

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: МЕНЕДЖМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

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

**Здобувач**

Ростислав БОЙКО

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**З А В Д А Н Н Я**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи****Бойку Ростиславу Віталійовичу**

1. **Тема роботи:** «Менеджмент операційної діяльності підприємства сфери обслуговування»

**керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані відкритих джерел по ФОП Шешурева Надія Дмитрівна, матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування клієнтів ФОП Шешурева Надія Дмитрівна, статистичні дані по основних видах бізнесу, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретичні основи менеджменту операційної діяльності підприємств сфери обслуговування; 2) проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна; 3) оцінити стан операційної діяльності та ефективність управлінських рішень на підприємстві; 4) визначити основні проблеми в управлінні операційними процесами; 5) обґрунтувати шляхи вдосконалення менеджменту операційної діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна.

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

1. Рівень завантаження потужностей кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна за роками

2. Динаміка кількості відвідувачів кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна за роками

### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Ростислав БОЙКО

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ	ОБСЛУГОВУВАННЯ
7	
1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства сфери Обслуговування	
7	
1.2. Організаційно-економічні аспекти ефективного управління операційними процесами в сфері громадського харчування	
10	
1.3. Особливості процесу управління закладами гостинності ресторанного типу	
14	
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	
19	
2.1. Організація бізнесу ФОП Шешурева Надія Дмитрівна з надання послуг ресторанного типу та кейтерингу	
19	
2.2. Характеристика менеджменту операційних процесів у кафе «Зоря»	
31	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАФЕ «ЗОЛЯ» ФОП ШЕШУРЕВА НАДІЯ	ДМИТРІВНА
37	
3.1. Удосконалення управління виробничо-технологічними процесами	

та якістю обслуговування у кафе «Зоря»	
37	
3.2. Розвиток операційної та маркетингової стратегії закладу громадського та мобільного харчування за результатами анкетування клієнтів	
43	
3.3. Управління ризиками в умовах тривалого воєнного стану для бізнесу у сфері обслуговування ФОП Шешурева Надія Дмитрівна	
51	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	
62	

## ВСТУП

У сучасних умовах тривалого воєнного стану в Україні питання ефективного управління операційною діяльністю підприємств сфери обслуговування набуває особливої ваги. Сфера громадського харчування, зокрема малі підприємства, зазнає значного тиску з боку економічної нестабільності, зміни споживчих звичок, логістичних проблем та загроз безпеці. У таких умовах здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність обслуговування та задовольняти потреби клієнтів стає критично важливою.

Наявність чітко налагодженого менеджменту операційної діяльності дозволяє підприємству мінімізувати втрати, ефективно реагувати на запити клієнтів, підвищувати якість послуг та забезпечувати стабільний дохід навіть у кризових обставинах. Водночас невеликі підприємства мають обмежені ресурси, що обумовлює необхідність впровадження гнучких управлінських підходів.

Вивчення механізмів організації та вдосконалення операційної діяльності у малому бізнесі, зокрема у сфері кейтерингових послуг, є актуальним з огляду на потребу підтримки та відновлення економіки України через розвиток

підприємництва. Особливу цінність має дослідження локальних підприємств, які змогли зберегти конкурентоспроможність попри складні зовнішні умови [14, 28, 32].

У контексті довготривалого воєнного конфлікту ключовим завданням менеджменту є не лише оптимізація поточних процесів, а й стратегічне планування розвитку підприємства з урахуванням ризиків та потреб громади. Кафе «Зоря», завдяки гнучкому формату обслуговування, має потенціал до розширення цільової аудиторії та збільшення частки ринку.

Таким чином, тема дослідження є надзвичайно важливою для поглиблення наукового розуміння механізмів управління операційною діяльністю в нестабільному середовищі та розробки практичних рекомендацій для підвищення ефективності малих підприємств сфери обслуговування.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей управління операційною діяльністю ФОП Шешурева Надія Дмитрівна у сфері громадського харчування та розробка пропозицій щодо її вдосконалення в умовах тривалого воєнного стану.

Основні завдання, які ставилися і виконувалися під час написання бакалаврської роботи:

- розкрити теоретичні основи менеджменту операційної діяльності підприємств сфери обслуговування;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна;
- оцінити стан операційної діяльності та ефективність управлінських рішень кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна;
- визначити основні проблеми в управлінні операційними процесами;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення менеджменту операційної діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна.

Об'єкт дослідження – операційна діяльність ФОП Шешурева Надія Дмитрівна у сфері громадського харчування.

Предмет дослідження – організаційно-економічні аспекти управління операційною діяльністю підприємства сфери обслуговування.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз, методи економічного аналізу та прогнозування, анкетування та ін.

Інформаційну базу склали внутрішня звітність ФОП Шешурева Н.Д., нормативно-правові акти України, статистичні дані дослідження ринку, аналітичні матеріали, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань операційного менеджменту тощо.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих заходів щодо вдосконалення операційної діяльності кафе «Зоря» для підвищення його конкурентоспроможності, стабільності роботи та ефективного функціонування в умовах зовнішньої нестабільності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

### **1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства сфери обслуговування**

Операційна діяльність у сфері обслуговування розглядається як комплекс дій, спрямованих на безпосереднє створення та надання послуг споживачам. У наукових джерелах вона трактується як основна діяльність підприємства, пов'язана з виконанням функцій, що безпосередньо формують дохід і забезпечують його життєздатність.

Дослідження свідчать, що особливістю операційної діяльності підприємств сфери обслуговування є її нематеріальний характер. Результатом операційних процесів тут є не матеріальні товари, а послуги, які не можна зберігати,

транспортувати або накопичувати, що зумовлює високі вимоги до якості управління такими процесами [5, 18, 33].

Наукові підходи до визначення сутності операційної діяльності базуються на її функціональному наповненні, а саме – на послідовності дій з організації процесу обслуговування, оптимізації витрат, забезпечення якості, своєчасності та доступності послуг для споживачів. При цьому акцент робиться на досягненні максимальної ефективності використання ресурсів [2, 29, 39].

У літературі також підкреслюється, що операційна діяльність охоплює не лише процеси безпосереднього надання послуг, а й усі супровідні дії: планування, закупівлі, підготовку персоналу, контроль якості, логістику. Такий комплексний підхід дозволяє цілісно управляти діяльністю підприємства [1, 13, 24].

Одним із ключових завдань операційного менеджменту у сфері послуг є забезпечення стабільності та передбачуваності процесів. Це досягається шляхом стандартизації процедур, впровадження систем контролю та управління якістю, а також завдяки використанню сучасних інформаційних технологій.

Окремі джерела акцентують увагу на тому, що операційна діяльність у сфері обслуговування часто має проектний характер, особливо якщо йдеться про кейтерингове обслуговування, банкетні заходи, організацію подій. Це вимагає від підприємства гнучкості, здатності адаптуватися до змін та забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта [4, 30].

У працях з економіки підприємства підкреслюється, що операційна діяльність у сфері обслуговування має сезонні коливання, що відображається на плануванні обсягів робіт, залученні персоналу та управлінні запасами. Тому важливою складовою є адаптивне управління, орієнтоване на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища [8, 22, 35, 40].

У літературі широко розглядаються критерії оцінки ефективності операційної діяльності, серед яких домінують показники продуктивності праці, рівень використання ресурсів, обсяг реалізованих послуг, задоволеність споживачів та якість обслуговування. Це свідчить про значну увагу до системного моніторингу та аналізу операційних процесів [9, 18, 31].

Також відзначається важливість інтеграції операційної діяльності з маркетинговою та фінансовою стратегією підприємства. Це дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх функціональних підрозділів та досягати конкурентних переваг на ринку послуг.

Дослідження демонструють, що для підприємств сфери обслуговування ключовим є не лише сам процес обслуговування, а й взаємодія з клієнтом до, під час і після надання послуги. Ця взаємодія формує загальне сприйняття якості, впливає на рівень лояльності та повторні звернення клієнтів [3, 27, 36].

Окрему увагу в наукових роботах приділено людському фактору як невід'ємній складовій операційної діяльності у сфері послуг. Персонал не лише виконує завдання, а й безпосередньо формує враження клієнта від послуги. Тому значущим є питання підбору, мотивації та розвитку кадрів [25].

Загалом огляд наукових джерел дає змогу зробити висновок, що операційна діяльність підприємств сфери обслуговування є складним, динамічним і багаторівневим процесом, що вимагає системного підходу до управління. Її ефективна організація є запорукою стабільного функціонування підприємства і його конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності операційної діяльності у сфері обслуговування та у виробничій сфері

Ознака	Сфера обслуговування	Виробнича сфера
Результат діяльності	Послуга (нематеріальна, часто миттєва)	Матеріальний товар
Можливість зберігання результату	Неможливо зберігати чи накопичувати послугу	Можна зберігати на складах
Взаємодія з клієнтом	Пряма, часто під час надання послуги	Опосередкована (клієнт отримує готовий товар)
Стандартизація процесів	Обмежена через варіативність очікувань	Висока, можливе масове виробництво

Участь персоналу	Висока: персонал формує якість обслуговування	Помірна: персонал часто не взаємодіє з клієнтом
Гнучкість процесів	Висока, потребує індивідуального підходу	Обмежена в межах технологічного процесу
Контроль якості	Суб'єктивний, залежить від враження клієнта	Об'єктивний, вимірюється технічними параметрами

Операційна діяльність підприємств сфери обслуговування в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що встановлюють вимоги до якості послуг, безпеки, прав споживачів та трудових відносин.

Ключовими актами є Цивільний кодекс України, який визначає загальні положення щодо надання послуг, а також Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює обов'язки суб'єктів господарювання щодо інформування, безпеки, належної якості та гарантійного обслуговування.

У сфері громадського харчування, до якої належить і кейтеринговий бізнес, застосовуються також нормативи санітарного законодавства, затверджені МОЗ України, зокрема Державні санітарні норми та правила для підприємств ресторанного господарства.

Окремі аспекти операційної діяльності, пов'язані з веденням обліку, оподаткуванням, працевлаштуванням персоналу, регулюються положеннями Податкового кодексу України, Закону «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» та Кодексу законів про працю України [1, 2, 3, 4].

Таким чином, нормативно-правова база створює організаційно-правове підґрунтя для ведення операційної діяльності у сфері послуг, з урахуванням вимог до безпечності, ефективності та добросовісного ставлення до споживача.

## **1.2. Організаційно-економічні аспекти ефективного управління операційними процесами в сфері громадського харчування**

Сума операційних витрат і капітальних вкладень складають витрати компанії, які не включаються в пряму собівартість продуктів або послуг, які пропонує ринку дана компанія. Наприклад, покупка копіювального апарату відноситься до капітальних вкладень, а покупка паперу, тонера, оплата споживаної ним електроенергії, ремонту та обслуговування цього пристрою відносяться до операційних витрат. Стосовно до бізнесу операційні витрати включають в себе, зокрема, оплату оренди приміщень для офісу, комунальних платежів компанії, витрати на рекламу і НДДКР, ліцензійні та страхові платежі, витрати на відрядження та транспортні витрати, оплату сторонніх адвокатів і аудиторів, зарплату персоналу і т. ін [18, 32, 38].

У літературі зазначається, що однією з ключових умов успішного функціонування підприємств громадського харчування є налагоджена система управління персоналом. Оскільки якість обслуговування та задоволеність клієнтів значною мірою залежать від компетентності працівників, управління людськими ресурсами має бути системним та адаптивним до змін споживчих очікувань [18, 32, 38].

Особливу увагу дослідники приділяють економічним аспектам операційного управління. До них належать планування витрат, ціноутворення, управління запасами, фінансовий контроль та аналіз прибутковості. Ефективне управління цими параметрами дозволяє досягти стабільної рентабельності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність [11, 19, 28].

Наголошується, що в умовах обмежених ресурсів важливим є впровадження інструментів контролінгу, бюджетування та економічного моделювання. Такі інструменти дозволяють приймати зважені управлінські рішення, підвищувати фінансову дисципліну та знижувати ризики втрати прибутків.

Операційні процеси у громадському харчуванні мають свою специфіку, яка відрізняється від виробничих підприємств: вони більш чутливі до сезонності, змін у попиті, умов зовнішнього середовища. Це вимагає постійного моніторингу ринку та адаптації процесів до змін у споживчій поведінці.

У працях зазначається, що важливо впроваджувати сучасні системи автоматизації операцій, такі як програмне забезпечення для обліку продажів, складу, бронювання та обслуговування клієнтів. Це дозволяє значно зменшити втрати, знизити навантаження на персонал та підвищити точність управлінських рішень.

Важливим елементом ефективного управління є стандартизація та сертифікація внутрішніх процесів, що сприяє стабільності якості та формує довіру з боку споживача. Запровадження внутрішніх регламентів дозволяє уніфікувати процеси та зменшити варіативність результату обслуговування [7, 24, 33].

Окремі джерела підкреслюють роль стратегічного планування в операційному менеджменті. Планування розвитку асортименту, виходу на нові ринки, формування клієнтської бази мають бути органічно пов'язані з операційною діяльністю закладу [12, 21, 31].

Значна увага приділяється аналізу конкурентного середовища. Вважається, що тільки за умови комплексного розуміння ринкової ситуації можливо правильно сформулювати операційні цілі та забезпечити їх досягнення з мінімальними витратами [33].

Підприємства, що працюють у сфері громадського харчування, часто мають обмежений доступ до інвестицій, тому ефективне управління операціями розглядається як альтернатива залученню зовнішнього фінансування. Раціоналізація витрат, мінімізація втрат і оптимізація бізнес-процесів можуть забезпечити ріст прибутку навіть без додаткових вливань капіталу.

Також вказується на важливість екологічного підходу в операційній діяльності: використання безпечних матеріалів, зменшення харчових відходів, впровадження принципів сталого розвитку можуть не тільки покращити імідж підприємства, але й знизити операційні витрати [5, 20, 40].

Дослідники вказують на необхідність системної оцінки ефективності операційного управління. Пропонується використовувати комплекс показників, зокрема: оборотність запасів, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт завантаженості персоналу, продуктивність праці та маржинальність [13, 23, 37].

Також розглядаються методи підвищення гнучкості операційних процесів, зокрема впровадження моделі гнучкого графіка, аутсорсингу непрофільних послуг, тимчасового зменшення обсягів закупівель залежно від поточного попиту [11, 24, 35].

Управління якістю виступає обов'язковим елементом операційного менеджменту. Якість в громадському харчуванні має багатовимірний характер – це не лише смакові якості продукції, але й швидкість обслуговування, чистота приміщення, естетика подачі тощо.

Успішне управління операційними процесами у закладах громадського харчування потребує поєднання глибоких організаційних знань із економічним аналізом. Тільки цілісний підхід до управління дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції (табл. 1.2).

Порівняльний аналіз особливостей управління операційною діяльністю у сфері громадського харчування та на промисловому підприємстві свідчить про наявність суттєвих відмінностей, зумовлених характером продукту, специфікою виробничих процесів і рівнем взаємодії з клієнтом. У сфері громадського харчування операційні процеси мають більш гнучкий, динамічний та клієнтоорієнтований характер. Це обумовлює необхідність щоденного прийняття рішень щодо асортименту, обсягів виробництва, закупівель і персоналу.

Таблиця 1.2

Особливості управління операційною діяльністю в громадському харчуванні та на промисловому підприємстві

Критерій	Громадське харчування	Промислове підприємство
Продукт	Послуга + харчова продукція	Матеріальний продукт
Інтенсивність контакту з клієнтом	Висока, безпосередня взаємодія	Мінімальна, через опосередкований продаж
Гнучкість процесів	Висока, залежить від	Обмежена

	замовлення	технологічними стандартами
Якість	Суб'єктивна (оцінює клієнт)	Об'єктивна (технічні характеристики)
Тривалість виробничого циклу	Коротка (до кількох годин)	Довга, часто кілька днів або тижнів
Виробничі втрати	Здебільшого харчові залишки	Виробничий брак, відходи
Управління запасами	Щоденне оновлення, з урахуванням термінів	Планове поповнення, тривале зберігання
Фокус на клієнтоорієнтованість	Максимальний	Помірний, залежно від ринку

Натомість промислові підприємства функціонують у межах чітко регламентованих технологічних циклів, орієнтуючись на стандартизоване виробництво матеріальної продукції з тривалішим циклом. Якість у промисловості зазвичай має технічні критерії, тоді як у сфері харчування вона значною мірою залежить від суб'єктивної оцінки споживача [28].

Також важливою є відмінність в управлінні запасами: громадське харчування вимагає щоденного оновлення сировини з урахуванням короткого терміну її зберігання, тоді як промислові підприємства використовують більш планові підходи із можливістю тривалого зберігання матеріалів. Відтак, ефективне управління операційною діяльністю в кожній із галузей потребує врахування її унікальних особливостей і використання відповідних методів та інструментів.

### **1.3. Особливості процесу управління закладами гостинності ресторанного типу**

Управління в цій сфері розглядається як система дій, спрямованих на досягнення високого рівня обслуговування клієнтів, забезпечення якості продукції та послуг, а також ефективне використання ресурсів.

Заклади ресторанного типу функціонують у динамічному середовищі, що вимагає від менеджменту постійної адаптації до змін у споживчих вподобаннях, ціновій політиці, інноваціях у сфері приготування страв і форм обслуговування. Відтак, управління повинно бути гнучким, передбачати швидке реагування на внутрішні та зовнішні чинники, а також мати у своїй основі стратегічне планування.

Особливу увагу приділяють управлінню персоналом. Оскільки заклади гостинності тісно пов'язані з прямим контактом із клієнтом, людський фактор є визначальним у забезпеченні якості сервісу. Успішне управління вимагає впровадження ефективних методів мотивації, навчання та контролю за виконанням стандартів обслуговування.

Операційна діяльність у ресторанах має бути чітко регламентованою. Літературні джерела наголошують на необхідності стандартизації процесів закупівлі, зберігання продуктів, приготування страв, подачі та прибирання. У цьому контексті важливими є документи внутрішнього контролю та системи управління якістю [9, 23, 34, 40].

Однією з ключових особливостей управління в ресторанах є необхідність поєднання виробничих функцій із маркетинговими. Окрім безпосередньої організації процесу обслуговування, менеджери повинні забезпечувати ефективне просування послуг, розробку акцій, формування конкурентних переваг і підтримку іміджу закладу.

Фінансовий аспект також розглядається як невід'ємна складова управління. У закладах ресторанного типу необхідно забезпечити ефективне планування витрат, контроль доходів, облік залишків, управління оборотними коштами та забезпечення прибутковості діяльності в умовах високої конкуренції.

Сучасні підходи до управління включають цифровізацію - застосування спеціалізованих програм для автоматизації процесів бронювання, обліку това-

рів, комунікації з клієнтами. Це підвищує оперативність прийняття рішень та покращує контроль за виконанням функцій на всіх рівнях [17, 19, 27, 34].

Література також підкреслює важливість управління якістю обслуговування як ключового елементу конкурентоспроможності. Тут особлива роль відводиться відгукам споживачів, сервісним стандартам, системам оцінювання задоволеності клієнтів і швидкому реагуванню на скарги [3, 27, 30].

Крім того, управління рестораном вимагає врахування сезонності попиту, культурних особливостей цільової аудиторії та географічного розташування. Це зумовлює потребу в гнучкому підході до формування меню, графіків роботи та розміщення ресурсів.

Таким чином, процес управління закладами гостинності ресторанного типу є багаторівневим і потребує комплексного підходу, який включає ефективну координацію персоналу, логістики, фінансів, маркетингу, якості та інновацій. Успішна реалізація управлінських функцій забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Заклади ресторанного господарства класифікуються за низкою ознак, серед яких найбільш поширеними є тип обслуговування, асортимент продукції, рівень обслуговування та місце розташування. Відповідно до цього, виділяють такі основні типи: ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети, закусочні, кафетерії, бістро та фуд-корти. Кожен з них має свої особливості організації обслуговування, цільову аудиторію та специфіку ведення операційної діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Типи закладів ресторанного господарства [8]

Ресторани є закладами вищого класу, що надають широкий вибір страв складного приготування, напоїв, а також забезпечують високий рівень обслуговування - від подачі страв до атмосфери й інтер'єру. Вони можуть поділятися на загального типу (універсальні) або спеціалізовані (м'ясні, рибні, національні кухні тощо), а також за класами: люкс, вищий, перший.

Кафе орієнтовані на швидше і менш формалізоване обслуговування, мають спрощене меню і доступніші ціни. Вони можуть бути універсальними або тематичними (кафе-морозиво, кафе-кондитерська, інтернет-кафе). У кафе зазвичай забезпечується обслуговування в залі, але не передбачається поділ меню на повноцінні курси, як у ресторанах.

Бари спеціалізуються на реалізації широкого асортименту алкогольних і безалкогольних напоїв, закусок, а іноді й гарячих страв. Вони поділяються на пивні, винні, коктейльні, чайні, кавові, снікерси (музичні бари). Формат обслуговування може бути барною стійкою або столиками, залежно від концепції.

Їдальні і закусочні - це заклади швидкого харчування, які орієнтовані переважно на обслуговування працівників організацій або широкого загалу спо-

живачів з середнім і низьким рівнем доходу. Основна їхня перевага — швидкість, доступність і ситність страв. Тут використовують систему самообслуговування або обслуговування по лінії роздачі.

Формати, як-от фуд-корти, кафетерії та бістро, набули популярності в умовах торговельних центрів і міського простору. Вони поєднують елементи швидкого харчування та мінімального сервісу. Основна ідея полягає у забезпеченні можливості швидко перекусити в умовах обмеженого часу, з одночасною мінімізацією витрат на обслуговування та інтер'єр [8, 16, 23, 32].

Заклад ресторанного типу є складною системою, яка функціонує в умовах постійної взаємодії з клієнтами, постачальниками, конкурентами та внутрішнім персоналом. Як об'єкт управління, він охоплює виробничу, обслуговуючу, фінансову, кадрову та маркетингову підсистеми, кожна з яких потребує скоординованого підходу для досягнення загальних цілей підприємства. Ефективне управління закладом ресторанного господарства спрямоване на забезпечення стабільності, прибутковості та високої якості обслуговування клієнтів (рис.1.2).



Рис. 1.2. Заклад ресторанного типу як об'єкт управління [15]

Основними управлінськими функціями в ресторані виступають планування, організування, мотивація, контроль та аналіз. Планування передбачає розробку стратегії розвитку, формування меню, розрахунок потреб у ресурсах.

Організація включає побудову внутрішньої структури, визначення ролей і повноважень, встановлення режимів роботи. Кожен з цих процесів вимагає гнучкого реагування на зміни ринку та поведінку споживачів.

Особливістю управління рестораном є необхідність забезпечення високого рівня координації між різними службами - кухнею, обслуговуванням, постачанням, бухгалтерією. Ефективна комунікація і чітке регламентування процесів дозволяють уникнути конфліктів, збоїв у роботі, втрат ресурсів. Водночас управлінець має швидко приймати рішення в умовах високої змінності споживчого попиту та оперативної діяльності.

Управління якістю є ключовим аспектом діяльності закладу. Воно включає стандартизацію технологічних процесів, контроль за санітарно-гігієнічними умовами, навчання персоналу та збір зворотного зв'язку від клієнтів. Для підтримки конкурентоспроможності важливо впроваджувати системи управління якістю, такі як HACCP або ISO, адаптовані до специфіки ресторанної справи [6, 15, 29].

Операційні витрати (повсякденні витрати компанії на організацію продажів, адміністрування, НДДКР і т. ін.). Протиставляються прямим витратам - витратам компанії на безпосереднє виробництво продуктів і послуг. Іншими словами, прямі витрати - це сума грошей, які компанія витрачає на перетворення сировини або комплектуючих в готову продукцію [8, 10].

Отже, заклад ресторанного типу як об'єкт управління потребує системного підходу, орієнтованого на забезпечення безперервної, якісної та прибуткової діяльності. Сучасний менеджмент у цій сфері вимагає глибоких знань в галузі організації праці, харчових технологій, маркетингу, економіки та сервісу, що формує високі вимоги до професійного рівня керівників таких підприємств.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

## **2.1. Організація бізнесу ФОП Шешурева Надія Дмитрівна з надання послуг ресторанного типу та кейтерингу**

Фізична особа-підприємець Шешурева Надія Дмитрівна зареєстрована у місті Кам'янське Дніпропетровської області у Заводському районі на вул. Сачко. Основний вид діяльності пов'язаний з КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». У власності ФОП Шешурева Надія Дмитрівна перебуває кафе «Зоря», яке здійснює обслуговування в залі на 20 осіб, а також надає кейтерингові послуги (виїзне харчування, банкетне обслуговування заходів, фуршети). Кафе працює щоденно з 10:00 до 21:00, кількість працівників у 2024 році - 6 осіб (адміністратор, кухарі, офіціанти, водій-доставник).

Особливості організації бізнесу в кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна:

- малий формат закладу - кафе розраховане на 20 посадкових місць, що дозволяє зосередитись на якості обслуговування та постійному контакті з клієнтом;

- поєднання стаціонарних і мобільних послуг: кафе обслуговує відвідувачів у залі та надає кейтерингові послуги, зокрема на свята, виїзні фуршети, корпоративи;

- управління та контроль безпосередньо здійснює власник - Шешурева Н.Д., що забезпечує оперативність прийняття рішень;

- обмежений штат (6 осіб) потребує багатофункціональності працівників: наприклад, водій може допомагати при сервіруванні виїзних замовлень;

- гнучкість у меню та ціноутворенні - страви готуються зі свіжих локальних продуктів, часто під замовлення, з урахуванням побажань клієнтів;

- маркетингова стратегія базується на «сарафанному радіо», рекомендаціях клієнтів і просуванні у локальних соцмережах (Facebook, Instagram);

- сезонність спостерігається у збільшенні кейтерингових замовлень на весні та влітку, а також у період новорічних свят.

Однією з особливостей організації бізнесу кафе «Зоря» є тісний зв'язок з локальним середовищем міста Кам'янське. Заклад орієнтується переважно на постійних клієнтів із навколишніх житлових масивів, офісів та шкіл, що формує стабільну базу споживачів і дозволяє краще враховувати їхні звички, смаки та уподобання. Такий підхід сприяє формуванню довіри до бренду і створює ефект «свого» закладу, де кожен відвідувач відчуває індивідуальне ставлення.

Іншим важливим аспектом є раціональне використання простору та ресурсів. Через обмеженість площі та штату кафе «Зоря» активно впроваджує мультифункціональність у повсякденну діяльність - працівники поєднують кілька функцій, а простір залу часто трансформується під різні типи подій (наприклад, міні-фуршети або майстер-класи). Це дозволяє адаптуватися до запитів клієнтів та мінімізувати витрати на утримання закладу.

Крім того, важливою особливістю є висока ступінь персоналізації послуг. Власниця бізнесу, Шешурева Надія Дмитрівна, як безпосередній організатор усіх процесів, підтримує особистий контакт з клієнтами, що дає можливість швидко реагувати на відгуки, змінювати меню, запускати нові пропозиції. Такий підхід не лише підвищує якість сервісу, а й формує лояльність аудиторії, що є критично важливим фактором для сталого функціонування малого бізнесу в ресторанній сфері.

Завдяки гнучкій організації бізнес-процесів кафе «Зоря» також ефективно реагує на зовнішні виклики, зокрема економічну нестабільність чи зміну споживчих уподобань. В умовах обмежених ресурсів ФОП Шешурева Надія Дмитрівна запроваджує практики адаптивного управління - наприклад, змінює асортимент відповідно до сезонної доступності продуктів, оптимізує витрати на логістику кейтерингових послуг, а також залучає додатковий персонал лише у пікові періоди. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність прибутку та поступово розвивати бізнес навіть у складних ринкових умовах.

SWOT-аналіз є не просто діагностичним інструментом, а практичним орієнтиром для формування стратегії розвитку кафе. Він забезпечує ґрунт для прийняття виважених управлінських рішень, дозволяє адаптувати бізнес до змін на ринку, підвищити рівень конкурентоспроможності та краще відповідати

очікуванням цільової аудиторії. Для малого закладу громадського харчування, що функціонує у складних економічних умовах, такий інструмент є особливо цінним і актуальним (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз бізнесу кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Гнучкість і швидкість управлінських рішень	Невелика площа закладу - обмежена кількість відвідувачів
Поєднання ресторанного і кейтерингового сервісу	Обмежений кадровий склад
Якісна локальна кухня	Нестабільний дохід у періоди міжсезоння
Особисте обслуговування клієнтів	Відсутність системної рекламної кампанії
Репутація і особистий бренд ФОП	Обмежені інвестиційні ресурси
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Розвиток доставки обідів до офісів	Зростання цін на продукти харчування
Організація дитячих, сімейних, бізнес-заходів	Конкуренція з боку мережевих закладів
Співпраця з івент-агенціями	Енергетична нестабільність, перебої з електроенергією
Розширення площі або відкриття філіалу	Зміни у законодавстві щодо ФОП і податків
Грантові програми підтримки малого бізнесу	Економічна нестабільність у регіоні

SWOT-аналіз дозволяє виявити реальні переваги діяльності кафе, зокрема індивідуальний підхід, адаптивність та розширення ринкових можливостей. У той же час, необхідно зважати на загрози макроекономічного характеру та шу-

кати шляхи для подолання внутрішніх обмежень - наприклад, через розширення приміщення або залучення додаткового персоналу.

SWOT-аналіз діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішній потенціал закладу та зовнішні умови функціонування. Серед головних сильних сторін слід відзначити гнучкість управління, поєднання стаціонарного та мобільного обслуговування, а також особисту залученість власниці до організації обслуговування клієнтів. Це створює перевагу в оперативному прийнятті рішень, адаптації до потреб клієнтів та формуванні позитивного іміджу закладу.

Водночас аналіз виявив низку слабких сторін, що гальмують розвиток бізнесу. Основними з них є обмежена кількість посадкових місць, нестабільний дохід у міжсезоння, а також обмеження у фінансуванні та відсутність системної рекламної стратегії. Невеликий штат працівників також знижує гнучкість у обслуговуванні в періоди зростання попиту, що вимагає пошуку рішень у сфері кадрового резерву чи тимчасової зайнятості.

Аналіз зовнішніх можливостей свідчить про наявність значного потенціалу для розширення спектра послуг. Це, зокрема, організація кейтерингу для бізнес-подій, співпраця з івент-агенціями, розвиток доставки обідів до офісів, участь у грантових програмах підтримки малого бізнесу. Крім того, у довгостроковій перспективі варто розглядати можливість розширення площі кафе або відкриття додаткової локації, що дозволить залучити нові сегменти клієнтів.

У той же час бізнес кафе «Зоря» стикається з низкою серйозних зовнішніх загроз, таких як економічна нестабільність, зростання цін на продукти та енергоносії, конкуренція з боку великих мережевих закладів громадського харчування, а також потенційні зміни у податковому регулюванні для ФОП. Такі фактори вимагають системного підходу до управління ризиками та розробки сценаріїв адаптації бізнесу до змін.

Зіставлення сильних сторін з можливостями відкриває шлях до формування стратегій зростання. Наприклад, це використання позитивної репутації для розширення клієнтської бази, поєднання якісної локальної кухні з кейтери-

нговими подіями, а також запровадження гнучких форм обслуговування. Важливою умовою реалізації таких стратегій є поступове усунення внутрішніх слабкостей, насамперед - нестачі ресурсів, просування бренду та кадрового резерву.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що кафе «Зоря» має всі передумови для подальшого розвитку на місцевому ринку за умови активного використання наявних можливостей та пом'якшення впливу зовнішніх загроз. Власниця повинна зосередитися на створенні антикризових резервів, впровадженні маркетингових інструментів і посиленні конкурентних переваг через персоналізоване обслуговування та розвиток нових форматів сервісу.

В умовах воєнного стану розвиток кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна набуває адаптивного характеру, зосередженого на забезпеченні стабільності та збереженні основної клієнтської бази. Підприємство переходить до економного режиму ведення бізнесу, зменшуючи витрати на неперіоритетні напрямки (наприклад, оновлення інтер'єру) та акцентуючи увагу на базових послугах - приготуванні свіжої їжі, мобільному обслуговуванні замовлень, а також кейтерингу для військових чи волонтерських заходів.

Ключовою умовою виживання та розвитку стає гнучкість у роботі з постачальниками й логістикою. Кафе переходить на роботу з локальними виробниками продуктів, скорочує асортимент до найпопулярніших позицій та підлаштовує меню відповідно до наявних ресурсів. Водночас активізується співпраця з громадськими ініціативами, завдяки чому «Зоря» залучає нових клієнтів і зміцнює соціальну репутацію закладу.

Зростає значення цифрових каналів комунікації. Соцмережі (Facebook, Instagram) перетворюються на головний інструмент інформування клієнтів про графік роботи, акції чи благодійні ініціативи. Саме в умовах нестабільності кафе «Зоря» формує імідж надійного локального бізнесу, що підтримує громаду, адаптується до викликів та зберігає якість обслуговування навіть у найскладніші часи.

Аналіз динаміки основних показників діяльності кафе «Зоря» є фундаментальним інструментом для оцінки ефективності роботи закладу та своєчасного виявлення тенденцій у розвитку бізнесу. Відстеження змін у кількості відвідувачів, обсягах доходів від ресторанного сервісу й кейтерингу, а також у витратах дає змогу власниці приймати обґрунтовані управлінські рішення: коригувати меню, переглядати цінову політику, оптимізувати використання ресурсів. Регулярний аналіз фінансових та операційних показників забезпечує прогнозування майбутніх результатів, планування бюджету й визначення пріоритетних напрямків інвестицій для подальшого зростання (табл. 2.2).

Крім того, динаміка КРІ слугує основою для виявлення потенційних ризиків та розробки антикризових заходів. Наприклад, спад доходів у міжсезоння чи зниження завантаження місць сигналізує про необхідність запуску акційних пропозицій чи посилення маркетингових активностей у соцмережах. Постійний моніторинг рентабельності та завантаженості дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку, зберігати конкурентоспроможність на локальному ринку й формувати імідж стабільного та надійного закладу громадського харчування.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності кафе «Зоря» ФОП Шешурева  
Надія Дмитрівна

Рік	Кількість відвідувачів, осіб	Проведено кейтерингів	Надходження від кафе, тис. грн.	Надходження від кейтерингу, тис. грн.	Загальні надходження, тис. грн
2020	3200	25	480	250	730
2021	3800	35	570	370	940
2022	4300	42	650	430	1080
2023	4900	50	780	500	1280
2024	5200	58	860	620	1480

Аналіз динаміки кількості відвідувачів свідчить про стабільне збільшення популярності кафе «Зоря» протягом 2020–2024 років: від 3 200 осіб у 2020 році до 5 200 у 2024-му. Це свідчить про успішність комбінації якісної локальної кухні, індивідуального підходу та «сарафанного радіо» як основного каналу залучення клієнтів. Зростання відвідуваності підтверджує, що заклад зміг закріпитися на локальному ринку й ефективно конкурувати з іншими точками громадського харчування міста (рис. 2.1).

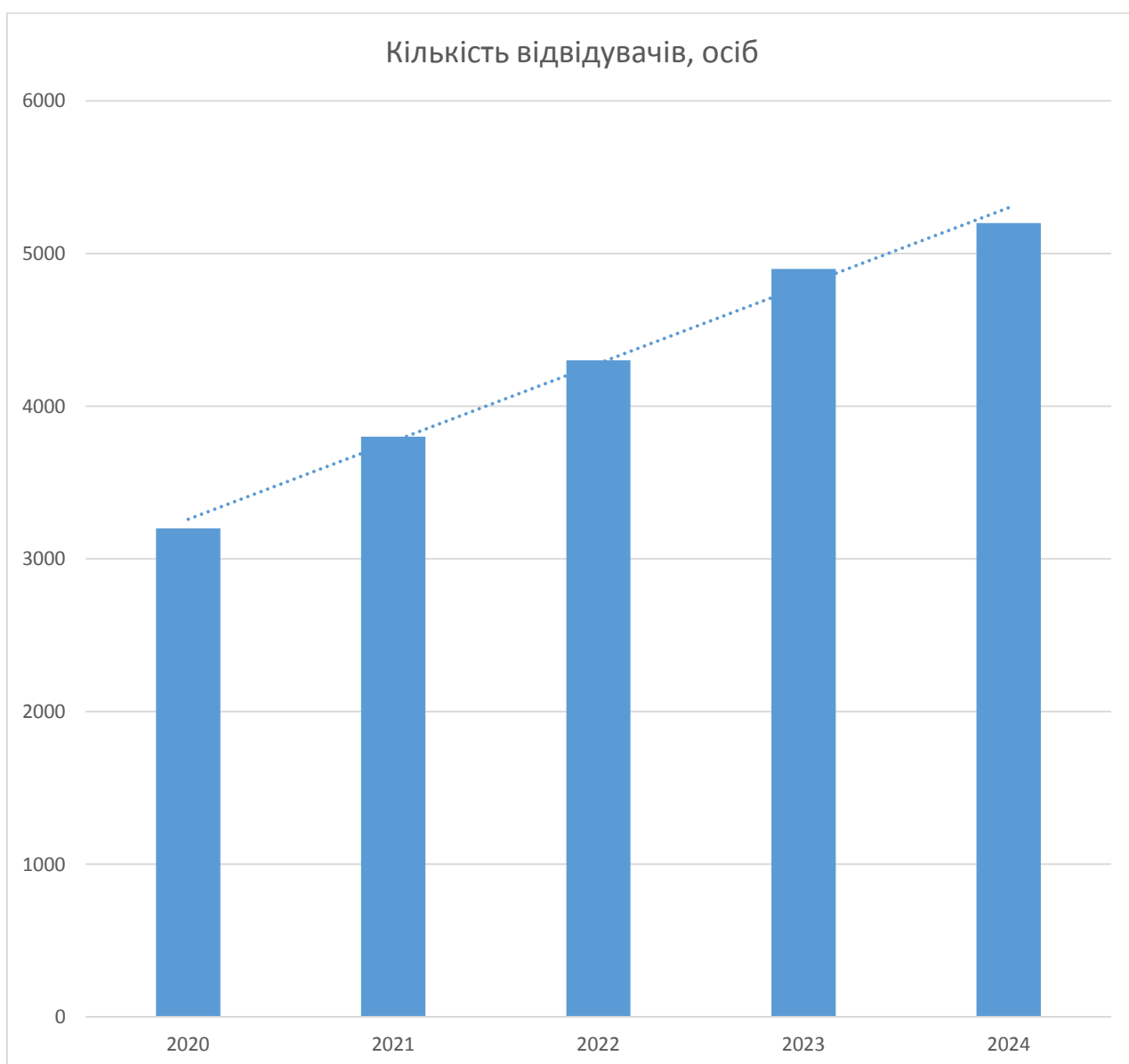


Рис. 2.1. Динаміка кількості відвідувачів кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна за роками

Динаміка кейтерингових послуг також демонструє позитивну тенденцію: кількість проведених кейтерингів зростає з 25 у 2020 році до 58 у 2024-му. Це зростання вказує на успішну диверсифікацію бізнесу та здатність задовольняти попит як стаціонарного, так і виїзного обслуговування. Розширення кейтерингових контрактів допомогло збалансувати міжсезонні коливання доходів від основного залу.

Щодо фінансових результатів, надходження від роботи кафе зросли від 480 тисяч грн у 2020 році до 860 тисяч у 2024-му, а надходження від кейтерингу - від 250 до 620 тисяч грн відповідно. Загальні надходження збільшилися більш ніж удвічі - з 730 до 1 480 тисяч грн. Такий рівень зростання обсягів виручки свідчить про ефективність цінової політики, оптимальний баланс між ціною та якістю послуг, а також правильну маркетингову стратегію.

Співвідношення доходів показує поступове зростання частки кейтерингових послуг у загальній структурі виручки - від 34 % у 2020-му до близько 42 % у 2024-му. Це означає, що мобільний напрям стає дедалі вагомішим для бізнесу та може стати драйвером подальшого розвитку. Разом із зростанням кількості кейтерингових замовлень рекомендується підсилити цей сегмент через розширення автопарку доставки і впровадження пакетних пропозицій.

В умовах посилення конкуренції та змін споживчої поведінки вкрай важливо підтримувати темпи зростання без втрати якості обслуговування. Зростання виручки має супроводжуватися інвестиціями у навчання персоналу, оновлення обладнання на кухні та оптимізацію процесів приготування страв. Це дозволить зберегти високу швидкість реагування на замовлення та забезпечити стабільний рівень клієнтського задоволення.

Загалом, позитивна динаміка основних показників діяльності кафе «Зоря» за період 2020-2024 років доводить ефективність обраної бізнес-моделі та стратегій розвитку. Продовжуючи роботу над диверсифікацією послуг, удосконаленням внутрішніх процесів та активним маркетингом, ФОП Шешурева Надія Дмитрівна має всі шанси закріпити лідерські позиції на локальному ринку та забезпечити сталий розвиток бізнесу й у наступні роки.

Аналіз рівня завантаження потужностей кафе «Зоря» дозволяє виявити реальний та потенційний обсяг використання наявних ресурсів - зокрема, кількість посадкових місць, робочого часу персоналу та технічного обладнання. Регулярний моніторинг завантаженості допомагає вчасно реагувати на пікові навантаження (наприклад, у святкові дні чи періоди корпоративних заходів) та своєчасно коригувати графік роботи, оптимізувати розподіл змін і, за потреби, залучати додатковий персонал. Це дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування навіть у моменти інтенсивного потоку клієнтів та уникати простотів у міжсезоння, що безпосередньо впливає на рентабельність бізнесу.

Крім того, аналіз завантаження потужностей є базою для довгострокового планування інвестицій та розширення. Застосовуючи дані про відсоток використання місць і днів роботи, власниця може обґрунтовано приймати рішення щодо доцільності придбання додаткового обладнання, розширення залу або відкриття нової локації. Також це сприяє формуванню ефективної цінової політики - наприклад, введенню спеціальних тарифів у «мертвий» час або пакетних пропозицій для групових замовлень, що покращує заповнюваність залу та забезпечує стабільний грошовий потік незалежно від сезонних коливань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень завантаження потужностей кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Рік	Кількість посадкових місць	Кількість днів роботи	Потенційна місткість	Реальна кількість відвідувань	Завантаження потужностей, %
2020	20	300	6000	3200	53,3
2021	20	310	6200	3800	61,3
2022	20	320	6400	4300	67,2
2023	20	330	6600	4900	74,2
2024	20	340	6800	5200	76,5

Динаміка завантаження потужностей кафе «Зоря» демонструє стійке зростання використання ресурсів: з 53,3 % у 2020 р. до 76,5 % у 2024 р. Це свідчить про поступове підвищення попиту та ефективну роботу з клієнтами, а також про здатність закладу максимально задіяти наявні місця й години роботи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Рівень завантаження потужностей кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна за роками

Збільшення кількості днів роботи щорічно (від 300 до 340) супроводжувалося пропорційним нарощуванням реально обслугованих відвідувачів, що вказує на успішне планування графіка роботи та адаптацію до сезонних піків.

Це дозволяє мінімізувати періоди простою й оптимально розподіляти навантаження серед персоналу.

Проте показник у 76,5 % у 2024 р. уже наближається до межі комфортної експлуатації потужностей, тому для подальшого зростання необхідно розглядати заходи з розширення площі або оптимізації обслуговування (наприклад, запровадження чергування чи попереднього бронювання столиків). Також можна вивчити можливість відкриття додаткової локації у Кам'янському.

Стабільне завантаження на рівні понад 60 % у 2021-2024 рр. дає змогу прогнозувати необхідність інвестицій у модернізацію обладнання: оновлення кухонної техніки, поліпшення умов для персоналу та підвищення швидкості обслуговування. Це дозволить утримувати якість сервісу за зростаючого потоку клієнтів.

Аналіз потенційної місткості та реального навантаження також виявляє можливості для запровадження гнучких тарифів: спеціальні пропозиції в «мертвий» час або пакетні знижки для групових відвідувань, що сприятиме вирівнюванню денного графіка завантаження та підвищенню середнього показника використання місць.

Узагальнюючи, успішне збільшення рівня завантаження потужностей кафе «Зоря» є результатом продуманої стратегії управління графіком роботи та клієнтською базою. Для забезпечення подальшого зростання варто поєднати внутрішню оптимізацію процесів із зовнішніми інвестиціями в розширення площі й залучення додаткових ресурсів.

Кореляційно-регресійний аналіз між рівнем завантаженості потужностей кафе «Зоря» та його загальними надходженнями дозволяє кількісно оцінити, наскільки ефективно використання наявних ресурсів перетворюється на фінансовий результат. Високий коефіцієнт кореляції ( $r \approx 0,98$ ) свідчить про дуже сильний прямий зв'язок: збільшення відсотка завантаження веде до пропорційного росту надходжень. Лінійна регресія дає змогу не лише підтвердити існування цього зв'язку, а й побудувати прогностичну модель, за допомогою якої можна планувати доходи на підставі цільового рівня завантаження. Такий підхід робить управлінські рішення більш обґрунтованими та вимірними - наприклад,

власниця може розрахувати, наскільки виручка збільшиться при запровадженні додаткових акцій чи зміні графіка роботи.

Крім того, кореляційно-регресійний аналіз слугує інструментом для виявлення потенційних точок зростання та контролю ризиків. Маючи математично обґрунтовану залежність між завантаженням і доходами, можна оперативно реагувати на відхилення від прогнозних показників: занепад завантаження сигналізує про потребу в маркетингових активностях, тоді як надмірні піки можуть вказувати на необхідність посилення кадрового резерву або масштабування приміщення. Таким чином, регулярне застосування цього аналізу сприяє підтриманню стабільності фінансових потоків і своєчасному коригуванню стратегії розвитку кафе.

На основі таблиці 2.2 було сформовано набір спостережень із двох змінних - рівня завантаження потужностей (%) та загальних надходжень (тис. грн) за 2020-2024 роки.

Обчислено коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r \approx 0,983$ ), що свідчить про дуже сильний прямий зв'язок між двома змінними.

Виконано лінійну регресію ( $\text{Revenue} = 30,16 \times \text{Load\%} - 903,35$ ) та розраховано коефіцієнт детермінації ( $R^2 \approx 0,967$ ), що вказує на те, що модель пояснює близько 96,7 % варіацій у значеннях надходжень.

Таким чином, існує дуже потужний позитивний зв'язок між рівнем завантаженості потужностей кафе «Зоря» та його доходами: зі збільшенням середнього завантаження на 1 % надходження зростають приблизно на 30,16 тис. грн.

Високе значення  $R^2$  (96,7 %) вказує на те, що майже вся динаміка доходів пояснюється змінами в рівні завантаженості, що підтверджує стратегічну важливість оптимального використання наявних ресурсів.

З огляду на результати, для підвищення прибутковості кафе слід зосередитися на заходах, що максимізують завантаження: запровадженні програми лояльності для стимулювання відвідуваності у будні, впровадженні варіативних тарифів у «мертвий» час та активному просуванні кейтерингових послуг.

Модель лінійної регресії може використовуватися як простіший інструмент прогнозування доходів при плануванні робочого графіка та маркетингових заходів, проте слід враховувати, що вона побудована на невеликому обсязі даних (5 спостережень) і може бути чутливою до аномальних значень (додаток А).

Таким чином, підприємницька діяльність ФОП Шешурева Надія Дмитрівна демонструє стабільне зростання основних показників за останні п'ять років. Основний дохід формується за рахунок послуг громадського харчування, проте кейтеринг стає перспективним напрямом, що дає понад 40 % виручки. Рівень рентабельності підприємства зріс з 34,7 % до 52,6 %, а завантаження кафе підвищилось до 76,5 %, що свідчить про ефективну організацію бізнесу. Це дає підстави для подальшого масштабування діяльності - розширення залу або збільшення обсягів мобільного обслуговування.

## **2.2. Характеристика менеджменту операційних процесів у кафе «Зоря»**

Менеджмент операційних процесів у кафе «Зоря» базується на чіткому розподілі обов'язків, стандартизації робочих процедур та постійному контролю якості обслуговування. Основними цілями операційного менеджменту є забезпечення своєчасності приготування страв, дотримання санітарних норм, швидкість обслуговування клієнтів та оптимізація витрат ресурсів. Для досягнення цих цілей застосовуються такі інструменти: розроблені технологічні карти страв, графіки чергувань персоналу та системи контролю запасів.

Операційні процеси можна поділити на три ключові етапи: підготовка (закупівля та прийом продуктів), виробництво (приготування та сервіс) і логістика (доставка кейтерингових замовлень). Кожен етап супроводжується встановленими нормативами та показниками ефективності (KPI). У таблиці 2.4 наведено організаційну структуру управління процесами та відповідальність працівників.

Організаційна структура управління операційними процесами у кафе «Зоря» є критично важливою для забезпечення чіткого розподілу ролей і

відповідальності, що гарантує своєчасність приготування та доставки замовлень, підтримку стандартів якості та санітарних норм, а також оперативне прийняття рішень у разі відхилень від плану; завдяки зрозумілому поділу обов'язків між власницею, адміністратором, кухарем, офіціантами та водій-доставником забезпечується скоординована робота команди, ефективне використання людських і матеріальних ресурсів та стабільне зростання ключових показників діяльності.

Таблиця 2.4

Організаційна структура управління операційними процесами у кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Посада	Основні обов'язки	Відповідальні КРІ
Власниця (ФОП)	Стратегічне планування, контроль фінансів та якості	Загальна ефективність операцій, %
Адміністратор	Координація роботи залу, прийом замовлень	Середній час обслуговування клієнта, хв.
Кухар	Приготування страв згідно з технологічними картами	Відсоток відповідності рецептурі, %
Офіціант	Обслуговування клієнтів у залі	Рівень задоволеності клієнтів, %
Водій-доставник	Доставка кейтерингових замовлень у встановлені терміни	Своєчасність доставки, %

Чітка й прозора організаційна структура, представлена ролями власниці, адміністратора, кухаря, офіціанта та водія-доставника, створює основу для ефективного розподілу обов'язків і зведення до мінімуму дублювання функцій. Визначені КРІ для кожної посади допомагають зосередити увагу працівників на ключових показниках результативності: власниця відповідає за загальну

ефективність операцій, адмін-стратор - за швидкість обслуговування, кухар - за якість приготування, офіціант - за рівень задоволеності клієнтів, водій - за своєчасність доставки.

Завдяки такому підходу кожен член команди чітко розуміє свої завдання й мету, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності. Власниця ФОП здійснює стратегічне планування і контролює фінанси, але водночас має змогу реагувати на оперативні виклики завдяки прозорій системі звітності за КРІ. Адміністратор оперативно координує роботу залу та прийом замовлень, зосереджуючи увагу на скороченні середнього часу обслуговування - критично важливому для збереження потоку клієнтів.

Кухарі, працюючи за затвердженими технологічними картами, забезпечують стабільну якість страв, що віддзеркалюється у високому відсотку відповідності рецептурі. Офіціанти, орієнтуючись на рівень задоволеності клієнтів, підтримують дружню атмосферу та обслуговують гостей з урахуванням їхніх побажань, що підсилює «сарафанне радіо» й сприяє збільшенню відвідуваності. Водій-доставник же забезпечує бездоганну логістику кейтерингу, що гарантує своєчасність виконання виїзних замовлень.

Узгоджена робота цих п'яти ключових позицій з акцентом на конкретні, вимірювані КРІ створює замкнене коло контролю та постійного вдосконалення: з одного боку, кожен працівник несе відповідальність за свій сектор, з іншого — власниця має чітке уявлення про ефективність процесів у режимі реального часу. Такий механізм управління операціями сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування та зростанню фінансових показників кафе «Зоря».

Додатково варто відзначити, що прозорість та зрозумілість організаційної структури сприяють більш ефективній комунікації між співробітниками: завдяки регулярним звітам за КРІ власниця може швидко виявляти вузькі місця та координувати коригувальні дії, тоді як кожен працівник розуміє, як його результати впливають на загальний успіх кафе. Це не лише підвищує оперативність вирішення проблем, але й розвиває культуру відповідальності та

взаємодопомоги в команді, що є ключовим чинником для стійкого розвитку малого бізнесу в умовах динамічного ринку.

Аналіз основних показників ефективності операційних процесів кафе «Зоря» є вирішальним для підтримання високих стандартів обслуговування та оптимізації ресурсів: завдяки систематичному моніторингу середнього часу обслуговування, дотримання технологічних карт, своєчасності доставки та рівня скарг власниця отримує чітке уявлення про сильні й слабкі ланки в роботі закладу, що дозволяє оперативного впроваджувати вдосконалення, мінімізувати витрати та гарантувати стабільне підвищення якості сервісу в умовах жорсткої конкуренції.

Для оцінки ефективності процесів у кафе «Зоря» використовуються кількісні показники. У таблиці 2.5 наведено умовні дані щодо середніх значень КРІ за 2024 рік.

Таблиця 2.5

Основні показники ефективності операційних процесів кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна, 2024 р.

Показник	Значення	Одиниця виміру
Середній час обслуговування клієнта	12,5	хвилин
Відсоток дотримання технологічних карт	98,2	%
Своєчасність доставки кейтерингових замовлень	92,5	%
Рівень повернень/скарг клієнтів	1,8	%
Середній час підготовки виїзного кейтерингового замовлення	45,0	хвилин

Середній час обслуговування клієнта на рівні 12,5 хвилин свідчить про достатню оперативність роботи залу, проте залишається простір для вдосконалення: скорочення цього показника до 10-11 хвилин може суттєво підвищити пропускну здатність кафе та задовольнити вимоги клієнтів із високим темпом життя.

Високий відсоток дотримання технологічних карт (98,2 %) підтверджує професіоналізм кухарів і сталість якості страв, що сприяє формуванню довіри до бренду «Зоря»; залишковий невеликий розрив у менш ніж 2 % вказує на потребу періодичної перевірки рецептур і повторних тренінгів персоналу.

Своєчасність доставки кейтерингових замовлень на рівні 92,5 % є показником досить ефективної логістики, але потенційні затримки у 7,5 % випадків можуть негативно відобразитися на репутації при великих виїзних заходах; для підвищення цього КРІ варто впровадити детальніший моніторинг маршрутів і резервний час у графіку доставки.

Низький рівень повернень та скарг клієнтів (1,8 %) говорить про високу задоволеність сервісом і якістю страв, тоді як середній час підготовки виїзного кейтерингового замовлення у 45 хвилин вказує на необхідність оптимізації процесів сортування, пакування та координації роботи кухні й водія, щоб забезпечувати більш оперативне обслуговування виїзних замовлень.

Менеджмент успішності операцій базується не лише на моніторингу поточних показників, а й на впровадженні коригуючих дій. На підставі аналізу результатів за звітний період було сформульовано рекомендації, що представлені в таблиці 2.6.

Впровадження тренінгів із підвищення швидкості обслуговування дозволить суттєво скоротити середній час роботи з клієнтом та підвищити пропускну здатність кафе, що безпосередньо вплине на збільшення виручки у пікові години. Паралельно оновлення та переприйняття технологічних карт сприятиме уніфікації процесів на кухні, зменшенню відхилень від рецептур і, як наслідок, покращенню якості страв хоча б на 2 %, що закріпить довіру регулярних відвідувачів і сприятиме залученню нових клієнтів. Оптимізація маршрутів до-

ставки за допомогою GPS-моніторингу допоможе ліквідувати затримки кейтерингових замовлень та підвищити показник своєчасності до 97 %, що знизить ризик негативних відгуків під час великих виїзних заходів. Впровадження стандартів пакування й контроль якості упаковки мінімізує скарги клієнтів (до менше ніж 1 %), підвищить рівень задоволеності та зміцнить репутацію надійного партнера для корпоративних та приватних замовлень.

Таблиця 2.6

Рекомендації щодо вдосконалення операційних процесів кафе «Зоря»  
ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Проблема/Виклик	Заходи з вдосконалення	Очікуваний ефект
Зростання середнього часу обслуговування (12,5 хв)	Провести тренінги з підвищення швидкості обслуговування	Скорочення часу обслуговування до 10 хв
Невідповідність у роботі за технологічними картами	Оновити та переприйняти технологічні карти для персоналу	Поліпшення якості на 2 %
Затримки у доставці кейтерингу	Оптимізувати маршрути та використовувати GPS-моніторинг	Підвищення своєчасності до 97 %
Скарги на упакування замовлень	Впровадити стандарти пакування та контроль якості	Зниження скарг до <1 %
Перевантаження одного працівника	Перерозподіл навантаження та залучення фрілансерів	Зменшення пропусків замовлень

Нарешті, перерозподіл навантаження між штатними працівниками та залучення фрілансерів у пікові періоди дозволить уникнути перевантаження персоналу, знизити ймовірність пропусків чи помилок у виконанні замовлень і підвищити загальну ефективність операцій. Такий комплексний підхід до вдо-

сконалення процесів створить умови для сталого зростання кафе «Зоря» та забезпечить високу якість сервісу навіть за збільшеного завантаження. Це ілюструє структурований підхід до управління операційними процесами, що дає змогу кафе «Зоря» підтримувати високу якість обслуговування, оптимізувати ресурси та своєчасно реагувати на виклики ринку.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КАФЕ «ЗОРЯ» ФОП ШЕШУРЕВА НАДІЯ ДМИТРІВНА**

#### **3.1. Удосконалення управління виробничо-технологічними процесами та якістю обслуговування у кафе «Зоря»**

Удосконалення управління виробничо-технологічними процесами дозволяє кафе «Зоря» оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати втрати сировини та скоротити час приготування страв, що безпосередньо впливає на витрати й рентабельність бізнесу. Чітко відпрацьовані технологічні карти, система «mise en place» та регулярний контроль за дотриманням стандартів дають змогу підтримувати стабільно високу якість меню, знижувати частку браку та забезпечувати прогнозовані обсяги виробництва навіть у пікові години.

Підвищення якості обслуговування через навчання персоналу, впровадження KPI й регулярний моніторинг задоволеності клієнтів формують позитивний клієнтський досвід і стимулюють повторні візити та рекомендації. В умовах жорсткої конкуренції на локальному ринку гастрономічний сервіс трансформується з додаткової цінності на необхідний мінімум, тож інвестиції у професійний розвиток команди й стандартизацію обслуговування стають ключовим чинником довгострокової лояльності гостей і стабільного зростання закладу.

Окрім операційної та фінансової вигоди, вдосконалення виробничо-технологічних процесів сприяє підвищенню безпеки та відповідності санітарним нормам, що особливо критично в умовах посилених вимог до харчової безпеки. Налагоджена система контролю якості на всіх етапах - від приймання

продуктів до видачі страв - зменшує ризики виникнення інцидентів із безпекою харчування та мінімізує можливі штрафні санкції або репутаційні втрати.

Крім того, стандартизовані та відлагоджені процеси створюють основу для масштабування бізнесу та впровадження інновацій, наприклад, для відкриття нових локацій або франчайзингу. Завдяки чітко задокументованим технологічним картам і відпрацьованим SOP («standard operating procedures») передача знань і навчання нових працівників відбувається швидше і ефективніше, що суттєво знижує бар'єри для росту й допомагає кафе «Зоря» адаптуватися до майбутніх викликів ринку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Поточний стан виробничо-технологічних процесів та якості обслуговування у кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Показник	Значення, 2024 р.	Одиниця виміру
Середній час приготування страви	18,0	хвилин
Відсоток відповідності рецептурі	98,2	%
Частка браку (втрачених інгредієнтів)	4,5	% від обсягу закупок
Середній час підготовки кейтерингового замовлення	45,0	хвилин
Рівень задоволеності клієнтів (опитування)	4,6	із 5,0 балів

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що середній час приготування страв у кафе «Зоря» становить 18 хвилин, що є прийнятним показником для закладу із невеликою кухнею, але водночас вказує на можливості для оптимізації виробничого

процесу з метою прискорення обслуговування клієнтів та збільшення кількості оброблених замовлень протягом робочого дня.

Високий рівень дотримання рецептур - 98,2 % свідчить про належну професійну підготовку кухарів та ефективну систему контролю якості. Це забезпечує стабільність смакових характеристик страв і сприяє зростанню довіри з боку постійних відвідувачів.

Частка браку у 4,5 % від обсягу закуплених інгредієнтів вказує на певні недоліки в організації обліку запасів, логістиці та зберіганні продукції. Зменшення цього показника дозволить знизити прямі витрати на сировину, що позитивно вплине на фінансові результати.

Середній час підготовки кейтерингового замовлення на рівні 45 хвилин вказує на потребу в кращій координації процесів при виїзному обслуговуванні. Скорочення цього часу дозволить обробляти більше замовлень у стислі терміни та підвищить задоволеність клієнтів.

Загальний рівень задоволеності клієнтів, що становить 4,6 з 5,0 балів, підтверджує високий стандарт обслуговування в кафе «Зоря», проте також сигналізує про простір для подальшого покращення, зокрема в сфері обслуговування великих груп або кейтерингових замовлень.

Таким чином, результати оцінки поточного стану виробничо-технологічних процесів демонструють стабільну роботу кафе з потенціалом до вдосконалення, особливо в частині управління запасами, логістики та скорочення часу приготування.

Розробка комплексу заходів з удосконалення операційних та сервісних процесів у кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна має важливе значення для підвищення загальної ефективності діяльності закладу, особливо в умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих очікувань. Операційні процеси, зокрема підготовка страв, логістика кейтерингу та внутрішня координація персоналу, напряду впливають на швидкість обслуговування, якість продукції та задоволеність клієнтів, що є критичними факторами для збереження та розширення клієнтської бази.

Комплексне вдосконалення також сприяє зменшенню втрат ресурсів, оптимізації трудових витрат та забезпеченню стійкості бізнес-моделі в умовах невизначеності, спричиненої воєнним станом. Крім того, покращення сервісних процесів, таких як зворотний зв'язок, стандарти обслуговування та гнучкість в реагуванні на замовлення, формує позитивний імідж кафе, збільшує лояльність споживачів і створює основу для подальшого стратегічного розвитку (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Комплекс заходів з удосконалення операційних та сервісних процесів у кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Напрямок удосконалення	Заходи	Відповідальні	Терміни реалізації
Оптимізація приготування	Впровадити систему «mise en place» та перерозподіл зон на кухні	Кухар, адміністратор	I квартал 2026
Стандартизація технологічних карт	Оновити картки, провести практичні семінари для персоналу	Власниця, шеф-кухар	I–II квартал 2026
Зменшення браку	Впровадити облік залишків через POS-систему та звіти щоденно	Адміністратор	II квартал 2026
Скорочення часу кейтерингу	Створити шаблони чек-листів для виїзних замовлень, оптимізувати маршрут	Адміністратор, водій	II–III квартал 2026
Підвищення рівня сервісу	Регулярні тренінги з обслуговування та проведення mystery-shopping	Власниця, офіціанти	I–III квартал 2026
Моніторинг якості	Встановити щотижневі KPI-звіти та зустрічі з	Власниця	постійно з I кварталу 2026

	персоналом		
--	------------	--	--

Запропонований комплекс заходів з удосконалення операційних та сервісних процесів у кафе «Зоря» є цілісною та логічною системою змін, спрямованих на підвищення ефективності закладу та задоволеності клієнтів. Оптимізація процесу приготування через впровадження принципу «mise en place» дозволить краще організувати роботу кухні, зменшити втрати часу та забезпечити стабільну якість страв. Перерозподіл зон на кухні сприятиме уникненню дублювання функцій і хаотичного пересування персоналу, що особливо важливо в періоди високого навантаження.

Стандартизація технологічних карт і навчання персоналу їх дотриманню допоможуть зменшити похибки в приготуванні та підвищити рівень відповідності готової продукції очікуванням клієнтів. Це не лише позитивно вплине на якість страв, а й сприятиме покращенню іміджу кафе як стабільного й надійного закладу. Крім того, чітко визначені стандарти приготування знижують навантаження на кухарів-початківців, зменшуючи ймовірність помилок.

Удосконалення системи обліку залишків інгредієнтів за допомогою POS-системи дозволить контролювати втрати продуктів і зменшити частку браку. Щоденні звіти дадуть змогу оперативно реагувати на відхилення, забезпечуючи економію ресурсів і підвищення фінансової дисципліни. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню рентабельності операційної діяльності та зменшенню впливу людського чинника.

Покращення кейтерингового обслуговування передбачає впровадження чек-листів і оптимізацію логістики, що забезпечить оперативність і точність виконання замовлень. Це дозволить уникнути затримок, підвищити пунктуальність доставки і сформувати позитивний клієнтський досвід. Ретельна підготовка до кожного виїзного замовлення мінімізує форс-мажори і забезпечить стабільність процесу.

Підвищення рівня сервісу обґрунтовано регулярними тренінгами для обслуговуючого персоналу, що сприятиме підвищенню якості взаємодії з клієнтами. Проведення «mystery-shopping» дозволить зібрати об'єктивний зво-

ротний зв'язок і визначити слабкі місця в комунікації чи обслуговуванні, щоб своєчасно їх усунути. Це також стимулюватиме персонал до самовдосконалення.

Встановлення системного моніторингу за допомогою щотижневих КРІ-звітів і нарад з персоналом забезпечить прозорість управлінських рішень і сприятиме формуванню командного підходу. Така постійна оцінка результатів роботи дозволяє не лише оперативно коригувати процеси, а й розвивати культуру відповідальності серед працівників. У підсумку, реалізація всіх зазначених заходів створить стійке підґрунтя для стратегічного зростання кафе в середньостроковій перспективі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані ефекти впровадження заходів у кафе «Зоря» ФОП Шешурева  
Надія Дмитрівна

Показник	Поточне значення	Прогноз після реалізації	Одиниця виміру
Середній час приготування страви	18,0	14,0	хвилин
Відсоток відповідності рецептурі	98,2	99,5	%
Частка браку	4,5	2,0	% від закупок
Середній час підготовки кейтерингового замовлення	45,0	35,0	хвилин
Рівень задоволеності клієнтів	4,6	4,8	із 5,0 балів

Запровадження системи «mise en place» та оптимізація зон на кухні, а також вдосконалення технологічних карт дають змогу скоротити середній час приготування страв із 18 до 14 хвилин. Це не лише підвищує продуктивність кухарів і збільшує пропускну здатність закладу, але й дозволяє краще реагувати на сплески замовлень у пікові години, що сприятиме підвищенню виручки та зниженню затримок.

Зростання відсотка дотримання технологічних карт із 98,2 % до 99,5 % свідчить про успішність оновлених стандартів і тренінгів для персоналу. Завдяки цьому клієнти можуть розраховувати на сталу та передбачувану якість страв, що посилює їхню лояльність і сприяє позитивній «репутації сарафанного радіо».

Зниження частки браку з 4,5 % до 2,0 % через впровадження обліку залишків і щоденних звітів суттєво зменшує витрати на сировину й оптимізує закупівлі. Це дає можливість спрямовувати зекономлені кошти на розвиток інших напрямків - наприклад, на маркетинг або оновлення обладнання.

Скорочення середнього часу підготовки кейтерингового замовлення з 45 до 35 хвилин у поєднанні зі зростанням рівня задоволеності клієнтів із 4,6 до 4,8 балів підвищує конкурентоспроможність мобільного сегмента. Швидша та якісніша доставка виїзних замовлень укріпить довіру корпоративних замовників і розширить клієнтську базу кафе «Зоря».

Запропоновані заходи дозволять кафе «Зоря» значно підвищити ефективність виробничих процесів, знизити втрати сировини та скоротити час приготування й доставки замовлень. Встановлення чітких стандартів, регулярний моніторинг КРІ та навчання персоналу сприятимуть підвищенню рівня задоволеності клієнтів і створять конкурентні переваги для закладу на локальному ринку.

**3.2. Розвиток операційної та маркетингової стратегії закладу громадського та мобільного харчування за результатами анкетування клієнтів**

Розвиток операційної та маркетингової стратегії кафе «Зоря» є критично важливим етапом для підвищення конкурентоспроможності та сталого зростання в умовах динамічного ринку громадського та мобільного харчування. Результати анкетування 30 клієнтів показали, що споживачі в цілому задоволені якістю обслуговування, однак відзначають потребу в покращенні швидкості обслуговування та оптимізації пакування замовлень. Це свідчить про необхідність глибшого аналізу операційних процесів і впровадження змін, спрямованих на усунення виявлених недоліків.

Під час виконання роботи була розроблена анкета для оцінки якості обслуговування в кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна (додаток Б). Крім того, під час переддипломної практики у квітні-травні 2025 року проведено вибіркоче анкетування клієнтів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Узагальнені результати опитування клієнтів кафе «Зоря» (30 респондентів)

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка, %
1	Частота відвідування	Щодня – 3 1–2 рази на тиждень – 12 Раз на місяць – 10 Уперше – 5	3 / 12 / 10 / 5	10 / 40 / 33 / 17
2	Якість обслуговування персоналом	Відмінно – 14 Добре – 10 Задовільно – 4 Погано – 2	14 / 10 / 4 / 2	47 / 33 / 13 / 7
3	Швидкість обслуговування	Дуже швидко – 8 Помірно – 16 Довго – 6	8 / 16 / 6	27 / 53 / 20
4	Відповідність страв очікуванням	Так – 22 Частково – 6 Ні – 2	22 / 6 / 2	73 / 20 / 7
5	Чистота та сервірування (середня оцінка, 1–5)	4,4 (середнє значення)	-	-
6	Співвідношення ціни та якості	Відмінне – 10 Добре – 15 Незадовільне – 5	10 / 15 / 5	33 / 50 / 17
7	Досвід кейтерингу (користувалися)	Так – 8 Ні – 22	8 / 22	27 / 73
	Оцінка кейтерингу (тільки серед 8 осіб)	Середня оцінка – 4,3	-	-

8	Найбільше сподобалося (відкрита відповідь)	Найчастіше згадували: ввічливий персонал, смачні страви, затишна атмосфера	-	-
9	Недоліки / пропозиції (відкрита відповідь)	Найчастіше згадували: час очікування, якість пакування замовлень	-	-
10	Чи порадили б кафе іншим	Так – 25 Ні – 2 Не впевнені – 3	25 / 2 / 3	83 / 7 / 10

Узагальнені результати анкетування 30 клієнтів кафе «Зоря» засвідчили, що переважна більшість респондентів є постійними відвідувачами: 40 % приходять 1–2 рази на тиждень, а 33 % – раз на місяць. Лише 17 % були в закладі вперше, що свідчить про наявність сформованої клієнтської бази. Такий рівень лояльності є позитивним сигналом, проте також вказує на потребу активізації маркетингових зусиль із залучення нових клієнтів через онлайн-просування, акції або партнерства.

Якість обслуговування персоналом отримала загалом високу оцінку: 47 % опитаних оцінили її як «відмінну», ще 33 % – як «добру». Водночас 13 % респондентів відповіли «задовільно», а 7 % – «погано», що вказує на необхідність точкового навчання персоналу, зокрема в аспектах комунікації та швидкості реагування на замовлення. Аналогічно, за параметром швидкості обслуговування 53 % респондентів зазначили «помірно», 20 % – «довго», що свідчить про потребу в операційній оптимізації та впровадженні елементів lean-менеджменту.

Відповідність страв очікуванням у 73 % випадків була позитивною, ще 20 % оцінили її як часткову. Це вказує на загальну стабільність якості приготування, але також підкреслює необхідність посилення контролю за дотриманням рецептур, особливо під час пікових навантажень. Середній рівень задоволеності чистотою та сервіруванням становив 4,4 бала з 5, що відповідає високим стандартам, однак залишає можливість для покращення у деталях (оформлення столів, сервісні елементи).

Співвідношення ціни та якості було позитивно оцінене більшістю респондентів: 50 % обрали варіант «добре», 33 % – «відмінне». Проте 17 % респондентів залишилися незадоволеними, що вказує на доцільність диференціації цінових пропозицій (наприклад, введення комбо-меню або програм лояльності). Ціни мають відповідати як якості страв, так і загальному рівню сервісу, включаючи зручність подачі, пакування тощо.

Щодо кейтерингових послуг, лише 27 % опитаних зазначили, що користувалися ними, проте їх середня оцінка становила 4,3, що вказує на значний потенціал цього напрямку. Це підтверджує доцільність активізації просування кейтерингу через сайт, соцмережі, а також знижки для корпоративних клієнтів. Більшість позитивних відгуків стосувалися ввічливості персоналу, смачних страв та затишної атмосфери, що варто використати як основні маркетингові меседжі.

Найчастіше серед недоліків клієнти згадували тривалий час очікування та неякісне пакування. Це визначає ключові пріоритети удосконалення – підвищення ефективності виробничих процесів і введення стандартів пакування. Варто відзначити, що 83 % респондентів готові рекомендувати кафе іншим, що свідчить про наявність позитивного іміджу і високий рівень довіри з боку клієнтів. Утримання та розвиток цієї довіри повинні стати стратегічним орієнтиром для подальших удосконалень.

Маркетингова стратегія повинна спиратися на вподобання та поведінкові патерни клієнтів, виявлені під час опитування. Наприклад, понад 70 % опитаних позитивно оцінили відповідність страв очікуванням і сервіс, однак третина висловила сумніви щодо співвідношення ціни та якості. Це сигналізує про потенціал для перегляду цінової політики, формування нових лояльнісних програм, а також активнішого просування кейтерингових послуг, які ще не повною мірою освоєні клієнтами.

Інтеграція даних анкетування у стратегічне планування дозволяє сформувати клієнтоорієнтований підхід до управління як основою конкурентної переваги. Поєднання маркетингових заходів (таргетована реклама, просування USP, створення емоційного бренду) з удосконаленням операційної діяльності

(тренінги персоналу, цифровізація обліку, оптимізація логістики) забезпечить закладу змогу не лише втримати постійних клієнтів, а й залучити нову аудиторію як у залі, так і через мобільні формати обслуговування.

Розвиток операційної та маркетингової стратегії закладу громадського харчування є важливим етапом для підвищення конкурентоспроможності та покращення якості обслуговування. Для формування ефективної стратегії необхідно враховувати безпосередню думку клієнтів, що є основним індикатором успішності діяльності підприємства. Результати проведеного опитування серед 30 клієнтів кафе «Зоря» дозволяють сформулювати кілька ключових напрямів розвитку операційної та маркетингової стратегії, орієнтуючись на потреби та вимоги споживачів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегії розвитку операційних та сервісних процесів кафе «Зоря» на основі результатів анкетування клієнтів

Стратегія	Опис стратегії	Цільова аудиторія	Методи реалізації
Оптимізація приготування страв	Впровадження системи «mise en place» для ефективного використання кухонного простору та зменшення часу приготування страв.	Всі клієнти кафе	Перерозподіл зон на кухні, тренінги для персоналу, розробка технологічних карт.
Зменшення браку інгредієнтів	Впровадження POS-системи для обліку залишків інгредієнтів, що дозволить знижувати витрати на неефективне використання продуктів.	Кухарі, адміністратори	Встановлення POS-системи, навчання персоналу, контроль витрат через щоденні звіти.
Скорочення часу обслуговування	Створення шаблонів чек-листів для виїзних замовлень і оптимізація маршрутів доставки.	Всі клієнти кафе, замовники кейтерингу	Оптимізація логістики, використання програмного забезпечення для маршрутизації, покращення організації доставок та управління замовленнями.
Підвищення рівня сервісу	Регулярні тренінги для офіціантів та проведення «mystery-shopping» для перевірки якості обслуговування.	Офіціанти, клієнти	Проведення тренінгів з обслуговування, оцінка персоналу через «mystery shopping», покращення взаємодії персоналу з клієнтами.
Моніторинг якості обслуговування	Встановлення щотижневих КРІ-звітів для оцінки якості	Персонал, адміністрація	Впровадження системи КРІ, регулярні зустрічі

вування	роботи персоналу та швидкості обслуговування.	кафе	для аналізу результатів, коригування робочих процесів на основі зворотного зв'язку від клієнтів.
Просування кейтерингу	Розвиток та активне просування кейтерингових послуг через соціальні мережі, сайти та додатки для збільшення замовлень.	Потенційні клієнти, корпоративні замовники	Реклама через соцмережі, акції та спеціальні пропозиції для нових клієнтів, партнерства з іншими підприємствами для розширення клієнтської бази.
Розвиток мобільних послуг	Створення мобільного додатку для попереднього замовлення та доставки їжі, а також інтеграція з програмами лояльності.	Мобільні користувачі, постійні клієнти	Розробка мобільного додатку, інтеграція з системами лояльності, акції для користувачів додатку, просування через онлайн-канали.

Першим важливим аспектом є частота відвідувань кафе. За результатами опитування 40 % респондентів відвідують кафе 1-2 рази на тиждень, що свідчить про лояльність клієнтів та стабільний потік відвідувачів. Однак, щоб збільшити частоту відвідувань, необхідно розробити програми лояльності, такі як знижки, бонуси за кожне відвідування або акції на певні дні тижня. Таким чином, можна стимулювати ще більшу кількість відвідувачів та створити додаткові канали залучення нових клієнтів. Важливим є також залучення нових клієнтів, зокрема за допомогою мобільного додатку для попереднього замовлення або через соціальні мережі. Крім того, розширення пропозицій на мобільному ринку харчування може також збільшити популярність кафе серед нових категорій споживачів.

Оцінка якості обслуговування персоналом отримала позитивні результати: 47 % респондентів оцінили обслуговування як «відмінне», 33 % – як «добре», що свідчить про високий рівень сервісу. Однак 7 % респондентів зазначили «погано», що вказує на можливість поліпшення якості обслуговування в окремих випадках. Це вимагає впровадження регулярних тренінгів для персоналу, а також проведення mystery shopping для оцінки обслуговування. Стратегія розвитку обслуговування повинна включати моніторинг задоволеності клієнтів і зворотний зв'язок через регулярні опитування або онлайн-форми. Удоскона-

лення комунікації з клієнтами, зокрема через зворотній зв'язок на місці та в інтернеті, може сприяти покращенню їхнього досвіду обслуговування.

За результатами опитування, понад 73 % респондентів вказали, що страви відповідають їхнім очікуванням, що свідчить про стабільну якість приготування їжі. Однак для підвищення лояльності клієнтів слід зосередитися на постійному контролі якості продукції, використовуючи технологічні карти та інші інструменти управління якістю. Важливо також впровадити нові страви та сезонні меню, що дозволить залучати клієнтів до постійних відвідувань і створить варіативність у асортименті. Крім того, слід зосередитися на покращенні упаковки страв для доставки, що є важливим аспектом для збереження позитивного іміджу кафе, особливо для клієнтів, які користуються послугами кейтерингу.

Щодо аспекту швидкості обслуговування, 53 % респондентів вказали, що обслуговування «помірне», а 20 % – «повільне». Це свідчить про необхідність оптимізації внутрішніх процесів кафе, таких як перерозподіл зон на кухні та впровадження системи «mise en place», що дозволяє зменшити час підготовки страв. Для покращення швидкості обслуговування також доцільно переглянути кадрове забезпечення під час пікових навантажень та використовувати сучасні POS-системи для автоматизації обробки замовлень. Стратегії для підвищення швидкості обслуговування мають бути пов'язані з організацією безперебійної роботи та ефективним використанням кожного працівника.

Відповідно до результатів опитування, 83 % респондентів готові порекомендувати кафе «Зоря» своїм друзям та знайомим. Це свідчить про високий рівень лояльності серед існуючих клієнтів. Водночас лише 27 % респондентів користувалися кейтерингом, що вказує на можливості для розвитку цього напрямку бізнесу. З огляду на це, маркетингова стратегія повинна включати активне просування кейтерингових послуг через соціальні мережі та знижки для постійних клієнтів, а також роботу над поліпшенням якості упаковки та своєчасності доставки.

Зважаючи на результати анкетування, стратегія розвитку кафе «Зоря» повинна орієнтуватися на удосконалення якості обслуговування, оптимізацію ча-

су обслуговування та вдосконалення кейтерингових послуг. Впровадження інновацій у виробничі та технологічні процеси дозволить не лише підвищити рівень задоволення клієнтів, але й зробити кафе «Зоря» більш конкурентоспроможним у сфері громадського харчування.

Фінансове планування реалізації стратегії є критично важливим для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно дозволяє оцінити необхідні витрати на реалізацію операційних та маркетингових заходів, прогнозувати доходи, а також визначити можливі ризики і способи їх мінімізації. Надійний фінансовий план допомагає забезпечити стабільність та збалансованість бюджету, що є основою для сталого розвитку закладу та досягнення високих результатів у конкурентному середовищі.

При плануванні реалізації стратегії використано середньорічне зростання показників від 2020 до 2024 рр. на рівні 12 % для відвідувачів та 15 % для доходів. Таблиця 3.6 містить розрахункові значення основних КРІ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Прогнозні показники діяльності кафе «Зоря»

Рік	Відвідувачі , осіб	Рівень завантаження, %	Надходження від кафе, тис. грн.	Надходження від кейтерингу, тис. грн.	Загальні надходження, тис. грн.
2026	6100	80,0	1000	720	1720
2027	6800	82,5	1150	830	1980
2028	7600	85,0	1322	955	2277

Прогнозні показники діяльності кафе «Зоря» на 2026-2028 роки демонструють поступове збільшення відвідуваності та доходів, що свідчить про позитивну динаміку розвитку закладу. З кожним роком очікується зростання рівня завантаженості на 2,5%, що означатиме підвищення попиту на послуги кафе та кейтеринг, що, у свою чергу, сприятиме збільшенню доходів від основної діяльності та кейтерингових послуг.

Збільшення надходжень як від основної діяльності кафе, так і від кейтерингу, прогнозується завдяки впровадженям заходів з оптимізації операційних і сервісних процесів. Так, у 2026 році загальні надходження складають 1720 тис. грн, а до 2028 року цей показник досягає 2277 тис. грн, що свідчить про стійке зростання фінансових результатів закладу.

Ці прогнозні дані є основою для подальшого фінансового планування та стратегічного управління розвитком кафе «Зоря», дозволяючи оцінити ефективність поточних заходів і визначити пріоритети для інвестування в інфраструктуру та розширення бізнесу в майбутньому.

### **3.3. Управління ризиками в умовах тривалого воєнного стану для бізнесу у сфері обслуговування ФОП Шешурева Надія Дмитрівна**

Управління ризиками в умовах тривалого воєнного стану є критично важливим для забезпечення стабільності та життєздатності бізнесу, особливо в сфері обслуговування. В таких умовах підприємствам необхідно оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати вплив зовнішніх загроз, таких як перебої в постачаннях, дефіцит персоналу та зниження попиту, а також забезпечити безпеку своїх працівників та клієнтів. Системний підхід до управління ризиками дозволяє кафе «Зоря» зберігати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільні фінансові результати та гарантувати високу якість обслуговування, незважаючи на нестабільну ситуацію.

Управління ризиками є критично важливим аспектом для бізнесу в умовах тривалого воєнного стану, особливо для підприємств, які працюють у сфері обслуговування, таких як кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна. Воєнний стан впливає на всі етапи бізнес-процесів, від постачання сировини до вза-

емодії з клієнтами, і тому потребує спеціального підходу до управління ризиками. У цьому розділі розглянуто основні типи ризиків, з якими стикається кафе, а також заходи для їх мінімізації.

Одним із основних ризиків, з якими зіштовхується кафе під час воєнного стану, є нестабільність постачання сировини та продуктів. Часті перебої з постачанням, закриття торгових точок та зростання вартості сировини можуть призвести до дефіциту товарів або до значного підвищення цін на них. В таких умовах важливо мати альтернативні канали постачання та партнерів, готових швидко адаптуватися до змін у ситуації. Кафе повинно також розробити стратегію збереження запасів продуктів першої необхідності, зокрема тих, що мають тривалий термін зберігання.

У умовах воєнного стану велика кількість працівників може бути змушена тимчасово покинути роботу через мобілізацію або безпеку. Це призводить до нестачі кваліфікованого персоналу, що ускладнює обслуговування клієнтів та якість надання послуг. Щоб знизити цей ризик, кафе повинно активно інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, залучати тимчасових працівників і налагоджувати співпрацю з фрілансерами для забезпечення оперативного вирішення проблем із кадровим дефіцитом. Крім того, важливо впровадити системи мотивації та лояльності для персоналу, щоб зберегти робітників в умовах кризи.

Воєнний стан часто супроводжується економічною нестабільністю, що впливає на купівельну спроможність населення і змінює попит на послуги кафе. У цей період може зменшитись кількість відвідувачів, а також змінитись структура попиту: клієнти можуть віддавати перевагу дешевшим і менш ризикованим варіантам обслуговування. Для мінімізації фінансових ризиків необхідно активно використовувати прогнози щодо зміни попиту та адаптувати цінову політику. Зокрема, можна розробити спеціальні пропозиції для клієнтів, наприклад, акції або знижки, щоб залучити більше відвідувачів і підтримати попит у складні часи.

Воєнний стан може також призвести до руйнувань інфраструктури, таких як електричні мережі, дороги та інші об'єкти, що забезпечують діяльність кафе.

У таких випадках важливо мати план на випадок надзвичайних ситуацій, що включає використання генераторів, резервних джерел води та інших ресурсів для забезпечення безперервної роботи закладу. Окрім того, для запобігання загрозам безпеки потрібно забезпечити охорону та захист від можливих зовнішніх загроз.

В умовах воєнного стану клієнти можуть бути більш чутливими до дій кафе, особливо якщо вони пов'язані з соціальною відповідальністю підприємства. Підприємства, які демонструють підтримку армії або місцевих громад, можуть отримати позитивний імідж серед споживачів. Проте, будь-які неправомірні дії або недотримання норм безпеки можуть призвести до серйозних репутаційних втрат. Важливо мати чіткі правові механізми для захисту інтересів бізнесу в умовах воєнного стану та налагодити комунікацію з клієнтами через різні канали.

Для ефективного управління ризиками кафе «Зоря» повинно розробити комплексну стратегію, яка включає прогнозування та моніторинг можливих загроз. Важливим елементом є гнучкість бізнес-моделі, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Управління ризиками для кафе «Зоря» в умовах тривалого воєнного стану

Тип ризику	Опис ризику	Заходи для мінімізації ризику
Ризики, пов'язані з безпекою та стабільністю постачання	Нестабільність постачання сировини через блокади, перебої в ланцюгах поставок.	Налагодити альтернативні канали постачання, зберігати запаси продуктів першої необхідності, співпрацювати з новими партнерами.
Ризики, пов'язані з персоналом	Звільнення чи мобілізація працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів.	Використовувати тимчасових працівників, залучати фрілансерів, інвестувати в підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу.
Фінансові ризики та зміни в попиті	Зниження попиту через економічну нестабільність, зниження купівельної	Адаптувати цінову політику, створювати спеціальні пропозиції, робити прогнози попиту та адаптувати

	спроможності, зростання витрат.	стратегію продажу.
Ризики, пов'язані з інфраструктурними проблемами та безпекою	Пошкодження інфраструктури, проблеми з постачанням електроенергії та води, потенційні загрози безпеки.	Забезпечити резервні джерела енергії та води, мати план дій на випадок надзвичайних ситуацій, забезпечити охорону.
Репутаційні та правові ризики	Негативна реакція клієнтів через соціальну відповідальність чи неправомірні дії, юридичні проблеми.	Вести комунікацію з клієнтами через соціальні мережі, дотримуватися законодавства, уникати порушень та конфліктних ситуацій.
Заходи з управління ризиками	Недостатня готовність до змін, відсутність гнучкості у моделі бізнесу.	Розробити стратегію управління ризиками, постійно моніторити зовнішні умови, адаптуватися до змін, оперативно реагувати.

Таким чином, управління ризиками в умовах воєнного стану є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку кафе «Зоря». Проактивний підхід до аналізу та мінімізації ризиків дозволить знизити їхній вплив і забезпечити безперервну роботу підприємства навіть у складних умовах.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Порівняльний аналіз особливостей управління операційною діяльністю у сфері громадського харчування та на промисловому підприємстві свідчить про наявність суттєвих відмінностей, зумовлених характером продукту, специфікою виробничих процесів і рівнем взаємодії з клієнтом. У сфері громадського харчування операційні процеси мають більш гнучкий, динамічний та клієнтоорієнтований характер. Це обумовлює необхідність щоденного прийняття рішень щодо асортименту, обсягів виробництва, закупівель і персоналу.

2. Заклади ресторанного господарства класифікуються за низкою ознак, серед яких найбільш поширеними є тип обслуговування, асортимент продукції, рівень обслуговування та місце розташування. Відповідно до цього, виділяють такі основні типи: ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети, закусочні, кафетерії, бістро та фуд-корти. Кожен з них має свої особливості організації обслуговування, цільову аудиторію та специфіку ведення операційної діяльності.

Заклад ресторанного типу є складною системою, яка функціонує в умовах постійної взаємодії з клієнтами, постачальниками, конкурентами та внутрішнім персоналом. Як об'єкт управління, він охоплює виробничу, обслуговуючу, фінансову, кадрову та маркетингову підсистеми, кожна з яких потребує скоординованого підходу для досягнення загальних цілей підприємства. Ефективне управління закладом ресторанного господарства спрямоване на забезпечення стабільності, прибутковості та високої якості обслуговування клієнтів.

3. ФОП Шешурева Надія Дмитрівна володіє кафе «Зоря» у місті Кам'янське, яке здійснює обслуговування в залі на 20 осіб, а також надає послуги з виїзного харчування, банкетного обслуговування заходів, фуршети та ін. Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що кафе «Зоря» має всі передумови для подальшого розвитку на місцевому ринку за умови активного використання наявних можливостей та пом'якшення впливу зовнішніх загроз. Власниця повинна зосередитися на створенні антикризових резервів, впровадженні маркетингових інструментів і посиленні конкурентних переваг через персоналізоване обслуговування та розвиток нових форматів сервісу. В умовах воєнного стану розвиток кафе набуває адаптивного характеру, зосередженого на забезпеченні стабільності та збереженні основної клієнтської бази.

4. Зростання відвідуваності підтверджує, що заклад зміг закріпитися на локальному ринку й ефективно конкурувати з іншими точками громадського харчування міста. Загалом, позитивна динаміка основних показників діяльності кафе «Зоря» за період 2020-2024 років доводить ефективність обраної бізнес-моделі та стратегій розвитку. Динаміка завантаження потужностей кафе «Зоря» демонструє стійке зростання використання ресурсів: з 53,3 % у 2020 р. до 76,5 % у 2024 р. Це свідчить про поступове підвищення попиту та ефективну роботу

з клієнтами, а також про здатність закладу максимально задіяти наявні місця й години роботи. Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав позитивний зв'язок між рівнем завантаженості потужностей кафе «Зоря» та його доходами: зі збільшенням середнього завантаження на 1 % надходження зростають на 30,16 тис. грн.

5. Менеджмент операційних процесів у кафе «Зоря» базується на чіткому розподілі обов'язків, стандартизації робочих процедур та постійному контролю якості обслуговування. Визначені KPI для кожної посади допомагають зосередити увагу працівників на ключових показниках результативності: власниця відповідає за загальну ефективність операцій, адміністратор - за швидкість обслуговування, кухарі - за якість приготування, офіціанти - за рівень задоволеності клієнтів, водії - за своєчасність доставки. Завдяки такому підходу кожен член команди чітко розуміє свої завдання й мету, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності.

Середній час обслуговування клієнта на рівні 12,5 хвилин свідчить про достатню оперативність роботи залу, проте залишається простір для вдосконалення: скорочення цього показника до 10-11 хвилин може суттєво підвищити пропускну здатність кафе та задовольнити вимоги клієнтів із високим темпом життя.

6. Запропонований комплекс заходів з удосконалення операційних та сервісних процесів у кафе «Зоря» є цілісною та логічною системою змін, спрямованих на підвищення ефективності закладу та задоволеності клієнтів. Оптимізація процесу приготування через впровадження принципу «mise en place» дозволить краще організувати роботу кухні, зменшити втрати часу та забезпечити стабільну якість страв. Перерозподіл зон на кухні сприятиме уникненню дублювання функцій і хаотичного пересування персоналу, що особливо важливо в періоди високого навантаження.

Встановлення системного моніторингу за допомогою щотижневих KPI-звітів і нарад з персоналом забезпечить прозорість управлінських рішень і сприятиме формуванню командного підходу. Така постійна оцінка результатів роботи дозволяє не лише оперативно коригувати процеси, а й розвивати куль-

туру відповідальності серед працівників. У підсумку, реалізація всіх зазначених заходів створить стійке підґрунтя для стратегічного зростання кафе в середньостроковій перспективі.

7. Під час виконання роботи була розроблена анкета для оцінки якості обслуговування в кафе «Зоря» ФОП Шешурева Надія Дмитрівна. Крім того, під час переддипломної практики у травні 2025 року проведено вибіркоче анкетування клієнтів. Узагальнені результати анкетування 30 клієнтів кафе «Зоря» засвідчили, що переважна більшість респондентів є постійними відвідувачами: 40 % приходять 1-2 рази на тиждень, а 33 % – раз на місяць. Лише 17 % були в закладі вперше, що свідчить про наявність сформованої клієнтської бази. Такий рівень лояльності є позитивним сигналом, проте також вказує на потребу активізації маркетингових зусиль із залучення нових клієнтів через онлайн-просування, акції або партнерства.

8. Результати проведеного опитування серед 30 клієнтів кафе «Зоря» дозволяють сформулювати кілька ключових напрямів розвитку операційної та маркетингової стратегії, орієнтуючись на потреби та вимоги споживачів. При цьому стратегія розвитку кафе «Зоря» має орієнтуватися на удосконалення якості обслуговування, оптимізацію часу обслуговування та вдосконалення кейтерингових послуг. Впровадження інновацій у виробничі та технологічні процеси дозволить не лише підвищити рівень задоволення клієнтів, але й зробити кафе «Зоря» більш конкурентоспроможним у сфері громадського харчування.

Прогнозні показники діяльності кафе «Зоря» на 2026-2028 роки демонструють поступове збільшення відвідуваності та доходів, що свідчить про позитивну динаміку розвитку закладу. З кожним роком очікується зростання рівня завантаженості на 2,5%, що означатиме підвищення попиту на послуги кафе та кейтеринг, що, у свою чергу, сприятиме збільшенню доходів від основної діяльності та кейтерингових послуг.

9. Управління ризиками є критично важливим аспектом для бізнесу в умовах тривалого воєнного стану, особливо для підприємств, які працюють у сфері обслуговування. Воєнний стан впливає на всі етапи бізнес-процесів, від постачання сировини до взаємодії з клієнтами, і тому потребує спеціального пі-

дходу до управління ризиками. Для ефективного управління ризиками кафе «Зоря» має розробити комплексну стратегію, яка включає прогнозування та моніторинг можливих загроз. Важливим елементом є гнучкість бізнес-моделі, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Проактивний підхід до аналізу та мінімізації ризиків дозволить знизити їхній вплив і забезпечити безперервну роботу кафе навіть у складних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України.
2. Закон України «Про захист прав споживачів».
3. Державні санітарні норми та правила для підприємств ресторанного господарства.
4. Податковий кодекс України.
5. Олійник О. Інноваційні підходи до управління рестораном: стратегії ефективності та конкурентоспроможності. Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ», 2025. (March 7, 2025; Oxford, UK), С. 14-16.

6. Везомська І., Бовш Л., Ворошилова, Г. SMM-менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2024. № 7(1), С. 91-110.
7. Гаврилук С. П. Специфіка маркетингу в ресторанному бізнесі. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету України, 2017. № 14, С. 193-198.
8. Гірняк О.М., Лазоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. Київ: «Магнолія плюс»; Львів : Новий світ-2000, 2003. 336 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
10. Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. вид. 2-ге. Київ : УФІМБ, 2002. 542 с.
12. Кравченко В.О. Загальний менеджмент. Конспект лекцій. Одеса : ОДЕУ, 2012. 170 с.
13. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник. / Мунін Г. Б. та ін.; за заг. ред. Поплавського М. М., Гаца О. О. Київ: Кондор, 2008. 460 с.
14. Менеджмент ресторанного господарства: навчальний посібник / П'ятницька Г. Т. та ін.; за ред. П'ятницької Г. Т. 2-е вид., перероб. і допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 430 с.
15. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2006. 348 с.
16. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. у 3-х т. Т.2 : Ресторани / Мазаракі А. А., Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2017. 311 с.
17. Мостова, Л. М., Новікова О. В., Ракленко І. М. Організація та проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. Харків: Світ книг, 2021. 657 с.
18. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / за ред. В. Я. Брича. Київ: Ліра-К, 2020. 484 с.
19. The official site of OpenAI (2025), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 13.05.2025).

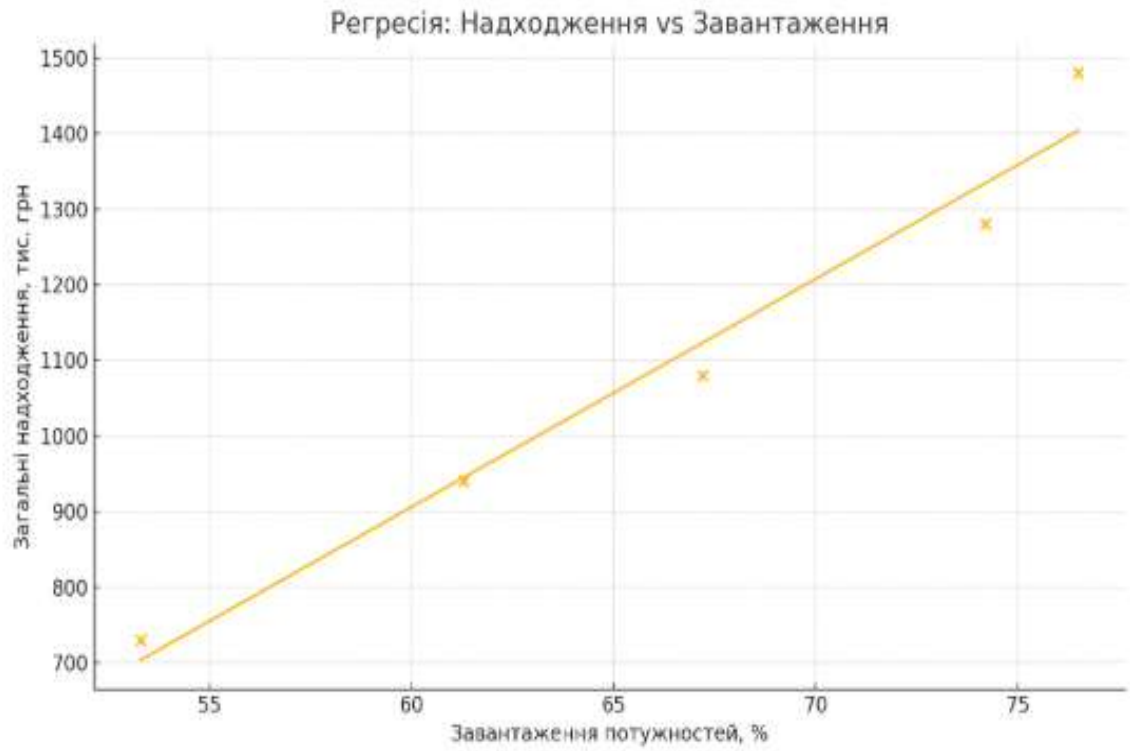
20. Mizrak, K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. Trends, challenges, and practices in contemporary strategic management, 254-278.
21. Cravens D. Strategic Marketing : textbook / D. Cravens, N. Piercy. Publisher: McGraw-Hill/Irwin, 2016. 672 p.
22. Круглянюк А. В. Оцінка ефективності діяльності ресторанів із застосуванням методу DEA. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2020. №3. С. 139-148.
23. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник / за ред. Дорогунцова С. І. Київ: Ліра-К, 2005. 520 с.
24. Тищук І.В., Пасічник М.П., Безсмертнюк Т.П. Оптимізація рекламної стратегії ресторанного бізнесу: ефективні методи та інструменти. Ефективна економіка, 2024. № 11.
25. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / Школа І. М. та ін. Чернівці: ЧТЕІ КНЕУ, 2003. 662 с.
26. Школа І. М. Менеджмент туризму: підручник. Чернівці: Книги XXI, 2011. 464 с.
27. Solomon M, Humler H. The Heart of Hospitality: Great Hotel and Restaurant Leaders Share Their Secrets: Kindle Edition, 2016, 192 p.
28. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Соціальні мережі як чинник посилення впливу маркетингу на лояльність клієнтів ресторанних закладів. Інтелект XXI, 2019. № 2. С. 38-44.
29. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. & Baloglu, S. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism: textbook 7th edition. Pearson: England.
30. Levytskyi V.V. Modeling of business processes on the basis of building an optimal system of complexing adaptive-organizational mechanism management of enterprises. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 2(30) С.63-71. DOI: <https://doi.org/10.29038/27864618-2022-02-63-71>
31. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, 13th Edition, US, University of Wyoming, 2017 Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>

32. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: посібник, Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
33. Папирян Г. А. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани). URL: <http://rua.pp.ua/menedjment-industrii-gostepriimstva-oteli.html>
34. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. № 55. 2021. С. 143–149.
35. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання. / Укладач А. І. Бурковська. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет. 2021, 48 с.
36. Mensah I., Mensah R. Management of Tourism and Hospitality Services: Second Edition. Bloomington: XLIBRIS, 2013, 418 p.
37. Чайка І.М., Дністрянська Н.І. Вплив соціальних мереж на формування іміджу та репутації підприємств ресторанного господарства. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, 2023. № 8, С. 65-71.
38. Шквиря Н.О., Кукіна Н.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2024. № 4 (53), № 139-145.
39. Наконечний К., Єремія Г., Паламарюк М. Системний аудит HR-менеджменту (на прикладі суб'єктів ресторанного бізнесу України). Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52)), С. 352-358.
40. Chen, Y. (2025). Restaurant management and development prospects of medium-sized high-end restaurants: A case study of “D” Restaurant. In Global Dialogue on Media Dynamics, Trends and Perspectives on Public Relations and Communication (pp. 576-592). CRC Press.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Кореляційно-регресійний аналіз між рівнем завантаженості кафе "Зоря" та його загальними надходженнями, тис. грн.



Додаток Б

Анкета для оцінки якості обслуговування в кафе «Зоря»

ФОП Шешурева Надія Дмитрівна

Ваші відповіді допоможуть нам стати кращими!

1. Як часто Ви відвідуєте наше кафе?

- Щодня
- 1–2 рази на тиждень
- Раз на місяць
- Уперше

2. Як Ви оцінюєте якість обслуговування персоналом?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Погано

3. Наскільки швидко Вас обслужили?

- Дуже швидко
- Помірно
- Занадто довго
- Важко відповісти

4. Чи були всі страви подані згідно з очікуваннями?

- Так
- Частково
- Ні

5. Оцініть чистоту залу та сервірування (за шкалою від 1 до 5):

- 1  2  3  4  5

6. Як Ви оцінюєте співвідношення ціни та якості?

Відмінне

Добре

Незадовільне

7. Чи користувалися Ви кейтеринговими послугами кафе «Зоря»?

Так       Ні

Якщо так, оцініть досвід (1 – найгірше, 5 – найкраще):

1  2  3  4  5

8. Що Вам найбільше сподобалося в обслуговуванні?

(Відкрита відповідь)

9. Які недоліки Ви б відзначили або що б хотіли покращити?

(Відкрита відповідь)

10. Чи порадили б Ви кафе «Зоря» іншим?

Так

Ні

Не впевнений(а)