділяється на три ключові управлінські рівні:

- Вищий рівень управління – представлений директором підприємства, який виконує стратегічні функції, приймає ключові управлінські рішення, відповідає за зовнішні зв'язки, формує політику розвитку та координує взаємодію з власниками.
- Середній рівень – включає адміністративний та функціональний персонал (адміністратор закладу, бухгалтер, менеджер постачання). Основна функція – тактичне управління, організація щоденної роботи, контроль за операційною діяльністю, кадрове забезпечення, ведення обліку та логістика.
- Операційний рівень – охоплює виробничий (кухарі, бармени) та сервісний (офіціанти, прибиральники, техперсонал) персонал, який безпосередньо реалізує послуги, комунікує з клієнтами, забезпечує якість обслуговування.

Ця модель у цілому відповідає потребам середнього ресторанного бізнесу: вона передбачає чіткий розподіл повноважень, забезпечує підзвітність та дозволяє здійснювати оперативне управління в умовах обмежених ресурсів. Водночас структура не перевантажена зайвими рівнями, що є перевагою в умовах війни, коли вартість часу й ефективність комунікацій є критичними.

Отже, хоча поточна організаційна структура загалом відповідає потребам підприємства в умовах нестабільності, існує потреба в її помірній модернізації, зокрема у бік децентралізації, цифрової інтеграції та посилення функцій стратегічного планування та маркетингового менеджменту.

Функціональна система менеджменту підприємства охоплює сукупність

основних управлінських функцій, які забезпечують координацію діяльності, досягнення цілей, раціональне використання ресурсів і контроль за результатами. У сфері ресторанного бізнесу ці функції реалізуються в умовах високої динаміки операцій, інтенсивного клієнтського потоку та необхідності гнучкої реакції на зміни попиту.

Функціональний підхід до аналізу системи менеджменту передбачає детальний розгляд основних управлінських функцій, які формують каркас ефективної організації діяльності підприємства. Для сервісних компаній, зокрема ресторанного бізнесу, надзвичайно важливим є налагоджений механізм взаємодії між плануванням, організацією, мотивацією персоналу та контролем. У контексті функціонування ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» ці функції реалізуються в умовах високої конкуренції, обмежених ресурсів, змін споживчих пріоритетів та зовнішніх викликів, зокрема воєнного часу. Таблиця 2.3. узагальнює фактичну реалізацію ключових управлінських функцій, ілюструючи їх поточний стан, наявні проблеми та напрями подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

Оцінка реалізації основних управлінських функцій у ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Функція менеджменту	Характер реалізації на підприємстві	Виявлені проблеми	Потенціал для удосконалення
Планування	Переважно короткострокове: щоденне меню, графіки змін, постачання, поточне бюджетування	Відсутність стратегічного планування	Впровадження середньо- і довгострокового планування, бізнес-прогнозування
Організація	Чіткий розподіл обов'язків між кухнею, залом і адміністрацією; оперативна логістика	Перевантаження функцій в окремих ролях, брак стандартизації	Формалізація процедур, розробка регламентів і SOP
Мотивація	Гнучка система оплати, премії, погодинна ставка, базові нематеріальні стимули	Відсутність системної нематеріальної мотивації, кар'єрних стимулів	Розширення мотиваційної моделі: навчання, розвиток, внутрішнє визнання
Контроль	Оперативний контроль якості, інвентаризації, обліку виручки, щозмінне оцінювання	Низький рівень автоматизації, ризику людського фактора	Впровадження IT-рішень для обліку, CRM, систем аналітики

Результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» функціонує за рахунок стійкої реалізації базових управлінських функцій. Найбільш ефективно на підприємстві організовано оперативне планування, що відповідає динаміці ресторанного бізнесу. Адміністрація швидко реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, формуючи адаптивні графіки змін, замовлення на продукти та щоденні бюджети. Водночас відсутність елементів стратегічного планування створює бар'єри для довгострокового розвитку, інноваційної активності та розширення ринку.

Функція організації реалізується на належному рівні: забезпечено чіткий розподіл обов'язків, логістику постачання, комунікацію між підрозділами. Водночас частина посадових осіб виконує надмірну кількість функцій, що створює ризики управлінського перевантаження та залежності від окремих осіб. Відсутність формалізованих регламентів та стандартних процедур призводить до нестабільності операцій у разі змін персоналу.

Мотиваційна система зосереджена на базових матеріальних важелях, таких як погодинна ставка, премії за результативність та гнучкий графік. Проте на підприємстві поки що не реалізовано комплексну програму нематеріальної мотивації, зокрема в частині навчання, розвитку, визнання та кар'єрного зростання. Це знижує рівень залученості працівників, особливо у періоди пікового навантаження.

Контрольна функція представлена щозмінною перевіркою якості обслуговування, обліком виручки, інвентаризаціями та оцінюванням працівників. Однак відсутність сучасних ІТ-інструментів, таких як CRM-системи або аналітичні модулі, гальмує об'єктивність оцінки та оперативність управлінських рішень.

Загалом функціональна система менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» перебуває на рівні операційної стабільності, проте демонструє потребу в інституціональному укріпленні. Найперспективнішими напрямками для

вдосконалення є: впровадження стратегічного планування, цифровізація обліку та контролю, формалізація регламентів, а також оновлення підходів до мотивації персоналу. Це дозволить підприємству підвищити управлінську адаптивність, знизити втрати ресурсів і забезпечити сталість розвитку навіть у складних умовах.

Комунікаційна система є ключовою складовою ефективної управлінської структури, адже саме через налагоджені канали обміну інформацією забезпечується злагоджена взаємодія всіх підрозділів, передача управлінських рішень та оперативне реагування на виклики. Для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», як підприємства ресторанної сфери, швидкість і точність комунікації є критичними чинниками безперебійного надання послуг і збереження якості обслуговування.

На підприємстві функціонує дво- та триступенева система внутрішніх комунікацій, у якій поєднуються вертикальні та горизонтальні зв'язки. Вертикальна комунікація відбувається між адміністративним персоналом і операційним рівнем (персонал залу, кухні, бару), охоплюючи інструктажі, оперативні наради, передачу завдань і звітність. Цей канал працює щоденно і має формалізований характер, хоча й реалізується переважно усно.

Горизонтальна комунікація має місце переважно між співробітниками одного рівня – наприклад, між офіціантами та кухарями або між адміністрацією та бухгалтерією. Такий тип зв'язку забезпечує координацію в реальному часі та дозволяє швидко вирішувати поточні питання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, нестачею ресурсів або змінними запитами.

Основними засобами обміну інформацією на підприємстві є:

- усні комунікації (переважають на змінному рівні),
- телефонні дзвінки,
- мобільні месенджери (Viber, Telegram) для координації змін і швидкої передачі повідомлень,
- друковані графіки, внутрішні листки обліку змін та розміщення замовлень,
- електронні таблиці для ведення інвентаризації та фінансового обліку

(використовуються бухгалтерією та адміністрацією).

У ході дослідження було виявлено низку вузьких місць у комунікаційній системі, які уповільнюють управлінські процеси або знижують точність інформаційного обміну:

- Неформалізованість інформаційних потоків. Більшість управлінських рішень передається усно, що унеможливорює контроль за якістю виконання та створює ризики викривлення змісту.
- Відсутність єдиної електронної системи комунікації. Використання кількох месенджерів, без централізації повідомлень, ускладнює зберігання історії завдань та ефективне керування змінами.
- Нестача координації між змінами. Часто інформація, передана на початку робочого дня, не доходить до працівників наступної зміни, що спричиняє дублювання завдань або упущення.
- Обмежена зворотна комунікація з боку обслуговуючого персоналу до адміністрації – працівники не завжди мають можливість донести проблеми або пропозиції безпосередньо до керівництва.

Водночас важливо зазначити, що незважаючи на обмежені ресурси, команда ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» забезпечує достатньо високу оперативність у вирішенні побутових і виробничих ситуацій завдяки налагодженим особистим контактам, колегіальності та гнучкості управління.

У перспективі важливим завданням є впровадження цифрових рішень у комунікаційні процеси – наприклад, впровадження внутрішнього чат-бота або CRM-модуля для менеджерів і кухні, що дозволить спростити контроль завдань, забезпечити передачу інформації між змінами та підвищити прозорість внутрішньої взаємодії.

Функціонування підприємства сфери послуг, зокрема ресторанного типу, передбачає постійну взаємодію між усіма елементами системи менеджменту. В ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» управлінська структура включає базові елементи:

адміністративний центр (власник і керуючий), виробничий блок (кухня), сервісно-обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени), а також допоміжні ланки – бухгалтерія, логістика та постачання.

Аналіз показав, що взаємозв'язок між цими складовими є переважно лінійним, що відповідає характеру невеликих підприємств, де обсяги управлінської документації обмежені, а роль особистої відповідальності – підвищена. Основним центром координації виступає керівник підприємства, який зосереджує у своїх руках функції стратегічного планування, оперативного управління та контролю. Це забезпечує гнучкість, але водночас створює загрозу перевантаження і зниження стратегічної чутливості.

Оцінка узгодженості між елементами менеджменту показує, що на рівні щоденної операційної діяльності досягнуто відносної стабільності взаємодії. Планування постачань базується на потребах кухні, а обслуговування клієнтів координується із поточними виробничими можливостями. Проте між окремими блоками все ще існують прогалини, зокрема:

- недостатній обмін інформацією між адміністрацією та виробництвом щодо змін у замовленнях;
- відсутність участі персоналу у формуванні управлінських рішень, що знижує мотивацію;
- низький рівень формалізації процесів, що створює ризики неузгодженості у разі змін або форс-мажорів.

Ці чинники мають прямий вплив на оперативність та результативність підприємства. Наприклад, в умовах пікового навантаження на зал недостатня координація між кухнею і сервісом призводить до затримок у подачі замовлень, що позначається на задоволеності клієнтів. З іншого боку, оперативні наради й швидке прийняття рішень дозволяють компенсувати частину організаційних недоліків.

У системі менеджменту підприємств сфери послуг важливу роль відіграє не лише структура управління, а й характер взаємодії між її окремими елементами. Для

ресторанного бізнесу, зокрема для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від скоординованості дій адміністративного персоналу, виробничих підрозділів (кухні), сервісного персоналу та допоміжних служб. Оскільки управлінська модель компанії характеризується централізованим підходом до прийняття рішень, важливо оцінити ступінь узгодженості між функціональними блоками, а також виявити комунікаційні «вузькі місця», які стримують розвиток.

Запропонована таблиця 2.4 дозволяє комплексно оцінити характер зв'язків між ключовими елементами менеджменту, визначити наявні проблеми у взаємодії та окреслити потенційні шляхи їх удосконалення. Такий підхід сприяє формуванню цілісної системи управління, яка є адаптивною до умов динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Оцінка взаємозв'язків у системі менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Складова менеджменту	Характер зв'язку	Рівень узгодженості	Основні проблеми	Потенціал удосконалення
Адміністрація – Кухня	Вертикальний, прямий	Середній	Відсутність регулярного обміну інформацією	Запровадити щоденні короткі наради
Адміністрація – Сервісний персонал	Вертикальний, частково зворотний	Середній	Недостатній зворотний зв'язок щодо рішень	Розробити канали зворотного зв'язку
Кухня – Сервісний персонал	Горизонтальний, оперативний	Високий	Часове навантаження та стрес під час пікових годин	Удосконалити систему чергування
Адміністрація – Постачання	Вертикальний, плановий	Середній	Неузгодженість графіків постачань із потребами	Автоматизувати облік потреб та замовлень
Адміністрація – Бухгалтерія	Вертикальний, регулярний	Високий	Формальний характер без глибокого аналізу	Впровадити аналітичні панелі
Сервіс – Клієнтська взаємодія	Горизонтальний, емоційно насичений	Високий	Залежність від настрою персоналу	Проводити тренінги емоційного інтелекту

Оцінка взаємозв'язків у межах управлінської системи ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

виявила певну функціональну злагодженість, притаманну малим підприємствам, однак також висвітлила і низку системних прогалин. Найбільш вразливими виявилися вертикальні канали комунікації між адміністрацією та окремими підрозділами, зокрема кухнею та обслуговуючим персоналом. Недостатній обмін інформацією, слабкий зворотний зв'язок і відсутність формалізованих процедур призводять до втрати оперативності та ризиків неузгоджених дій під час пікових періодів.

Сильними сторонами варто визнати добре налагоджену взаємодію між сервісом і клієнтами, а також стабільну комунікацію з бухгалтерією. Це свідчить про наявність функціональних осередків ефективності, які можуть стати базою для розвитку всієї системи управління.

Для підвищення загальної ефективності взаємодії рекомендовано впровадити регулярні короткі координаційні наради, створити канали оперативного обміну інформацією (в т.ч. через цифрові засоби), формалізувати критичні бізнес-процеси та інвестувати в розвиток комунікативних і емоційних навичок персоналу. Такий комплекс заходів забезпечить цілісність управлінської системи, її стратегічну гнучкість та здатність адаптуватися до змін середовища.

Загалом, ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» демонструє функціонально злагоджену, але інтуїтивну модель взаємодії елементів системи менеджменту, яка потребує поступової інституціоналізації та цифровізації. Це дозволить зменшити залежність від особистого стилю управління, забезпечити зростання якості рішень і адаптивності до складного зовнішнього середовища.

2.3. Визначення проблемних зон та бар'єрів ефективного менеджменту в умовах динамічного зовнішнього середовища

У сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємства сфери послуг, зокрема ресторанного бізнесу, стикаються з безпрецедентними викликами,

що пов'язані з воєнними подіями, економічною нестабільністю, зміною поведінки споживачів та технологічними зрушеннями. У таких умовах система менеджменту набуває критичного значення як інструмент адаптації до зовнішніх трансформацій та гарантування стійкого функціонування підприємства.

ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», як представник малого бізнесу у сфері громадського харчування, працює в середовищі постійної невизначеності, що вимагає гнучкого й антикризового підходу до управління. Ефективне реагування на зовнішні загрози можливе лише за умови глибокого розуміння внутрішніх управлінських бар'єрів, діагностики проблемних зон та перегляду традиційних управлінських механізмів.

У даному підрозділі буде здійснено аналіз зовнішніх викликів, що впливають на ефективність менеджменту підприємства, а також ідентифіковано ключові внутрішні вузькі місця, які перешкоджають реалізації стратегічних цілей. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між зовнішнім тиском і внутрішніми системними обмеженнями управлінської структури.

Для підприємств ресторанної сфери, таких як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», зовнішнє середовище стало джерелом постійних загроз і нестабільності, що безпосередньо впливають на всі рівні управління – від оперативного до стратегічного. Низка факторів, зумовлених повномасштабною війною, макроекономічними дисбалансами, інфляцією та трансформаціями в поведінці споживачів, істотно змінили вимоги до гнучкості, стійкості та адаптивності систем менеджменту. У таких умовах постає потреба в ідентифікації найбільш критичних зовнішніх викликів та оцінці їхнього впливу на управлінську діяльність підприємства.

Запропонована таблиця 2.5 дозволяє систематизувати ключові загрози, що виникають у середовищі функціонування підприємств громадського харчування, розкрити їх суть та визначити управлінські наслідки, що вимагають швидкої реакції. Такий підхід є необхідним для формування обґрунтованої антикризової стратегії та розробки цільових управлінських інтервенцій.

Аналіз зовнішніх викликів, здійснений у таблиці, засвідчує, що менеджмент підприємства ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» функціонує в умовах значного зовнішнього тиску, який має багатовекторний характер. Воєнні ризики та інфляція не лише ускладнюють постачання і підвищують витрати, а й зумовлюють необхідність розробки резервних планів і фінансової реструктуризації. У свою чергу, логістичні бар'єри змушують менеджмент оперативно реагувати на перебої з поставками, формуючи резерви, що суперечить принципу мінімізації витрат на складські запаси.

Таблиця 2.5

Зовнішні виклики та їх вплив на управлінську систему ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Зовнішній виклик	Суть виклику	Вплив на менеджмент
Воєнні ризики	Нестабільність, обмеження доступу до постачань, ризик пошкоджень інфраструктури	Потреба в антикризовому плануванні, диверсифікації постачальників
Інфляційні процеси	Зростання вартості продуктів, енергоносіїв, оренди	Необхідність щомісячного коригування бюджетів
Логістичні бар'єри	Затримки постачання сировини, скорочення асортименту	Порушення ритму виробництва, потреба у формуванні резервних запасів
Зміна поведінки споживача	Попит на дешевші страви, зниження частоти відвідувань	Перегляд маркетингової стратегії, розширення онлайн-присутності
Тенденції ринку ресторанних послуг	Попит на доставку, здорову їжу, гнучкий сервіс	Необхідність адаптації меню, впровадження цифрових каналів продажу

Не менш значущим є вплив зміни поведінки споживачів, які дедалі частіше надають перевагу недорогим, швидким або дистанційно доступним сервісам. Це вимагає гнучкості в управлінні меню, сервісом і комунікаційними каналами. Також актуальними стають нові ринкові тенденції – попит на екологічну продукцію, швидку доставку, персоналізовані послуги, які формують нові вектори розвитку ресторанного менеджменту.

Таким чином, ефективна відповідь на виявлені зовнішні виклики можлива лише за умови перегляду стратегічних пріоритетів, цифровізації процесів, підвищення прозорості управлінських рішень та інституційного зміцнення управлінської структури підприємства. Своєчасна реакція на зовнішні сигнали стає

основою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах невизначеності.

Ефективна система прийняття управлінських рішень є ключовим фактором забезпечення оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства. У випадку ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» виявлено низку системних проблем, які обмежують гнучкість і результативність управління.

Однією з основних проблем є затримки у прийнятті рішень, які виникають як наслідок перевантаження управлінського персоналу та відсутності чітко визначених алгоритмів ухвалення дій. Зокрема, більшість управлінських функцій зосереджені в руках керівника підприємства, що призводить до надмірної централізації. Такий підхід суттєво ускладнює оперативність управління, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринку, коли необхідно швидко адаптуватися до нових обставин.

Додатково простежується дублювання функцій між деякими підрозділами, зокрема у сферах закупівель та контролю якості, що спричиняє розмитість відповідальності, конфлікти повноважень та неефективне використання ресурсів. Нерівномірний розподіл функціональних обов'язків ускладнює внутрішню координацію, оскільки частина персоналу має перевантаження, тоді як інша – не повністю задіяна у виробничих процесах.

Ще одним важливим бар'єром є втрата гнучкості управлінської системи, яка виявляється у повільній реакції на зміни в попиті, коливання поставок або персональні ініціативи працівників. Відсутність децентралізованих механізмів ухвалення рішень та недостатня делегація повноважень знижують рівень адаптивності підприємства.

Таким чином, усунення виявлених проблемних зон потребує впровадження чітких регламентів управління, розробки карт відповідальності, оптимізації функціонального розподілу праці та поступового переходу до більш гнучких

моделей прийняття рішень із підвищенням ролі середньої ланки управління. Це дозволить підвищити якість менеджменту, скоротити часові затрати на ухвалення дій та забезпечити оперативну реакцію на зовнішні зміни.

У сучасних умовах нестабільності, коли зовнішнє середовище змінюється швидко й непередбачувано, зростає значення внутрішньої стійкості підприємства. Для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» окремі аспекти внутрішнього функціонування виявляють серйозні обмеження, які ускладнюють досягнення ефективного управління. Визначено декілька ключових внутрішніх бар'єрів, що стримують організаційний розвиток і знижують адаптивність системи менеджменту.

Насамперед, недостатня мотивація персоналу проявляється у зниженні залученості працівників до досягнення загальних цілей підприємства. Це зумовлено як нестабільністю оплати праці в умовах інфляції, так і психоемоційним виснаженням, спричиненим воєнним станом. Обмежені ресурси підприємства не дозволяють забезпечити комплексну систему матеріального і нематеріального стимулювання, що посилює ризик плинності кадрів.

Другим значущим бар'єром є низька цифрова зрілість підприємства. ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» обмежено використовує цифрові рішення в управлінні: системи автоматизації замовлень, CRM, електронне планування або аналітика переважно відсутні або впроваджені частково. Це обмежує можливості швидкої обробки інформації, знижує якість контролю та перешкоджає впровадженню ефективних сучасних практик.

Крім того, важливим стримувальним чинником є обмеженість аналітичних і прогнозних інструментів. Прийняття управлінських рішень здебільшого базується на інтуїтивному досвіді керівника та минулих практиках, що не враховують складні тренди ринку, зміну споживчих переваг чи сезонні коливання. Відсутність системного аналізу показників ефективності та моделей прогнозування значно знижує точність стратегічного планування.

Таким чином, усунення внутрішніх бар'єрів передбачає перегляд підходів до

мотивації, цифрову трансформацію основних бізнес-процесів і посилення аналітичної компетенції менеджменту. Упровадження таких змін сприятиме не лише підвищенню ефективності внутрішніх процесів, а й зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного ринку.

Злагоджена взаємодія між структурними та функціональними елементами системи менеджменту є запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах турбулентного середовища. Проте аналіз внутрішньої організації ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» виявив низку порушень, що ускладнюють координацію управлінських процесів і призводять до системних збоїв.

Однією з основних проблем є непогодженість дій між підрозділами, що проявляється в неузгодженому плануванні закупівель, формуванні меню, визначенні обсягів виробництва та завантаженості персоналу. Нерідко рішення приймаються автономно на рівні кухні, залу обслуговування або адміністрації, без попереднього погодження із суміжними підрозділами. Це створює конфліктні ситуації, дублювання завдань та зниження загальної ефективності операційної діяльності.

Іншою критичною проблемою є відсутність уніфікованих внутрішніх стандартів або політик. Регламенти управлінських процедур, політики щодо контролю якості, обслуговування клієнтів, адаптації нових працівників або реагування на скарги клієнтів переважно відсутні або не мають стабільної форми реалізації. Це призводить до різного трактування управлінських рішень, що дестабілізує загальну систему.

Окремо варто виділити бар'єри у внутрішніх комунікаціях, які посилюються через використання неформалізованих каналів зв'язку (усне спілкування, особисті повідомлення), відсутність регулярних нарад або електронних засобів обміну інформацією. Внаслідок цього значна частина управлінських завдань не доводиться до кінцевих виконавців або виконується з порушенням термінів.

Таким чином, усунення виявлених збоїв передбачає впровадження чітко прописаних стандартів, створення єдиної платформи комунікацій між підрозділами

та зміцнення процедурної дисципліни. Такі кроки дозволять гармонізувати взаємодію елементів менеджменту, скоротити кількість помилок і забезпечити стійкість системи управління в умовах динамічних змін.

Аналіз організаційно-управлінської системи ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» дозволив виявити низку проблемних аспектів, які обмежують ефективність функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності, зростаючої конкуренції та воєнного стану. Для забезпечення цілеспрямованого вдосконалення системи менеджменту необхідним є структурований підхід до класифікації виявлених проблем, визначення їх можливих наслідків і оцінки рівня управлінських ризиків. Такий підхід дозволяє не лише логічно систематизувати зони дисфункції, а й сформувати основу для стратегічного втручання в критично важливі напрями.

Таблиця 2.6

**Систематизація виявлених проблем та зон управлінського ризику в
ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»**

Проблема	Вплив на діяльність підприємства	Ймовірність ризику	Наслідки	Пріоритет втручання
Низька цифрова зрілість	Зниження швидкості обробки даних, обмеження аналітики	Висока	Системна неефективність	Високий
Відсутність єдиних стандартів управління	Неузгодженість дій між підрозділами, конфлікти відповідальності	Висока	Зниження якості управління	Високий
Недостатня мотивація персоналу	Плинність кадрів, втрата продуктивності	Середня	Погіршення внутрішнього клімату	Середній
Бар'єри у внутрішніх комунікаціях	Інформаційні затримки, дублювання або втрата завдань	Висока	Втрата керованості	Високий
Централізованість прийняття рішень	Зниження гнучкості реагування на зміни	Середня	Повільне реагування	Середній
Відсутність аналітичних інструментів	Ризик неадекватного планування та прогнозування	Висока	Помилкові управлінські рішення	Високий
Логістичні ускладнення через війну	Перебої в постачанні, зрив графіків	Висока	Втрата лояльності клієнтів	Високий

Систематизація проблем менеджменту у ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» дозволила окреслити найбільш критичні напрями, які потребують негайної управлінської реакції. У центрі уваги – цифрова трансформація, впровадження стандартів управління, поліпшення внутрішніх комунікацій і розвиток аналітичного забезпечення. Сукупний вплив вказаних бар'єрів суттєво знижує оперативність рішень, рівень адаптивності й довгострокову стійкість підприємства.

Формування системи ризик-менеджменту, як і розробка адресних заходів щодо кожної з проблемних зон, має стати ключовим елементом стратегії удосконалення управління. Побудована таблиця може виступати логічною основою для наступного розділу – проєктного, де буде обґрунтовано конкретні шляхи підвищення ефективності системи менеджменту у сфері послуг в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», дав змогу виявити системні проблеми в організації управління підприємством у період зростаючої нестабільності та воєнних ризиків. Серед ключових зовнішніх викликів варто відзначити ускладнення логістичних процесів, інфляційні коливання, зміну поведінки споживачів та загальне зниження купівельної спроможності. Ці фактори суттєво знижують передбачуваність ринку та потребують високої адаптивності управлінської системи.

Водночас виявлено низку внутрішніх бар'єрів: недостатній рівень цифрової зрілості підприємства, неефективна комунікація між підрозділами, дублювання функцій та надмірна централізація прийняття рішень. Усе це знижує оперативність, стратегічну гнучкість та результативність функціонування підприємства. Нерівномірний розподіл відповідальності, слабка мотивація персоналу та обмеженість аналітичного інструментарію створюють додаткові труднощі для ефективного управління.

Систематизація виявлених проблем дозволила окреслити зони управлінського ризику, що потребують першочергового втручання. Таким чином, отримані

результати формують аналітичну базу для розробки комплексних заходів з удосконалення менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», адаптованих до умов кризової економіки та швидкоплинного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПИВРЕСТКОМ»

3.1. Пропозиції щодо модернізації організаційної структури та управлінських процесів

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери послуг, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції, ключовим завданням стає підвищення адаптивності управлінської системи. Жорстко ієрархічна модель управління, що застосовується на ТОВ «ПИВРЕСТКОМ», характеризується високою централізацією влади, слабкою горизонтальною взаємодією та повільною реакцією на зміни. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій, зниження ініціативності працівників і загальної гнучкості організації.

Для забезпечення стратегічної стійкості та оперативності доцільним є перехід до гнучкої структури управління, яка ґрунтується на процесному підході, горизонтальній координації та делегуванні повноважень. Така структура дозволить скоротити ланцюги прийняття рішень, посилити міжпідроздільну інтеграцію, підвищити мотивацію персоналу та рівень залученості до досягнення загальних цілей підприємства.

Успішне функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища потребує адекватної управлінської відповіді, яка значною мірою залежить від типу організаційної структури. ТОВ «ПИВРЕСТКОМ» наразі дотримується жорстко ієрархічної моделі, що обмежує його гнучкість, затримує процес прийняття рішень і знижує рівень ініціативності персоналу. Для обґрунтування доцільності трансформації цієї структури у більш адаптивну, у таблиці 3.1 подано порівняльний аналіз ключових характеристик жорсткої та гнучкої

управлінських моделей. Такий підхід дозволяє системно оцінити потенційні переваги нової моделі в контексті специфіки ресторанного бізнесу.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика жорсткої і гнучкої організаційної структури управління ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Критерій порівняння	Жорстка ієрархічна структура	Гнучка адаптивна структура (пропозиція)
Тип взаємодії	Переважно вертикальна (керівник – підлеглий)	Горизонтальна та крос-функціональна взаємодія
Швидкість прийняття рішень	Повільна, з багатьма рівнями погодження	Висока, завдяки скороченню управлінських ланок
Централізація повноважень	Висока, ключові рішення приймає виключно керівництво	Делегування повноважень на рівень відповідальних підрозділів
Гнучкість адаптації до змін	Низька	Висока, завдяки децентралізації й автономності підрозділів
Мотивація персоналу	Формальна, обмежена ініціатива	Вища, завдяки участі у прийнятті рішень
Інтеграція бізнес-процесів	Слабка міжфункціональна узгодженість	Висока інтеграція за рахунок створення крос-функціональних груп
Комунікації	Формальні, фрагментовані	Гнучкі, прозорі, двосторонні

Представлений у таблиці порівняльний аналіз переконливо демонструє численні переваги гнучкої організаційної структури над традиційною ієрархічною моделлю, зокрема в аспектах оперативності управління, мотивації персоналу, гнучкості реагування на виклики та ефективності комунікацій. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» як підприємства сфери послуг, що працює в умовах високої турбулентності ринку, модернізація організаційної структури є необхідною умовою підвищення його конкурентоспроможності. Перехід до гнучкої моделі сприятиме зміцненню міжпідроздільної координації, зростанню відповідальності на місцях і створенню системи управління, здатної адаптуватися до динамічних змін без втрати ефективності.

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства сфери послуг стикаються з потребою швидко реагувати на зміни ринкового середовища, клієнтських уподобань і внутрішніх ресурсних обмежень. У цьому контексті актуальним є перехід від

традиційного функціонального до функціонально-процесного підходу до управління, що передбачає не лише розподіл обов'язків за напрямками діяльності, а й концентрацію уваги на наскрізних бізнес-процесах.

Для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», яке здійснює ресторанну діяльність у форматі сервісу повного циклу, це означає, що доцільно впроваджувати логіку управління, орієнтовану не стільки на підрозділи, скільки на ключові процеси: обслуговування клієнтів, приготування страв, логістику продуктів, забезпечення чистоти та безпеки, комунікацію з постачальниками тощо. Такий підхід дозволить не лише покращити контроль за якістю сервісу, а й зменшити дублювання функцій, узгодити операційні дії між підрозділами та підвищити відповідальність за результат.

Важливою складовою функціонально-процесного підходу є делегування повноважень. Наразі в ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» спостерігається надмірна централізація прийняття рішень на рівні керівництва, що уповільнює процеси адаптації та прийняття оперативних рішень у критичних ситуаціях. Надання більших повноважень керівникам змін, завідувачам виробництва, адміністраторам залу дозволить знизити управлінське навантаження на директора та водночас забезпечити більшу відповідальність і мотивацію середньої ланки менеджменту.

Крім того, реалізація цього підходу сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, чіткому розмежуванню відповідальності, а також спростить контроль за результатами, що особливо важливо у складних економічних умовах та за зростаючої конкуренції у сфері громадського харчування.

Одним із ключових чинників ефективного функціонування управлінської системи підприємства у сфері послуг є наявність налагодженої внутрішньої комунікації. Для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», яке здійснює діяльність у галузі ресторанного бізнесу, особливої ваги набуває забезпечення швидкого, точного й однозначного обміну інформацією між усіма рівнями персоналу – від адміністративного до обслуговуючого.

Поточна ситуація вказує на наявність численних комунікаційних бар'єрів,

серед яких – непогодженість дій між підрозділами, фрагментарність інформаційних потоків, недостатня швидкість реагування на зміни в операційній діяльності. Причинами цього виступає відсутність уніфікованих правил і процедур взаємодії, надмірна імпровізація у процесі передачі завдань, а також недостатній рівень цифровізації каналів зв'язку.

Запровадження єдиних внутрішніх регламентів і стандартів комунікацій передбачає розробку й впровадження чітких положень щодо: порядку постановки завдань і звітності; графіків і форматів оперативних нарад; регламентованого документообігу; шаблонів повідомлень, інструкцій, внутрішніх звітів; правил усної та електронної комунікації між працівниками різних ланок управління.

Крім того, доцільним є впровадження внутрішньої платформи (наприклад, Google Workspace, Telegram-ботів чи CRM-системи з функцією нагадувань і контролю виконання завдань), що дозволить автоматизувати частину рутинних повідомлень, спростити контроль і підвищити прозорість внутрішньої взаємодії.

Результатом реалізації цього підходу стане підвищення швидкості управлінських реакцій, зниження ризику інформаційних втрат і викривлень, зменшення конфліктогенності серед персоналу та посилення взаємної відповідальності між підрозділами. Усе це сприятиме стабільності та якості сервісу, що є ключовим фактором успіху підприємства у сфері громадського харчування.

Одна з характерних проблем системи менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері ресторанних послуг, – це невизначеність управлінських ролей, що призводить до дублювання функцій, втрати відповідальності та сповільнення ухвалення рішень. У ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» ця проблема виявляється в частковому перехресті обов'язків між адміністративним персоналом (керівник, старші адміністратори, менеджер залу), а також між окремими виробничими підрозділами.

Для забезпечення чіткості управління, особливо в умовах динамічного середовища та високого навантаження, доцільним є здійснення оптимізації

управлінських ролей шляхом:

- Декомпозиції управлінських функцій із точним розподілом повноважень: хто планує, хто організовує, хто координує, а хто контролює;
- Аналізу завдань, що дублюються, із подальшим їх перерозподілом або автоматизацією;
- Визначення єдиної відповідальної особи за кожний напрям діяльності (sales, HR, закупівлі, сервіс), що дозволить уникнути конфліктів у прийнятті рішень;
- Уточнення регламентів взаємодії між ролями – хто погоджує, хто виконує, хто моніторить;
- Оновлення посадових інструкцій на основі функціонального аналізу діяльності кожного підрозділу.

Оптимізація управлінських ролей дозволяє досягти декількох стратегічних ефектів: підвищення ефективності комунікацій, зменшення навантаження на керівний склад, підвищення відповідальності та ініціативності працівників, а також поліпшення результативності управлінських рішень.

Таким чином, усунення дублювання функцій є передумовою не лише зростання ефективності, а й сталості управлінської системи загалом. Це особливо актуально для підприємств ресторанного бізнесу, які діють в умовах високої варіативності попиту, змін кадрової ситуації та нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із ключових чинників ефективності сучасної системи менеджменту є здатність підприємства забезпечити цілісність управлінських процесів через інтеграцію окремих структурних одиниць. У ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», як і в більшості підприємств ресторанного бізнесу, підрозділи (виробничий блок, обслуговування клієнтів, постачання, адміністрація) функціонують відносно автономно, що призводить до фрагментованості інформації, затримок у прийнятті рішень і неузгодженості дій.

З метою подолання цих бар'єрів доцільним є впровадження координаційних

груп, які виступатимуть як горизонтальні інтеграційні ланки між підрозділами. Такі групи можуть створюватися на постійній чи тимчасовій основі для вирішення окремих операційних або стратегічних питань, зокрема:

- планування закупівель і меню в межах спільної участі шеф-кухаря, менеджера залу та постачальника;
- щотижнева нарада з обслуговування клієнтів з участю адміністрації, персоналу залу та PR-фахівця;
- оперативні групи з реагування на клієнтські скарги чи форс-мажори.

Такі інтеграційні платформи дозволяють:

- оперативно обмінюватися даними та усувати розриви в інформації;
- підвищити узгодженість операційних дій;
- забезпечити більш злагоджене виконання стратегічних цілей;
- формувати у працівників розуміння міжфункціональних зв'язків і загальної картини діяльності підприємства.

Координаційні групи також сприяють формуванню атмосфери співпраці, зменшують ризики конфліктів між підрозділами та підвищують організаційну гнучкість підприємства в умовах нестабільного ринку.

Таким чином, впровадження механізму міжпідроздільної інтеграції через координаційні групи виступає важливою складовою модернізації системи управління ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» та адаптації до сучасних викликів у сфері послуг.

У процесі модернізації організаційної структури ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» ключовим завданням є досягнення чіткої координації управлінських дій, ліквідація дублювань, зменшення ієрархічних бар'єрів та підвищення гнучкості в управлінні. У зв'язку з цим запропоновано оновлену організаційну модель з виділенням функціональних блоків і чітким розмежуванням відповідальності між керівниками та підрозділами (табл. 3.2). Це дозволить посилити горизонтальну взаємодію, оптимізувати управлінські ролі та забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень.

Таблиця 3.2

**Оновлена організаційна структура ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» з розподілом
відповідальності та контролю**

Підрозділ / ланка управління	Ключові функції	Відповідальна особа / посада	Зона контролю
Директор підприємства	Стратегічне планування, фінансовий контроль, загальне керівництво	Директор	Уся організаційна система, бюджет, розвиток
Координаційна група	Горизонтальна взаємодія, погодження рішень між підрозділами	Керівники ключових відділів	Інтеграція управлінських функцій
Адміністративний менеджер	Організація внутрішньої логістики, ведення документації, забезпечення персоналу	Адміністратор	Адміністративна дисципліна, персональне діловодство
Виробничий підрозділ (кухня)	Приготування продукції, санітарний контроль, контроль якості	Шеф-кухар	Технологічні процеси, стандарти продукції
Обслуговуючий персонал (зал)	Обслуговування гостей, комунікація з клієнтами, виконання стандартів сервісу	Менеджер зали	Культура обслуговування, швидкість реагування
Відділ постачання та логістики	Закупівля сировини, контроль за запасами, логістика	Логіст / постачальник	Рівень залишків, своєчасність постачання
Фінансово-бухгалтерський супровід	Бухгалтерський облік, контроль витрат, розрахунки з персоналом	Бухгалтер	Звітність, дотримання фінансової дисципліни
Відділ маркетингу та комунікацій	Реклама, просування, SMM, робота з відгуками, організація акцій	SMM/PR-менеджер	Репутація, клієнтська лояльність, інформаційне охоплення

Запропонована організаційна структура ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» відображає перехід від ієрархічної моделі до функціонально-процесної з елементами адаптивного управління. Чіткий розподіл відповідальності дозволяє знизити рівень управлінського дублювання, а запровадження координаційної групи – покращити горизонтальні зв'язки між підрозділами. Така структура забезпечує гнучкість, підвищує відповідальність лінійних керівників, створює умови для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та посилює клієнтоорієнтованість підприємства. У результаті очікується покращення загальної ефективності управління, посилення якості сервісу та підвищення конкурентоспроможності на

ринку ресторанних послуг.

3.2. Формування адаптивного механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення підприємства ресторанної сфери, такі як ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», змушені не лише адаптуватися до обмежень і викликів, а й формувати довгострокову стратегію стійкого розвитку. Концепція сталого розвитку в ресторанному бізнесі передбачає забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства, соціальними очікуваннями споживачів та екологічною відповідальністю. В умовах України це також включає дотримання безпекових протоколів, адаптацію до нестабільного попиту та пошук нових моделей співпраці. Наступна таблиця 3.3 узагальнює основні вектори сталого розвитку, релевантні для підприємства в поточних умовах.

Таблиця 3.3

Ключові напрями реалізації концепції сталого розвитку у сфері ресторанних послуг під час війни та у післявоєнний період

Напрямок	Опис змісту	Очікувані результати	Умови реалізації
Економічна сталість	Оптимізація витрат, адаптивне ціноутворення, диверсифікація джерел доходу	Підвищення фінансової стійкості, зменшення залежності від ризиків	Постійний облік витрат, аналіз ринку, розширення сервісних напрямів
Соціальна відповідальність	Підтримка персоналу, стабільність робочих місць, залучення місцевих постачальників	Зростання лояльності персоналу та клієнтів	Гнучка система мотивації, HR-політика, розвиток партнерств
Екологічна орієнтація	Зменшення харчових відходів, повторне використання упаковки, енергоефективність	Підвищення репутаційної привабливості, економія ресурсів	Впровадження еко-ініціатив, навчання персоналу, співпраця з еко-бізнесами
Інноваційна гнучкість	Цифровізація обслуговування, використання CRM, онлайн-сервіси	Оперативність, точне прогнозування попиту	Впровадження IT-рішень, навчання працівників, SMM-комунікації
Безпекова адаптація	Наявність укриття, дотримання протоколів безпеки, гнучкий графік	Безперервність діяльності, довіра клієнтів	Інвестиції в безпеку, оновлення протоколів, комунікація з клієнтами

	роботи		
--	--------	--	--

У контексті стратегії сталого розвитку для ресторанного підприємства особливої ваги набувають не лише класичні напрями економічної та екологічної ефективності, а й безпекові, цифрові та соціальні аспекти. Для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» концепція сталості полягає у поєднанні внутрішньої адаптивності управління, зовнішньої гнучкості до змін споживчих уподобань і відповідальності перед спільнотою. Формування такої системи дозволяє підприємству не просто виживати в кризових умовах, а вибудовувати конкурентні переваги у післявоєнний період через репутаційний капітал, персоніфіковані сервіси, партнерське середовище та адаптивну організаційну модель.

Для підприємств ресторанного бізнесу, зокрема для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», функціонування в умовах воєнного стану, інфляційних викликів, порушення логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення вимагає відходу від традиційного стратегічного планування. На зміну йому приходить ризик-орієнтоване управління, що базується на попередньому виявленні загроз, оцінці потенційних наслідків та побудові сценаріїв реагування.

Таке управління потребує чіткого формулювання стратегічних цілей, що не лише відповідають умовам нестабільності, а й забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища. Нижче у таблиці 3.4 наведено структурування основних стратегічних цілей ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», орієнтованих на запобігання, нейтралізацію та використання ризиків як каталізаторів розвитку.

У сучасних умовах високої нестабільності, що супроводжується воєнними діями, макроекономічною напругою та коливанням попиту, стратегічне управління має трансформуватись із традиційного лінійного планування у гнучкий адаптивний механізм, здатний оперативно реагувати на виклики. Виявлені стратегічні цілі ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» є результатом системного аналізу ризиків, які безпосередньо впливають на життєздатність ресторанного бізнесу.

Одним із ключових напрямів є диверсифікація каналів збуту, що дозволяє уникнути повної залежності від офлайн-продажів, які можуть бути обмежені як юридично (через обмеження воєнного часу), так і фізично (нестача клієнтів, перебої у функціонуванні інфраструктури). Упровадження доставки, цифрових платформ для замовлень та активна присутність у соціальних мережах стають невід’ємним елементом бізнес-моделі.

Таблиця 3.4

Стратегічні цілі ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» у системі ризик-орієнтованого управління

Стратегічна ціль	Ризик, на який орієнтована	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Диверсифікація каналів збуту	Втрата клієнтів, обмеження роботи офлайн-закладів	Впровадження онлайн-продажів, розвиток доставки	Зниження залежності від фізичної присутності клієнта
Підвищення гнучкості витрат	Зростання вартості сировини, енергоресурсів	Гнучке бюджетування, договірні умови з постачальниками	Контроль за собівартістю, підвищення прибутковості
Формування резервного фонду	Раптові витрати через форс-мажор	Щомісячне відрахування частки доходу до резервного рахунку	Забезпечення платоспроможності у кризових умовах
Укріплення кадрового потенціалу	Текучість кадрів, емоційне вигорання	Програма розвитку персоналу, нематеріальна мотивація	Лояльність співробітників, зменшення витрат на підбір персоналу
Розширення партнерської мережі	Збій поставок, нестабільність постачальників	Створення мережі альтернативних локальних партнерів	Надійність логістичних ланцюгів
Цифрова трансформація управлінських процесів	Втрата оперативності та контролю в нестабільному середовищі	CRM-системи, автоматизація обліку, електронний документообіг	Швидкість прийняття рішень, зменшення навантаження на менеджерів

Паралельно, гнучкість витрат і створення резервного фонду дозволяють підприємству адаптуватися до зростання вартості сировини, енергоносіїв та зміни умов співпраці з контрагентами. Це забезпечує фінансову стійкість та мінімізує ризик зупинки операційної діяльності в критичні моменти.

Особливу увагу необхідно приділити кадровому питанню. Персонал у

ресторанному бізнесі є не лише виконавцем функцій, а й обличчям компанії. В умовах тривалого стресу, професійного вигорання і браку впевненості у завтрашньому дні саме інвестиції в людський капітал через навчання, гнучкий графік і нематеріальне стимулювання стають запорукою збереження працездатної команди.

Не менш значущим є акцент на цифровізації управління. Застосування CRM-систем, автоматизація документообігу, аналітика продажів і поведінки споживачів – усе це дозволяє зберігати контроль над діяльністю, навіть у разі децентралізації операцій або переведення частини функцій в онлайн-середовище.

Таким чином, визначені стратегічні цілі не є лише декларативними орієнтирами, а виступають інструментами трансформації системи менеджменту підприємства, забезпечуючи не тільки стійкість до зовнішніх викликів, а й здатність до розвитку в умовах високої турбулентності. Вони формують основу для формування адаптивної, антикрихкої та стійкої моделі управління, яка відповідає реаліям воєнного та післявоєнного часу.

У реаліях надзвичайної нестабільності, зумовленої тривалими бойовими діями, трансформацією економічного простору, зміною поведінкових моделей споживачів і постачальників, особливого значення для підприємств ресторанної сфери набуває не лише тактичне управління, а й стратегічне планування, яке враховує множинність ризиків. У таких умовах традиційна модель стратегічного управління, орієнтована на середньо- і довгострокове планування за стабільними параметрами, втрачає ефективність. ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», як представник малого бізнесу в сегменті громадського харчування, стикається з необхідністю швидкого ухвалення рішень, ресурсної адаптації та збереження рентабельності за мінливою кон'юнктури. Це вимагає побудови адаптивного механізму стратегічного менеджменту, що поєднує гнучкість, антикризовість та цифрову підтримку. Запропонований механізм включає сучасні аналітичні підходи до оцінювання ринку, інструменти гнучкого реагування на зовнішні зміни, сценарне планування та

запровадження стратегічних KPI. Основною метою є створення умов для стійкого функціонування підприємства, підвищення його адаптивності до ринкових флуктуацій та зміцнення конкурентних переваг у посткризовий період. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Елементи адаптивного механізму стратегічного менеджменту для ТОВ
«ПІВРЕСТКОМ»**

Елемент механізму	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка факторів PEST та конкурентних змін	SWOT-аналіз, PESTLE, моніторинг ринку	Виявлення загроз і можливостей
Механізми реагування	Впровадження динамічних управлінських рішень	Антикризові сценарії, розширення каналів збуту, гнучкі ціноутворення	Зменшення втрат від ринкових коливань
Сценарне планування	Побудова кількох варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий)	Матриця сценаріїв, метод Дельфі	Завчасне прийняття адаптаційних рішень
Система стратегічних KPI	Контроль реалізації цілей сталого розвитку	ROI, EBITDA, рівень утримання персоналу, NPS, середній чек	Об'єктивна оцінка прогресу
Цифрова підтримка рішень	Автоматизація збору даних і аналітики	CRM, Power BI, ERP-системи	Прозорість даних, оперативне ухвалення рішень

Упровадження адаптивного стратегічного механізму в ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління. Це особливо важливо в умовах воєнної економіки, де тривалі плани часто втрачають актуальність вже через кілька місяців. Системне використання аналітичних інструментів (SWOT, PESTLE) та створення сценаріїв дозволяє керівництву не лише розуміти поточні виклики, а й бути готовим до майбутніх змін.

Використання KPI сприяє об'єктивному моніторингу реалізації цілей, а цифрові рішення забезпечують швидкість збору даних, прозорість управлінських дій та можливість оперативного аналізу. Саме таке поєднання – інтелектуального аналізу, гнучкого планування та цифрової підтримки – формує нову управлінську

парадигму для ресторанного бізнесу у часи кризи. Таким чином, підприємство не лише зберігає стабільність, а й набуває здатності до сталого розвитку в умовах невизначеності.

3.3. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих змін та оцінка очікуваної ефективності

Успішність запропонованих змін у системі менеджменту підприємства ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» визначається не лише їхньою концептуальною обґрунтованістю, а й реальним впливом на соціально-економічні параметри функціонування. Ефективність модернізації управлінських процесів проявляється у двох площинах: прямій (що включає кількісні економічні показники, такі як зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат) та непрямій (що охоплює покращення внутрішнього клімату, комунікацій, мотивації персоналу, підвищення клієнтської лояльності тощо).

Зважаючи на характер діяльності ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» як підприємства у сфері послуг, особливої ваги набувають непрямі вигоди, які формують стійке середовище для тривалого зростання. Нижче представлено таблицю 3.6 з систематизацією основних вигод, очікуваних в результаті впровадження управлінських змін.

Таблиця 3.6

Прямі та непрямі вигоди від реалізації змін у системі менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Категорія вигод	Конкретні вигоди	Очікуваний ефект
Прямі економічні вигоди	Зростання операційного прибутку	Очікується +12–15% за рахунок зменшення витрат на персонал та логістику
	Зниження витрат на обслуговування управлінських процесів	Менше ручної праці, менше дублювань функцій
	Підвищення продуктивності праці	Більше обсягів обслуговування на

		одиницю персоналу
Непрямі вигоди	Покращення внутрішнього клімату	Менше конфліктів, вища мотивація працівників
	Підвищення лояльності клієнтів	Зростання частки повторних відвідувань
	Прозорість та узгодженість процесів управління	Зменшення управлінських збоїв і непорозумінь між підрозділами
	Підвищення гнучкості у прийнятті рішень	Швидша реакція на ринкові коливання

Проведений аналіз демонструє, що запропоновані управлінські трансформації мають багатовекторний ефект для ТОВ «ПІВРЕСТКОМ». Прямі вигоди здатні вже у короткостроковій перспективі забезпечити покращення фінансових результатів, зменшення витрат та підвищення продуктивності персоналу. Натомість непрямі вигоди, які важко кількісно оцінити, мають стратегічну вагу, оскільки створюють основу для довготривалої стабільності та розвитку. Особливо актуальним у період невизначеності та нестабільного попиту є підвищення адаптивності та гнучкості системи менеджменту, що стало можливим саме завдяки модернізації управлінських процесів.

Розрахунок економічного ефекту є ключовим елементом обґрунтування доцільності впровадження запропонованих змін у системі менеджменту підприємства. У випадку ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», очікувані ефекти зосереджені на трьох головних напрямках: підвищення прибутковості одного працівника, зниження операційних витрат та покращення ефективності використання оборотних активів. Ці напрямки є критично важливими для підприємства у сфері ресторанного бізнесу, яке функціонує в умовах нестабільного середовища та ресурсних обмежень.

Розрахунки ґрунтуються на наявних трендах 2022–2024 рр. та припущеннях щодо впровадження нової управлінської моделі з 2025 року (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Оцінка очікуваного економічного ефекту від модернізації управління у
ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»**

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Прибуток на одного працівника, тис.	424,8	510,0	+85,2	+20,05 %

грн				
Операційні витрати, тис. грн	12310,0	11250,0	-1060,0	-8,61 %
Фонд оплати праці, тис. грн	8104,2	8500,0	+395,8	+4,89 %
Вартість однієї години праці, грн	184,2	189,0	+4,8	+2,61 %
Рентабельність оборотних активів, %	28,2	32,0	+3,8	+13,48 %
Коефіцієнт обертання оборотних активів	14,01	15,20	+1,19	+8,49 %

Проведені розрахунки засвідчують, що запровадження нової моделі управління у ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» має потужний економічний потенціал. Зокрема, очікується зростання прибутку на одного працівника на 20%, що обумовлюється кращим розподілом функцій, делегуванням повноважень та запровадженням цифрових інструментів. Одночасно спостерігається потенціал для зниження операційних витрат на понад 1 млн грн, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту та зростання цін на ресурси.

Показники, пов'язані з ефективністю використання оборотних активів, також демонструють позитивну динаміку – рентабельність підвищується до 32%, а обертання оборотних засобів зростає на 8,5%, що свідчить про поліпшення фінансового циклу підприємства. Це є особливо цінним у контексті ресторанного бізнесу, де головним джерелом вартості є саме оборотні ресурси, а не основні фонди.

Таким чином, очікувані ефекти не лише підтверджують економічну доцільність запропонованих змін, але й відкривають нові можливості для зростання конкурентоздатності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного бізнесу, особливо в умовах тривалих кризових явищ і нестабільного зовнішнього середовища, ключову роль відіграють нематеріальні активи, зокрема людський капітал. Ефективне функціонування сервісного підприємства безпосередньо залежить від мотивації, задоволеності, професійної залученості та командної згуртованості персоналу, адже саме співробітники є носіями якості обслуговування й емоційного контакту з клієнтами.

У випадку ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» проблематика соціальної ефективності

управління набуває особливої актуальності з огляду на кілька чинників. По-перше, високий рівень навантаження персоналу в умовах зростання попиту та зміни форматів обслуговування потребує нових підходів до організації праці. По-друге, зниження купівельної спроможності клієнтів змушує оптимізувати витрати, не втрачаючи при цьому якості сервісу, що можливо лише за умови ефективного використання людських ресурсів. По-третє, висока конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці змушує роботодавців розробляти дієві системи утримання працівників, особливо в таких чутливих до персоналу галузях, як ресторанний бізнес.

У цьому контексті реалізація комплексу управлінських змін, спрямованих на поліпшення умов праці, запровадження систем нематеріального стимулювання, розвиток внутрішніх комунікацій та командної взаємодії, має не лише побічний соціальний ефект, а є стратегічною передумовою забезпечення стабільності й ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Очікувані соціальні вигоди доцільно оцінювати через показники плинності кадрів, залученості персоналу до управління, динаміки продуктивності та загальної стабільності колективу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Очікувані соціальні результати реалізації управлінських змін у ТОВ
«ПІВРЕСТКОМ»**

Напрямок зміни	Поточна ситуація (2024)	Очікувані зміни (2025)	Соціальний ефект
Умови праці	Обмежене оснащення, відсутність гнучкого графіка	Покращення матеріального забезпечення, запровадження змішаного графіку	Підвищення комфорту, зниження стресу
Мотиваційна політика	Переважно фінансова, слабка система нематеріального стимулювання	Введення програм нематеріального заохочення (подяки, гнучкий графік, розвиток)	Зростання залученості персоналу
Соціальна згуртованість колективу	Формальний характер комунікацій	Впровадження регулярних зустрічей, командних заходів	Стабілізація колективу, зменшення конфліктів

Плинність кадрів	20%	≤10% після змін	Збереження досвіду, економія на підборі кадрів
Залученість персоналу до прийняття рішень	Відсутня участь	Делегування функцій, участь у робочих групах	Підвищення відповідальності й ініціативності

Оцінка соціальних наслідків управлінських змін у ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» дозволяє стверджувати, що реформування системи менеджменту матиме позитивний вплив на мотиваційне середовище підприємства. Передусім це проявиться в покращенні умов праці, що сприятиме зниженню емоційного вигорання, підвищенню продуктивності та утриманню кваліфікованих кадрів. Запровадження нематеріальних інструментів стимулювання сприятиме не лише зростанню лояльності працівників, а й формуванню атмосфери довіри та взаємопідтримки.

Одним із ключових результатів очікується зменшення плинності персоналу вдвічі, що дозволить заощадити ресурси на підбір і навчання нових працівників. Крім того, формування координаційних груп і залучення персоналу до управлінського процесу стимулюватимуть розвиток лідерських якостей і підвищення відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

Загалом, впровадження запропонованих змін сприятиме стратегічній стабілізації людського капіталу, що є критично важливим для сервісного бізнесу в умовах післявоєнного відновлення та конкуренції за кваліфіковану робочу силу.

Оцінка терміну окупності запропонованих управлінських змін є ключовим елементом економічного обґрунтування проєктних рішень. Для підприємства сфери послуг, зокрема ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», де впровадження інновацій в організацію праці, комунікаційні процеси та стратегічне планування не потребує суттєвих інвестицій в основні фонди, важливою стає швидкість, з якою досягається позитивний фінансовий ефект. З огляду на обмеженість ресурсів та високий ступінь ринкової нестабільності, мінімізація терміну окупності є пріоритетною умовою для ухвалення управлінських рішень. Нижче наведено узагальнену таблицю 3.9, що

відображає прогноз терміну окупності основних заходів, які запроваджуються в рамках удосконалення системи менеджменту підприємства.

Результати проведених розрахунків свідчать про високу ефективність запропонованих змін у короткостроковій перспективі. Термін окупності жодного з проєктів не перевищує одного року, що є позитивним сигналом для підприємства, особливо в умовах обмеженого інвестування. Найкоротший термін окупності демонструє створення координаційних груп – цей захід є відносно дешевим у реалізації, але дозволяє досягти помітного ефекту за рахунок зниження неузгодженості між підрозділами та прискорення ухвалення рішень.

Таблиця 3.9

Оцінка терміну окупності управлінських змін на ТОВ «ПІВРЕСТКОМ»

Найменування управлінського рішення	Орієнтовна вартість впровадження, тис. грн	Очікуване щорічне зростання прибутку, тис. грн	Розрахунковий термін окупності, років
Впровадження системи внутрішніх регламентів	40	70	0,57
Делегування повноважень та скорочення дублювання функцій	25	45	0,56
Формування координаційних груп між підрозділами	15	30	0,50
Впровадження цифрових KPI та системи моніторингу	50	80	0,63
Розробка адаптивної структури стратегічного управління	60	90	0,67

Усі запропоновані управлінські зміни демонструють надзвичайно короткий термін окупності – від 0,50 до 0,67 року, що свідчить про їхню високу інвестиційну привабливість навіть у складних економічних умовах. Зокрема, найбільш ефективним заходом є створення координаційних груп: завдяки мінімальним витратам і швидкому ефекту від налагодження горизонтальних зв'язків між підрозділами, цей захід може окупитися вже за пів року.

Суттєву економію дає скорочення дублювання управлінських функцій та

делегування повноважень, що дозволяє не тільки зменшити адміністративні витрати, а й підвищити швидкість та адаптивність управлінських рішень. Це особливо важливо для малого підприємства у сфері ресторанних послуг, яке функціонує в умовах змін попиту, цін на сировину та нестабільного кадрового складу.

Дещо вищу вартість мають системні управлінські зміни – впровадження KPI та адаптивної структури стратегічного управління, однак і ці заходи демонструють швидке повернення інвестицій (0,63–0,67 року). Ці кроки забезпечують довготривалу результативність: завдяки цифровізації контролю та орієнтації на стратегічні показники підприємство зможе ефективно адаптуватися до динаміки ринку, своєчасно реагувати на зовнішні загрози та системно розвиватися.

Загалом, запропоновані заходи формують збалансовану систему управлінського вдосконалення, яка поєднує оперативний ефект (через внутрішні організаційні покращення) з довгостроковою стабільністю (через стратегічні управлінські інструменти). Це дозволяє не лише зекономити кошти, а й створити стійку платформу для подальшого розвитку ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» в умовах післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що ефективність менеджменту підприємств сфери послуг у сучасних умовах визначається не лише здатністю до адаптації, а й швидкістю реакції на зовнішні виклики, гнучкістю внутрішньої структури, рівнем мотивації персоналу та готовністю до цифрової трансформації. Досліджено теоретико-методологічні основи управління сервісними підприємствами, зокрема ідентифіковано особливості реалізації класичних та сучасних концепцій менеджменту в умовах сервісної економіки. Установлено, що для підприємств ресторанного типу характерна перевага оперативного, ситуативного управління над ієрархічно-бюрократичними підходами, що потребує удосконалення комунікацій, скорочення циклів прийняття рішень, делегування та децентралізації. Систематизовано методи оцінювання ефективності управлінської діяльності, які доцільно поєднувати для комплексного аналізу: факторний аналіз, SWOT-оцінка, експертне оцінювання, BSC, соціологічні опитування. Визначено, що поєднання кількісних і якісних критеріїв дає змогу отримати цілісну картину функціонування системи менеджменту.

2. У ході дослідження проведено комплексний аналіз сучасного стану та перспектив удосконалення системи менеджменту ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» – підприємства, що здійснює господарську діяльність у сфері ресторанних послуг та функціонує в умовах високої конкуренції, орендованих площ, обмеженого парку основних засобів і значного навантаження на оборотні активи. Підприємство розміщене в межах міста Дніпро, має сформовану клієнтську базу та налагоджену структуру виробничо-обслуговуючих процесів, але зазнає значного впливу зовнішньої нестабільності, зокрема наслідків воєнного стану, інфляції та змін у поведінці споживачів. Оцінка показників використання персоналу засвідчила позитивну динаміку: кількість працівників у 2022–2024 рр. зросла на 30%, обсяг фонду оплати праці – на 116,6%, а прибуток на одного працівника – майже в 8,3 рази. Разом з тим, показники фондовіддачі та продуктивності вказують на

нерівномірне навантаження та потенціал до оптимізації внутрішніх процесів.

3. Діагностовано організаційну структуру ТОВ «ПІВРЕСТКОМ», яка виявилася жорстко ієрархічною, недостатньо гнучкою, із частковим дублюванням управлінських функцій. Встановлено брак горизонтальних комунікацій, відсутність формалізованих внутрішніх регламентів та неузгодженість між функціональними підрозділами. Виявлено низку зовнішніх загроз, які стримують розвиток підприємства: інфляція, логістичні бар'єри, коливання платоспроможного попиту, зростання витрат на оренду та енергоносії. Серед внутрішніх бар'єрів визначено низьку цифрову зрілість, слабку аналітичну підтримку управлінських рішень, недостатній рівень мотивації працівників та неефективне управління знаннями.

4. Для подолання виявлених недоліків запропоновано комплексний пакет змін, серед яких ключовими є: модернізація організаційної структури шляхом запровадження функціонально-процесного підходу та делегування відповідальності на середньому рівні; створення координаційних груп між підрозділами з метою посилення інтеграції та узгодженості управлінських рішень; формування єдиних стандартів внутрішньої комунікації та регламентів взаємодії; впровадження адаптивного механізму стратегічного управління, що передбачає аналіз ризиків, сценарне планування, використання КРІ та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень.

5. Обґрунтовано очікувану ефективність запропонованих змін: прибуток на одного працівника зросте на понад 34%, операційні витрати скоротяться на 12–15%, ефективність використання оборотних активів поліпшиться за рахунок прискорення оборотності. Термін окупності управлінських інновацій орієнтовно становить 1,5 року. Серед соціальних ефектів – покращення умов праці, зниження плинності персоналу та підвищення рівня мотивації. Таким чином, реалізація запропонованих змін в управлінській системі ТОВ «ПІВРЕСТКОМ» є економічно доцільною, соціально обґрунтованою та здатною забезпечити адаптивний розвиток підприємства в умовах воєнної та післявоєнної трансформації українського ринку

послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешугіна Н., Зеленська О. Антикризовий менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1. С. 202-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2023_1_17
2. Балджи М.Д. Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 2. С. 38-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_2_7
3. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 1. С. 48-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2024_7_1_5
4. Бойко Д., Щербак Л. Особливості управління проєктами у сфері послуг. *Молодь і ринок*. 2024. № 10. С. 101-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2024_10_21
5. Боровик М.В., Оболенцева Л.В., Школяр С.В. Теоретичний базис стратегічного управління підприємствами сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 11(2). С. 25-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11(2)_5)
6. Братіцел М.Л., Даниленко О.В., Красовський С.О. Оптимізація ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: тенденції та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 12(1). С. 18-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(1)_5)
7. Ван Д. Впровадження заходів диджиталізації як мейнстрим розвитку ресторанних закладів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 230-236.
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

9. Вerezomska I., Bovsh L., Voroshilova G. SMM-менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 1. С. 91-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2024_7_1_7
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
11. Головка О.М., Сабадош Г.О., Чобаль Л.Ю. Особливості та перспективи розвитку кейтерингу в Закарпатській області. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_24
12. Гончар Л.О., Кожевник М.В. Сучасні тренди та адаптивні стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах соціально-економічних змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 12(1). С. 84-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12(1)__12)
13. Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Марковська А.В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabgr_2024_2_6
14. Заманов В.Л., Подкопаєв О.М., Соловій С.Б. Концептуальні напрями забезпечення економічної безпеки готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 6. С. 62-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_6_11
15. Земліна Ю.В., Букатов А.Г. Концептуальна модель застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності готельно-ресторанного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(2). С. 9-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10\(2\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10(2)__3)
16. Іванюк У.В., Галаз Л.В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 393-399.
17. Карченя А.С., Сисоєва С.І., Холодок В.Д. Зарубіжний досвід запровадження

- інноваційних стратегій сфери ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 10. С. 109-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_10_21
18. Кирніс Н. Застосування штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7, № 1. С. 111-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rhci_2024_7_1_8
 19. Коваль О.Д., Катюха Д.А. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sdeli_2025_1_11
 20. Кожухівська Р.Б., Саковська О.М. Використання digital-технологій при плануванні діяльності та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 8(1). С. 29-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)_5)
 21. Комова М.В., Жаворонко С.В. Соціально-комунікаційні стратегії розвитку кейтерингової компанії. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2022. Вип. 61. С. 114-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2022_61_13
 22. Кузнецова І.О., Кім А.А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1-2. С. 83-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_1-2_8
 23. Куцик В.І., Майборода В.М. Тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 3-4. С. 54-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2022_3-4_7
 24. Лявинець Г. М. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(2). С. 21-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10(2)_4)
 25. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська

- політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
26. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 27. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 28. Нікітенко К.С. Вдосконалення управлінських практик для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасному туристичному середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 140-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_17_21
 29. Овчиннікова В.О., Скоробагач А.В. Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 88-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_87_13
 30. Осадчук О.П., Шереметинський М.А. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу на сучасному підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 77-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_9_14
 31. Поплавський Е. В. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 7. С. 26-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_7_7
 32. Постова В.В. Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 147-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_74_23
 33. Середа Н.М., Мозгова Д.Р. Інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом: досвід розвинених країн. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 2(1). С. 9-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2\(1\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)__3)

34. Сіра Е.О., Тараймович І.В., Кравчук Т.В. Технологічні інновації в ресторанній галузі та їхнє використання для поліпшення клієнтського досвіду. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 2(1). С. 17-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2\(1\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)__4)
35. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
36. Тарасюк Г.М., Чагайда А.О., Тищенко О.М. Сучасний стан івент-кейтерингу в Україні та перспективи його розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_5_14
37. Ткачова С.С. Цифрова трансформація систем менеджменту сучасних організацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 4(2). С. 67-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4(2)__10)
38. Трайно В.М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)__8)
39. Фостолович В., Боцян Т., Павлова С., Фостолович Р., Гуртовий Ю. POSTER як інструмент цифровізації системи управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_1_11
40. Фроленкова Н.А. Менеджмент на ринку товарів і послуг: особливості ринкових процесів та сучасна інфраструктура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 366-376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2021_4_32
41. Хитрова О., Долга Г. Впровадження event-менеджменту в діяльність підприємств сфери послуг. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 91-103. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_9

42.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О.
Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

43.Яроміч С.А., Бекетова О.А., Брєєва Є.М. Маркетинговий менеджмент у сфері
послуг: філософія бізнесу, інструментарій та сучасні тренди. *Підприємництво та
інновації*. 2022. Вип. 22. С. 59-66. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_22_12