

Міністерство освіти і науки України  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему

**Удосконалення системи управління закладів громадського харчування в умовах війни**

Виконав:

студент 2 курсу, групи ПТ–М–21  
спеціальності

076 Підприємництво та торгівля

**Білоган Павло Ярославович**

Керівник:

к.е.н., доц. кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки

**Стефінін В.В.**

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри готельно–  
ресторанної та курортної справи

**Мендела І.Я.**

Івано–Франківськ – 2025 р.

## Зміст

Вступ .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність і типологія підприємств громадського харчування: сучасні тенденції розвитку та ринкові особливості в Україні .....	7
1.2. Принципи й моделі менеджменту закладів громадського харчування в період кризових викликів .....	10
1.3. Вплив воєнних і кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу .....	19
<b>Висновок до розділу 1 .....</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ» В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>26</b>
2.1. Система управління рестораном «Корчма на озерах»: структура, функції та особливості діяльності .....	26
2.2. Ресурсне та фінансове забезпечення ресторанного комплексу «Корчма на озерах» .....	32
2.3. Аналіз виробничо–збутової діяльності та конкурентних переваг «Корчми на озерах» в умовах війни .....	41
<b>Висновок до розділу 2 .....</b>	<b>47</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ» В УМОВАХ ВІЙНИ .....</b>	<b>50</b>
3.1. Виявлення проблем і обмежень функціонування системи управління ресторану «Корчма на озерах» в умовах воєнних реалій .....	50
3.2. Формування адаптаційної стратегії функціонування ресторану у період воєнних викликів .....	55
<b>Висновок до розділу 3 .....</b>	<b>61</b>
<b>Висновок .....</b>	<b>63</b>
<b>Список використаних джерел .....</b>	<b>66</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>71</b>

## Вступ

**Актуальність теми.** Сфера громадського харчування є важливим сегментом національної економіки України, що забезпечує населення якісними послугами з приготування та реалізації готових страв, створює робочі місця, сприяє розвитку суміжних галузей і формує вагомий внесок у місцеві бюджети. У мирний час розвиток цього сектору базувався на стабільності постачання, передбачуваності попиту та можливості довгострокового планування. Проте початок повномасштабної війни в Україні кардинально змінив умови функціонування підприємств громадського харчування, зокрема малого та середнього бізнесу.

Воєнні дії призвели до порушення логістичних ланцюгів, дефіциту сировини, зростання цін, відтоку персоналу та зниження купівельної спроможності населення. Багато підприємств були змушені тимчасово призупинити діяльність або змінити формат роботи. Водночас з'явилися нові суспільні потреби – забезпечення харчування для внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів; підтримка соціальної відповідальності та безпеки персоналу і відвідувачів.

У цих умовах особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління закладами громадського харчування. Гнучкість, оперативність прийняття рішень, ефективне використання ресурсів, впровадження цифрових технологій, антикризове планування та соціальна адаптивність стають ключовими чинниками виживання та розвитку підприємств. Особливо це стосується локальних ресторанів регіонального рівня, які, не маючи масштабів великих мереж, змушені діяти в умовах обмежених ресурсів і високих ризиків.

Яскравим прикладом такого підприємства є ресторан «Корчма на озерах» (ФОП Білоган Павло Ярославович), заснований у 2020 році в м. Богородчани Івано–Франківської області. Заклад спеціалізується на українській кухні, організації банкетів, фуршетів, корпоративів, забезпечує високу якість сервісу та має гнучку організаційну структуру сімейного типу. Під час війни

підприємство продемонструвало стійкість завдяки адаптивному управлінню, раціональній політиці постачання та підтримці соціальної взаємодії з клієнтами.

Таким чином, **актуальність теми** зумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів модернізації управлінських процесів у закладах громадського харчування, що функціонують у кризових умовах воєнного стану. Аналіз діяльності ресторану «Корчма на озерах» дозволить виявити специфіку управлінських рішень малого бізнесу, розробити пропозиції щодо підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та здатності до відновлення у післявоєнний період.

**Метою дослідження** є розроблення пропозицій щодо удосконалення системи управління закладів громадського харчування в умовах війни на прикладі ресторану «Корчма на озерах», що забезпечить підвищення ефективності, гнучкості та стійкості його функціонування.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи та концепції управління закладами громадського харчування в умовах кризових і воєнних викликів, визначити особливості їх функціонування та ринкові тенденції в Україні.

2. Вивчити сутність і типологію підприємств громадського харчування, зокрема сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу та специфіку його діяльності під час воєнних умов.

3. Дослідити принципи та моделі менеджменту закладів громадського харчування, що забезпечують ефективне управління у період нестабільності та криз.

4. Оцінити вплив воєнних і кризових факторів на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу, виявити ключові ризики та загрози для стабільності діяльності закладів.

5. Проаналізувати систему управління рестораном «Корчма на озерах», включаючи структуру, функції, організаційні процеси та особливості управлінської діяльності під час війни.

6. Дослідити ресурсне та фінансове забезпечення ресторанного комплексу, визначити ефективність використання матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів в умовах воєнних обмежень.

7. Оцінити виробничо–збутову діяльність та конкурентні переваги ресторану «Корчма на озерах», визначити сильні та слабкі сторони функціонування бізнесу у кризових умовах.

8. Виявити проблеми та обмеження в системі управління ресторану, що виникають під час воєнних реалій, та оцінити їхній вплив на ефективність діяльності закладу.

9. Розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління рестораном «Корчма на озерах», сформувавши адаптаційну стратегію, спрямовану на підвищення гнучкості, стійкості та ефективності його функціонування під час війни.

10. Систематизувати результати дослідження та надати практичні рекомендації, що можуть бути застосовані іншими закладами громадського харчування в умовах воєнної нестабільності.

**Об'єкт дослідження.** Система управління закладів громадського харчування в умовах кризового (воєнного) середовища.

**Предмет дослідження.** Організаційно–економічні механізми та інструменти вдосконалення управління закладу громадського харчування на прикладі ресторану «Корчма на озерах» (ФОП Білоган П. Я.)

**Методи дослідження.** У роботі використано методи аналізу й синтезу, узагальнення наукової літератури, анкетування, експертного опитування, економіко–статистичні методи, SWOT–аналіз, методи порівняльної характеристики та графічної інтерпретації даних.

**Наукова новизна дослідження.** Систематизовано чинники впливу воєнних дій на функціонування малих закладів ресторанного бізнесу, виокремлено їхній вплив на операційні, фінансові та кадрові процеси.

Удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи управління рестораном «Корчма на озерах» через поєднання традиційних фінансових індикаторів з показниками соціальної стабільності та клієнтської лояльності.

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками закладів громадського харчування для оптимізації управління, підвищення рентабельності та забезпечення безперервності діяльності у кризових ситуаціях.

Матеріали дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для розроблення програм підтримки малого бізнесу у сфері ресторанного господарства в період воєнного стану та післявоєнного відновлення.

**Структура** магістерської роботи – вступ, три розділи, 8 підрозділів висновки, список використаних джерел із 58 найменувань, 12 рисунків, 10 таблиць, загальний обсяг – 74 сторінок, основний матеріал викладено на 70 сторінках.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

## **1.1. Сутність і типологія підприємств громадського харчування: сучасні тенденції розвитку та ринкові особливості в Україні**

Підприємства громадського харчування виконують значну соціальну та економічну функцію, забезпечуючи населення готовими стравами, організовуючи місце для споживання їжі, відпочинку та спілкування. Вони є невід'ємною частиною повсякденного життя, адже поєднують процес харчування із можливістю культурної та соціальної взаємодії між людьми.

В Україні, як і в більшості держав, ця сфера має власну специфіку розвитку та різноманітні організаційні форми, що дає змогу задовольняти різні смакові потреби й уподобання споживачів.

Діяльність закладів громадського харчування регламентується широким колом нормативно-правових документів, які встановлюють вимоги до санітарно-гігієнічних умов, правил безпеки, стандартів обслуговування та доступності послуг для різних груп населення. Згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності, до цієї категорії належать ресторани, кафе, бари, їдальні, закусочні, піцерії, кулінарії, кіоски та інші підприємства, що можуть відрізнятися місцем розташування, масштабами діяльності та рівнем відкритості для відвідувачів [41].

Заклади громадського харчування поділяють на різні групи залежно від низки чинників: способу обслуговування, характеру меню, рівня цін, цільової аудиторії та інших особливостей. Найпоширеніші типи таких підприємств можна описати так:

1. Ресторан. Підприємство, що пропонує повний цикл послуг із приготування та подачі страв, передбачає обслуговування офіціантами, широкий асортимент їжі та напоїв, високий рівень сервісу й ретельно продуманий інтер'єр. Ресторани відрізняються класом – від доступних до

преміальних – і можуть спеціалізуватися на національних, регіональних або авторських кухнях.

2. Бар. Заклад, де головний акцент робиться на напоях, включаючи алкогольні, з можливістю замовлення легких закусок. Для барів характерна особлива атмосфера, часто доповнена розважальними програмами, живою музикою чи танцювальними вечорами.

3. Кафе. Більш демократичний формат порівняно з рестораном, що пропонує обмежене, але популярне меню та доступніші ціни. Кафе зазвичай розраховані на щоденне відвідування й підтримують невимушену атмосферу.

4. Їдальня. Підприємство, орієнтоване на масове харчування працівників організацій, студентів або відвідувачів установ. Меню тут просте й недороге, а процес обслуговування максимально швидкий та стандартизований.

5. Закусочна. Формат швидкого харчування, що спеціалізується на простих стравах – бургерах, сендвічах, хот-догах, картоплі фрі тощо. Основна перевага – мінімальний час очікування.

6. Піцерія. Тематичний заклад, у якому головною стравою є піца. Обслуговування може бути як повноцінним, так і у форматі «на виніс», часто додатково пропонуються інші страви італійської кухні.

7. Кулінарія. Підприємство, що готує різноманітні страви для продажу на виніс. Асортимент зазвичай охоплює готові обіди, закуски та десерти, що особливо зручно для споживачів, які беруть їжу додому.

8. Кіоск або мобільний фургон. Невеликі стаціонарні або пересувні точки, які забезпечують швидке приготування окремих продуктів чи напоїв. Такі об'єкти найчастіше спеціалізуються на каві, випічці, морозиві або інших стравах швидкого споживання [29].

Діяльність закладів громадського харчування визначається низкою чинників, серед яких розташування, режим роботи, якість сервісу, специфіка меню, цінова політика та цільова аудиторія. Стаціонарні заклади, такі як ресторани, бари та кафе, зазвичай мають постійне місце розташування та працюють за визначеним графіком, тоді як закусочні, кіоски та мобільні фуртони відрізняються більшою гнучкістю, змінюючи локацію або працюючи у

обмежені години.

Аудиторія закладів громадського харчування та рівень їх доступності залежать від цінової категорії, формату обслуговування та розташування. Так, ресторани та кафе у центральних частинах міст зазвичай мають більший потік відвідувачів порівняно з аналогічними закладами у віддалених районах [37]. Крім того, більшість підприємств адаптують своє меню до потреб конкретної аудиторії: одні орієнтовані на сімейний відпочинок, інші – на молодіжну або ділову аудиторію.

Заклади громадського харчування не лише задовольняють потреби споживачів у якісній їжі та обслуговуванні, а й створюють умови для комфортного проведення часу та відпочинку. Водночас вони формують робочі місця для значної кількості працівників, що позитивно впливає на розвиток місцевої економіки [24]. Багато людей обирають ці заклади як майданчик для зустрічей із друзями, проведення ділових переговорів або святкування особливих подій, що робить їх невід’ємною складовою соціального життя.

В табл. 1.1 дослідимо різноманітність типів закладів громадського харчування та їх особливості, що дозволить вибрати оптимальний формат залежно від потреб клієнтів та умов ринку.

**Таблиця 1.1**

**Класифікація типів закладів громадського харчування**

<b>Тип закладу</b>	<b>Основні характеристики</b>	<b>Функціональні особливості</b>
<b>Ресторан</b>	Надає повний комплекс послуг, включно з обслуговуванням офіціантами, різноманітним меню та високим рівнем сервісу; увага до атмосфери та якості страв.	Призначений для тривалого перебування клієнтів; може мати різний ціновий рівень і спеціалізацію кухні; має закриті та відкриті зони; підходить для святкових заходів та офіційних зустрічей.
<b>Бар</b>	Основний акцент робиться на напоях, особливо алкогольних; пропонуються закуски та легкі страви; часто присутні елементи розваг, як–от музика або танцювальні вечори.	Створює умови для соціальної взаємодії, відпочинку та розваг; орієнтований на молодіжну аудиторію; переважно працює у вечірній та нічний час.
<b>Кафе</b>	Демократичний рівень обслуговування та цін; обмежене меню; невимушена атмосфера; орієнтоване на постійних	Підходить для щоденних відвідувань, легких перекусів та зустрічей; різні цінові категорії дозволяють охопити широку аудиторію.

	відвідувачів.	
<b>Їдальня</b>	Призначена для швидкого харчування у робочих або навчальних закладах; пропонує прості страви за доступними цінами.	Забезпечує швидке обслуговування за мінімальною вартістю; орієнтована на працівників та студентів; має фіксований графік роботи.
<b>Закусочна</b>	Пропонує страви швидкого приготування, такі як сендвічі, бургери, хот-доги та інші швидкі закуски.	Обслуговує клієнтів з обмеженим часом на прийом їжі; забезпечує максимально швидкий сервіс.
<b>Піцерія</b>	Спеціалізується на приготуванні піци; можливе додаткове меню з інших італійських страв.	Призначена для відвідування на місці або доставки; підходить для сімейного відпочинку та зустрічей з друзями.
<b>Кулінарія</b>	Готує та реалізує готові страви на виніс; пропонує широкий асортимент гарячих і холодних закусок.	Орієнтована на клієнтів, які бажають придбати їжу на виніс; зручний варіант для офісних працівників або організації харчування вдома без приготування.
<b>Кіоск / Фургон</b>	Мобільний або стаціонарний пункт, що пропонує швидкі перекуси – каву, морозиво, випічку тощо.	Забезпечує швидке обслуговування; розташовується у місцях великого потоку людей; має гнучкість у зміні локацій.

*Джерело: [9]*

Заклади громадського харчування стикаються з численними викликами, серед яких зміни економічного та соціального середовища, необхідність реагування на сучасні тенденції, зокрема розвиток сервісів доставки їжі, а також вплив новітніх технологій на процес обслуговування клієнтів. Війна, економічна нестабільність та глобальна пандемія COVID-19 суттєво вплинули на ринок громадського харчування, змушуючи підприємства оптимізувати витрати, впроваджувати нові формати обслуговування та посилювати заходи безпеки [31].

У таких умовах нестабільності заклади повинні швидко адаптуватися до змінених вимог ринку, що зумовлює необхідність перегляду керівниками систем управління та стратегічних підходів до розвитку бізнесу.

## **1.2. Принципи й моделі менеджменту закладів громадського харчування в період кризових викликів**

Управління закладами громадського харчування характеризується специфічними особливостями, зумовленими одночасним виконанням трьох

ключових функцій: виробництво страв, їх реалізація та обслуговування клієнтів. Такий комплексний підхід відрізняє цю сферу від харчової промисловості, орієнтованої виключно на виготовлення продуктів, та від роздрібної торгівлі, що зосереджена на продажу.

Важливою особливістю є прямий зв'язок між виробничими процесами та змінами у споживчому попиті, що зумовлює необхідність прогнозування коливань потоку відвідувачів і оптимізації обслуговування. Ще однією специфікою є те, що приготування страв зазвичай відбувається майже одночасно з їх споживанням, а більшість кулінарної продукції, крім заморожених продуктів, не може довго зберігатися, що ставить високі вимоги до швидкості та ефективності обслуговування.

Крім того, заклади громадського харчування часто розташовуються в різних частинах міста для зручності відвідувачів. Мережі ресторанів, кафе та інших підприємств обирають локації поблизу місць роботи, навчання, житла або зон відпочинку населення, що забезпечує максимальну доступність послуг для клієнтів.

Ефективне керівництво закладом громадського харчування передбачає застосування різноманітних методів впливу на внутрішні процеси з метою підвищення продуктивності, поліпшення якості обслуговування та оптимізації витрат. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, спрямовані на досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей через координацію роботи всіх підрозділів.

На підприємствах цієї сфери зазвичай використовуються функціональна та лінійно-функціональна моделі управління, при яких персонал розподіляється на адміністративно-господарські, виробничі та торгово-обслуговуючі категорії. У великих закладах можуть створюватися додаткові керівні посади для окремих підрозділів, що підвищує контроль та ефективність роботи кожного напрямку [17].

Організаційно – функціональна структура управління забезпечує взаємодію всіх секторів закладу, сприяє задоволенню потреб клієнтів, стабільному розвитку та зростанню підприємства. Управління закладами

громадського харчування потребує комплексного підходу, що включає застосування різних принципів і методів для забезпечення ефективності діяльності, високої якості обслуговування та задоволеності клієнтів [12].

Основні принципи та методи менеджменту таких закладів охоплюють планування, організацію, мотивацію персоналу, контроль, управління кадрами та стратегічне планування. Нижче представлено сутність ключових принципів управління закладами громадського харчування (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Основні принципи управління закладами громадського харчування**

<b>Принцип управління</b>	<b>Опис принципу</b>
<b>Орієнтація на клієнта</b>	Акцент на задоволенні потреб відвідувачів через постійне підвищення якості обслуговування, аналіз ринку та споживчих вподобань.
<b>Якість та безпека</b>	Дотримання стандартів безпеки харчових продуктів, контроль інгредієнтів та дотримання гігієнічних норм у процесі приготування.
<b>Економічна ефективність</b>	Раціональне використання ресурсів та оптимізація витрат для забезпечення фінансової стабільності та підвищення прибутковості закладу.
<b>Соціальна відповідальність</b>	Виконання екологічних стандартів, підтримка локальних постачальників та створення комфортних умов для персоналу.
<b>Безперервне вдосконалення</b>	Гнучкість до змін, впровадження інновацій у меню, обслуговування та управлінські процеси для адаптації до нових умов ринку.
<b>Ефективне управління персоналом</b>	Чіткий розподіл обов'язків, мотивація та навчання працівників для розвитку професійних компетенцій і підтримки високих стандартів обслуговування.

*Джерело: [25]*

Орієнтація на задоволення потреб споживачів є ключовим фактором успішної діяльності закладів громадського харчування, оскільки розуміння очікувань і вподобань клієнтів дозволяє будувати довготривалі взаємини, залучати нових відвідувачів та утримувати постійних. Важливим аспектом є системний аналіз ринку, який охоплює вивчення актуальних тенденцій у сфері харчування та особливостей різних сегментів аудиторії – вікових, соціальних, культурних або стилю життя.

Отримані дані дозволяють закладам оперативно реагувати на зміни попиту, вводити нові позиції у меню, оновлювати інтер'єр та адаптувати стиль обслуговування під очікування клієнтів. Збір зворотного зв'язку, наприклад

через опитувальники на місці або відгуки в соціальних мережах, забезпечує цінну інформацію про те, що відвідувачі цінують найбільше та які аспекти потребують покращення – це може стосуватися якості обслуговування, швидкості виконання замовлень, так і асортименту страв.

Використовуючи такі дані, заклади можуть впроваджувати зміни, що підвищують якість обслуговування, покращують досвід відвідувачів та зміцнюють їхню лояльність до підприємства.

Додатково персоналізація обслуговування виступає ефективним інструментом підвищення задоволеності відвідувачів. Урахування індивідуальних вподобань клієнтів, наприклад, адаптація страв для осіб із спеціальними дієтичними потребами, дозволяє кожному відчати індивідуальний підхід і турботу з боку закладу [15]. Використання сучасних технологій, зокрема програм лояльності та персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів, сприяє ще більшій індивідуалізації обслуговування, роблячи відвідування закладу більш приємним та зміцнюючи лояльність клієнтів.

Важливою складовою орієнтації на клієнта є підтримка високих стандартів обслуговування. Це передбачає регулярне навчання персоналу, що забезпечує дотримання стандартів якості та розвиток комунікаційних навичок, необхідних для роботи з клієнтами. Стандартизація процесів обслуговування дозволяє співробітникам дотримуватися єдиного підходу, що гарантує стабільно високий рівень задоволеності відвідувачів.

Постійне вдосконалення та адаптація до змін ринкового середовища є невід'ємною складовою клієнтоорієнтованої стратегії. На основі отриманого зворотного зв'язку та системного аналізу ринку заклади можуть оновлювати меню, інтер'єр, маркетингові підходи та вдосконалювати процеси обслуговування, щоб залишатися актуальними та привабливими для відвідувачів. Використання сучасних технологій – онлайн-замовлень, інтерактивних екранів для самостійного вибору страв, мобільних додатків та інших інноваційних рішень – підвищує зручність для клієнтів і сприяє підвищенню їхньої задоволеності [18].

Таким чином, орієнтація на клієнта передбачає безперервний процес удосконалення, що потребує уважного відстеження змін у потребах та очікуваннях відвідувачів і швидкої реакції на нові ринкові тенденції. Такий підхід дозволяє закладам громадського харчування не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних, що є запорукою стабільного розвитку бізнесу в умовах конкуренції.

Забезпечення високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів є одним із основних завдань будь-якого закладу громадського харчування. Цей принцип спрямований на контроль якості інгредієнтів, дотримання технологічних процесів, санітарних та гігієнічних норм, що в результаті гарантує відвідувачам безпечну та якісну продукцію.

Контроль якості починається з ретельного вибору постачальників та сировини. Заклади повинні переконатися, що всі продукти, що використовуються у приготуванні страв, відповідають встановленим стандартам і проходять регулярну перевірку. Це включає як перевірку документів (сертифікатів якості та безпеки), так і візуальний контроль продукції [21]. Співпраця з надійними постачальниками з доброю репутацією допомагає мінімізувати ризик використання неякісних або небезпечних інгредієнтів.

Важливим елементом є також дотримання технологічних процесів на всіх етапах підготовки, обробки та приготування страв. Кожна стадія повинна виконуватися відповідно до технологічних карт, які визначають послідовність дій, температуру, час обробки та інші параметри, що безпосередньо впливають на кінцеву якість продукту.

Дотримання встановлених технологічних процесів дозволяє мінімізувати ризику, пов'язані з недостатньою або надмірною обробкою продуктів, що може негативно впливати на якість страв. Важливою складовою системи управління якістю є суворе дотримання санітарних норм і правил гігієни, що охоплює як особисту гігієну співробітників, так і регулярне прибирання та дезінфекцію обладнання, інструментів та робочих поверхонь. Наприклад, кухонні поверхні повинні систематично оброблятися дезінфікуючими засобами, а персонал –

дотримуватися правил особистої гігієни і носити спеціальний захисний одяг. Це значно знижує ймовірність потрапляння шкідливих бактерій чи інших забруднювачів у продукти харчування.

Регулярний внутрішній контроль та перевірки є ще одним елементом забезпечення якості та безпеки. Менеджмент закладів може застосовувати спеціальні чек–листи для моніторингу дотримання всіх процедур і стандартів. Крім того, багато підприємств впроваджують системи управління якістю, такі як НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) [2], які дозволяють ідентифікувати потенційні ризики на різних етапах виробництва та запроваджувати превентивні заходи для їх усунення.

Забезпечення безпеки харчових продуктів і дотримання стандартів якості є не лише вимогою законодавства, а й важливим чинником формування довіри клієнтів. Відвідувачі, переконані у високих стандартах закладу, частіше повертаються повторно та рекомендують його іншим, що робить підтримку якості та безпеки ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства громадського харчування.

Принцип економічної ефективності в управлінні закладами харчування має велике значення для забезпечення фінансової стабільності та стійкості бізнесу. Він передбачає оптимізацію витрат, створення ефективних та рентабельних бізнес-моделей, а також правильне управління фінансовими потоками для підвищення прибутковості та зменшення ризиків.

Одним із головних аспектів економічної ефективності є раціональне використання ресурсів. Керівники закладів повинні максимально ефективно розподіляти матеріальні ресурси (сировину, обладнання, інвентар) та трудові ресурси (персонал). Наприклад, планування закупівель і мінімізація відходів знижують витрати на продукти, а оптимізація робочих процесів дозволяє підвищити продуктивність персоналу та скоротити витрати часу і зусиль.

Не менш важливою складовою є розробка рентабельних бізнес-моделей, що передбачають не лише збільшення доходів, але й контроль витрат [35]. Це включає встановлення оптимальних цін на продукцію, аналіз ринку та конкурентів, а також регулярний моніторинг фінансових показників закладу.

Наприклад, оцінка витрат на маркетингові та рекламні заходи допомагає ефективно розподілити бюджет, зосередивши ресурси на найефективніших способах залучення клієнтів.

Управління фінансовими потоками є ключовим елементом забезпечення економічної ефективності закладу громадського харчування. До цього процесу входить контроль витрат на енергоресурси, матеріали та персонал, що потребує постійного моніторингу та своєчасного коригування. Скорочення витрат на енергію та матеріали, наприклад через впровадження енергозберігаючих технологій або співпрацю з більш економічними постачальниками, дозволяє знизити загальні витрати підприємства.

Раціональне використання людських ресурсів також є важливим аспектом економічної ефективності. Оптимізація графіків роботи, підвищення кваліфікації співробітників, мотивація та розвиток персоналу допомагають зменшити плинність кадрів, підвищити якість обслуговування та скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників [15,18].

Отже, впровадження принципу економічної ефективності сприяє стабільному функціонуванню закладу, знижує витрати, підвищує прибутковість і забезпечує зростання конкурентоспроможності та стійкості підприємства у мінливих ринкових умовах.

Принцип соціальної відповідальності є ключовим елементом діяльності закладів громадського харчування, оскільки вони не лише задовольняють потреби клієнтів, але й формують позитивний соціальний та екологічний імідж. Сучасні споживачі все більше цінують підприємства, які дотримуються високих етичних стандартів і активно підтримують соціальні ініціативи, що виходять за рамки звичайного бізнесу.

Одним із важливих аспектів соціальної відповідальності є дотримання екологічних норм. Заклади харчування можуть мінімізувати негативний вплив на довкілля шляхом економії енергоресурсів, ефективного управління відходами та використання екологічно чистих продуктів. Наприклад, вони можуть застосовувати біорозкладні або багаторазові пакувальні матеріали, зменшувати використання пластику, впроваджувати системи сортування та

переробки відходів, а також впроваджувати енергозберігаючі технології, що одночасно зменшують витрати та покращують екологічний ефект.

Підтримка місцевих постачальників є ще однією важливою складовою соціальної відповідальності. Співпраця з локальними виробниками дозволяє забезпечити високу якість продуктів і сприяє розвитку місцевої економіки, підтримуючи фермерів та інші регіональні підприємства [11]. Крім того, використання локальної продукції є екологічно більш стійким рішенням, оскільки скорочується потреба в транспортуванні на великі відстані, що знижує викиди парникових газів.

Забезпечення добробуту персоналу є важливою складовою соціально відповідального управління у закладах громадського харчування. Підприємства мають створювати умови для професійного розвитку співробітників, надавати соціальні гарантії, забезпечувати справедливі умови праці та конкурентну заробітну плату.

Формування комфортного та безпечного робочого середовища, підтримка ініціатив працівників і впровадження мотиваційних програм сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й зменшенню плинності кадрів, покращуючи загальну атмосферу в колективі.

Таким чином, принцип соціальної відповідальності в закладах громадського харчування виходить за межі суто бізнес-процесів і охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на сталий розвиток і позитивний вплив на суспільство та довкілля. Він включає як етичні аспекти, так і практичні дії для покращення умов праці та життя всіх учасників діяльності закладу – від працівників до клієнтів та громади загалом.

Принцип постійного вдосконалення є ключовим елементом управління закладами громадського харчування, оскільки ринкові умови та потреби споживачів постійно змінюються. Щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно функціонувати, заклади повинні бути гнучкими, впроваджувати нові підходи та регулярно оптимізувати свої процеси. Це передбачає інтеграцію інновацій, адаптацію до сучасних тенденцій та оновлення технологій приготування страв і обслуговування.

Особливу увагу слід приділяти інноваційним методам взаємодії з клієнтами. Використання мобільних додатків для замовлення, онлайн-резервування столиків, інтерактивних меню та інших цифрових рішень дозволяє покращити сервіс і підвищити рівень задоволеності відвідувачів [49]. Крім того, вдосконалення процесів у залі, включно з автоматизацією деяких операцій та застосуванням сучасних технологій для підвищення ефективності персоналу, допомагає скоротити час обслуговування клієнтів.

Принцип безперервного вдосконалення також охоплює оновлення меню відповідно до змін у харчових перевагах споживачів. Зростаючий інтерес до здорового харчування, органічних продуктів, вегетаріанських та веганських страв вимагає швидкої реакції з боку закладів, щоб задовольнити запити клієнтів і підтримати актуальність пропозицій. Такий підхід не лише підвищує рівень задоволеності гостей, але й сприяє залученню нових відвідувачів та підтриманню інтересу до закладу.

Принцип безперервного вдосконалення включає також впровадження сучасних технологій у приготуванні страв та управлінні закладом. Наприклад, застосування автоматизованих систем для обліку запасів, контролю замовлень та управління фінансовими потоками дозволяє скоротити витрати, підвищити точність роботи та прискорити обробку замовлень. Використання новітніх технологій у приготуванні, таких як вакуумна кулінарія або спеціалізоване кухонне обладнання, сприяє покращенню якості страв і зменшенню часу їх приготування.

Таким чином, безперервне вдосконалення є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку закладів громадського харчування. Постійне оновлення меню, сервісу, технологій та організаційних підходів дозволяє не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, а й підтримувати інтерес до бренду в умовах динамічного ринку.

Отже, впровадження комплексного підходу до управління, що включає всі принципи та методи, забезпечує ефективну діяльність закладів громадського харчування навіть у умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та змінних вподобань споживачів. Успішне функціонування залежить від

скоординованої роботи персоналу, високої якості страв і обслуговування, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до сучасних вимог ринку.

### **1.3 Вплив воєнних і кризових умов на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу**

Сфера ресторанних послуг активно розвивається в умовах постіндустріальної економіки, демонструючи впровадження нових сервісів та технологій у роботу закладів. Глобалізаційні процеси та зміни на ринку створюють додаткові вимоги до конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Сучасні реалії змушують підприємства розробляти інноваційні стратегії для підтримки та розвитку своєї діяльності, а також адаптуватися до умов економічної нестабільності та кризових ситуацій [16].

У цих умовах заклади ресторанного бізнесу повинні не лише впроваджувати нові управлінські механізми, а й постійно удосконалювати свою діяльність для підвищення ефективності роботи. Важливим аспектом є здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що включає економічні та соціальні виклики, які безпосередньо впливають на функціонування та розвиток підприємств галузі.

Громадське харчування є важливою складовою соціальної сфери, оскільки його ефективність відображає не лише рівень задоволеності споживачів, а й пов'язана з вирішенням різних соціальних завдань. Висока якість послуг, а також забезпечення здоров'я та безпеки клієнтів відіграють ключову роль у розвитку цього сектору. Крім того, ресторанний бізнес стає все більш привабливим для іноземних інвесторів, зацікавлених у вкладенні коштів в Україну, оскільки галузь є значущою частиною національної економіки.

Сучасні заклади ресторанного бізнесу мають багатопрофільний характер, що дозволяє їм задовольняти не лише фізіологічні потреби клієнтів, а й виступати як культурні та дозвіллі центри. Багато ресторанів пропонують розважальні та культурні програми, що підвищує їх привабливість для різних груп споживачів. Такі заклади також сприяють розвитку туристичної

інфраструктури, створенню робочих місць та підвищенню економічної активності в регіонах [23].

У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу активно взаємодіють із суміжними секторами, такими як торгівля, туризм, культура та соціальний захист. Ці зв'язки дозволяють формувати більш стійку і ефективну інфраструктуру, яка відповідає потребам ринку. Важливо підкреслити, що ресторанний бізнес є складовою частиною сфери громадського харчування і виходить за межі сімейного харчування, оскільки обслуговування поза межами домогосподарств формує ширший соціальний процес.

Підприємства, що надають індивідуальні та організовані послуги харчування, обслуговують відвідувачів із різними соціальними статусами та пропонують персоналізовані сервіси з розширеним асортиментом страв. Такі заклади можуть інтегруватися в міську інфраструктуру й орієнтуватися на різні категорії споживачів. У сучасних умовах ринку ресторанного бізнесу кожен тип закладу потребує індивідуальної системи управління та ефективного економічного механізму, що дозволяє адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та задовольняти запити клієнтів.

Підприємства громадського харчування також виконують важливу соціальну функцію, зокрема оптимізують час своїх відвідувачів. Це особливо стосується закладів, які є частиною соціальної інфраструктури на рівні управлінських та організаційних процесів. Залежно від специфіки економічних та соціальних завдань, різні заклади застосовують різні технології та форми обслуговування [36]. Наприклад, підприємства швидкого харчування орієнтуються на мінімізацію часу, витраченого клієнтами на прийом їжі, тоді як ресторани з розширеним спектром культурних та дозвіллевих послуг пропонують більш різноманітне меню й створюють умови для тривалішого перебування відвідувачів.

Сфера ресторанного бізнесу не лише забезпечує зайнятість населення, а й формує нові професійні навички та кар'єрні можливості. Висока частка ручної праці та динаміка розвитку галузі сприяють зниженню рівня безробіття та розвитку малого та середнього бізнесу, що в свою чергу підтримує стабільність

місцевої економіки. Крім того, ресторани створюють робочі місця на різних рівнях: від обслуговуючого персоналу до управлінських посад, що позитивно впливає на соціальну структуру ринку праці та підвищує мобільність працівників.

Ресторанний бізнес виконує також важливу соціальну функцію, сприяючи вирішенню широкого спектру соціальних проблем. Галузь виступає як соціальний інститут, що забезпечує не лише фізіологічні потреби населення, а й підтримує соціалізацію, культурний розвиток та туристичну привабливість міст. У великих містах та мегаполісах ресторани та кафе відіграють роль своєрідних культурних центрів, де люди можуть спілкуватися, проводити заходи та отримувати культурний досвід.

Додатково, ресторани та заклади громадського харчування часто беруть активну участь у соціально значущих ініціативах: благодійних програмах, підтримці локальних виробників, екологічних проектах, спрямованих на зменшення відходів і збереження ресурсів. Це не лише зміцнює соціальний імідж підприємства, а й формує довготривалі відносини з місцевими громадами та клієнтами, підвищуючи їхню лояльність та довіру до бренду.

Таким чином, ресторанний бізнес поєднує економічні та соціальні функції, забезпечуючи зайнятість, розвиток професійних навичок, культурну інтеграцію та сприяючи сталому розвитку громад і міст.

Завдяки розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму, ресторани стають ключовими елементами туристичних комплексів, заповідників та інших культурно–розважальних закладів. Підприємства ресторанної сфери активно інтегруються з іншими складовими туристичної інфраструктури, такими як музеї, театри, культурні та розважальні центри, формуючи комплексний соціально–культурний продукт та сприяючи розвитку культурного туризму [43]. Ресторанний бізнес виконує також функцію культурного посередника: заклади стають носіями національних кулінарних традицій, популяризуючи локальні страви та способи їх приготування на міжнародному рівні, що сприяє зміцненню культурної ідентичності та привабливості країни для туристів.

Крім того, ефективність ресторанних підприємств значною мірою

залежить від інноваційності та стратегічного бачення власників і менеджерів. В умовах кризових змін на ринку важливо не лише зберігати існуючих клієнтів, а й шукати нові ніші, впроваджувати нові формати обслуговування та розробляти унікальні концепції, які відповідають сучасним очікуванням споживачів. Це може включати тематичні ресторани, інтерактивні формати обслуговування, гастрономічні майстер-класи або комбінації послуг, що об'єднують харчування та культурний досвід.

Особливу роль відіграє гнучкість у регіональних стратегіях розвитку. Заклади, що оперативно реагують на зміни споживчого попиту та економічних умов, здатні підтримувати стабільну роботу та конкурентоспроможність навіть під час економічних криз. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-замовлення, мобільні додатки, системи аналітики та управління запасами, дозволяє підвищити ефективність діяльності та адаптувати бізнес до нових умов.

Таким чином, ресторанний бізнес є не лише економічним, а й соціально-культурним інструментом, який впливає на розвиток туризму, зайнятість населення, популяризацію національної культури та сталий розвиток регіонів. Його успіх значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати інновації, творчий підхід у управлінні та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Для виокремлення найбільш значущих чинників зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність та стійкість ресторанної сфери до наслідків війни, проаналізуємо табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність ресторанної сфери в умовах війни**

<b>Чинник впливу</b>	<b>Опис</b>
1	2
Економічні чинники	
Інфляція та рівень цін	Підвищення цін на продукти та послуги збільшує витрати закладів і може знизити попит серед споживачів.
Зміни у рівні доходів населення	Зменшення доходів населення призводить до зниження попиту на послуги ресторанної індустрії.

Податкова політика та державні регулювання	Податкові ставки, ліцензії, субсидії та інші нормативні акти впливають на функціонування ресторанного бізнесу.
<b>Політичні та соціальні чинники</b>	
Політична стабільність	Політичні кризи та нестабільність можуть негативно впливати на споживчий попит та інвестиційні потоки.
Соціальні зміни та культурні тенденції	Зміни у смаках та уподобаннях споживачів визначають попит на різні види обслуговування, включно зі здоровим харчуванням.
<b>Технологічні чинники</b>	
Інновації та автоматизація	Впровадження нових технологій підвищує ефективність роботи закладів та економію ресурсів.
Інтернет та маркетинг	Соціальні мережі та онлайн-платформи для замовлення стають важливими каналами просування бізнесу.
<b>Екологічні чинники</b>	
Зміни клімату та екологічні проблеми	Зміни клімату впливають на доступність продуктів та підвищують витрати на енергію і ресурси.
Екологічні ініціативи	Впровадження практик сталого розвитку та екологічних стандартів може стати конкурентною перевагою.
<b>Туристичні та демографічні чинники</b>	
Попит на туристичні послуги	Внутрішній та зовнішній туризм безпосередньо впливає на відвідуваність ресторанів.
Демографічні зміни	Старіння населення та зміни у віковій структурі визначають потреби різних категорій клієнтів.
<b>Конкуренція та інновації</b>	
Конкуренція на ринку	Наявність конкурентів стимулює заклади постійно покращувати обслуговування та оновлювати стратегії.
Модні тренди та інновації в меню	Популярність нових кулінарних напрямів та технологій приготування визначає привабливість закладу.
<b>Пандемії та глобальні кризи</b>	
Епідемії та глобальні кризи	Пандемії (наприклад, COVID-19) зменшують кількість відвідувачів і завдають економічних збитків.
<b>Підприємницька діяльність та управлінські рішення</b>	
Компетенція керівництва та менеджмент	Від рівня професіоналізму менеджменту залежить здатність адаптуватися до змін і кризових ситуацій.
Фінансова стабільність	Наявність резервних фондів, фінансова дисципліна та здатність залучати інвестиції забезпечують стійкість бізнесу.

*Джерело: [10]*

Сьогодні ресторанний сектор України стикається з серйозними викликами через ескалацію військових дій. Незважаючи на складну ситуацію, багато підприємств демонструють стійкість та здатність продовжувати свою діяльність, адаптуючи бізнес-моделі до нових умов. Підприємства ресторанної сфери активно переглядають стратегії обслуговування, орієнтуючись на актуальні потреби населення, зокрема забезпечення харчуванням соціально вразливих категорій, військових і біженців.

В умовах війни значно зростає роль корпоративної соціальної відповідальності. Ресторани впроваджують програми підтримки персоналу, організовують допомогу Збройним Силам України, надають пільги військовим та активно залучаються до волонтерських ініціатив [10]. Це сприяє підвищенню соціальної значущості закладів та їхнього позитивного іміджу в суспільстві.

Крім того, підприємства приділяють увагу створенню безпечного середовища для клієнтів і співробітників, а також наданню психологічної підтримки тим, хто постраждав від воєнних дій. Водночас заклади намагаються впроваджувати інновації у процесах обслуговування та логістиці, наприклад, організацію доставки, онлайн-замовлень і спеціальних акцій для потребуючих. Такий підхід допомагає не лише підтримувати економічну стійкість бізнесу, а й зміцнює його соціальну місію, роблячи ресторанний сектор більш адаптивним, відповідальним і важливим елементом громади під час кризових ситуацій.

### **Висновок до розділу 1**

Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу показав, що діяльність закладів громадського харчування визначається комплексом економічних, соціальних, технологічних, екологічних та політичних чинників. Ефективність функціонування ресторанного сектору залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін у попиті споживачів, економічних коливань та зовнішніх кризових умов.

Розвиток ресторанного бізнесу пов'язаний не лише з наданням послуг харчування, а й із соціальною, культурною та економічною функціями. Заклади громадського харчування відіграють важливу роль у створенні робочих місць,

підтримці локальних виробників, формуванні туристичної інфраструктури та популяризації національних кулінарних традицій.

Особливе значення мають принципи ефективного управління: орієнтація на клієнта, забезпечення високих стандартів якості та безпеки, економічна ефективність, соціальна відповідальність, безперервне вдосконалення та ефективне управління персоналом. В умовах кризових ситуацій, таких як війна в Україні, ці принципи набувають ще більшого значення. Підприємства, які активно впроваджують інновації, адаптують послуги до нових умов, підтримують персонал та соціально відповідальні ініціативи, демонструють стійкість і здатність зберігати конкурентоспроможність.

Таким чином, для сталого розвитку ресторанного бізнесу важливо забезпечувати гнучке управління, здатність швидко реагувати на зміни ринку та соціальні виклики, а також підтримувати високу якість обслуговування, безпеку продуктів і ефективність використання ресурсів. Це створює основу для успішного функціонування підприємств навіть у складних кризових умовах.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ» В УМОВАХ ВІЙНИ

### 2.1. Система управління рестораном «Корчма на озерах»: структура, функції та особливості діяльності

Відпочинковий комплекс «Корчма на озерах» розташований в Івано-Франківській області, у селі Підгір'я Богородчанського району. Це затишне місце, яке поєднує традиційну українську гостинність із комфортом сучасного відпочинку.

#### *Опис комплексу*

«Корчма на озерах» – це двоповерховий котедж, що налічує 5 номерів, здатних вмістити до 14 осіб. Гостям пропонується ресторан на 40 місць, де можна скуштувати страви української кухні, а також дерев'яна тераса над водою та літній майданчик на 200 місць, що ідеально підходять для проведення свят та корпоративів.

Комплекс розташований біля двох озер, що створює унікальну атмосферу для відпочинку та релаксації. Гості можуть насолоджуватися прогулянками на природі, риболовлею або просто відпочивати біля води.

Підприємство є рестораном без публічного юридичного статусу, що обмежує доступ до таких даних.

Назва підприємства: «Корчма на озерах»

Тип підприємства: (ресторан, готельний комплекс, туристичний заклад)

Основні види діяльності

Відповідно до КВЕД, можливі види діяльності:

56.10 – Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування

55.10 – Готелі та подібні засоби для тимчасового розміщування

79.11 – Діяльність туристичних агентств

82.30 – Організування конгресів і торговельних виставок

96.09 – Надання інших персональних послуг, н.в.і.у. [4]

«Корчма на озерах» є перспективним підприємством у сфері гостинності, яке має потенціал для залучення широкої аудиторії завдяки своєму унікальному розташуванню та високому рівню обслуговування.

Адреса та контактна інформація

Адреса: с. Підгір'я, Богородчанський район, Івано–Франківська область,  
Україна

Телефон: +38 (050) 267–08–60

GPS–координати: N: 48.783455, E: 24.475788

Додаткові послуги та переваги

\* Автономне водяне опалення та постійна подача холодної та гарячої води.

\* Безперебійне електричне живлення.

\* Можливість організації святкових заходів, корпоративів та інших урочистостей.

\* Зручне розташування поблизу природних водойм, що сприяє активному відпочинку та релаксації [4].

Гості відзначають високий рівень обслуговування, чистоту та затишок комплексу. Багато хто відзначає приємну атмосферу та смачну кухню ресторану. Комплекс є популярним серед тих, хто шукає спокійний відпочинок на природі з комфортними умовами.

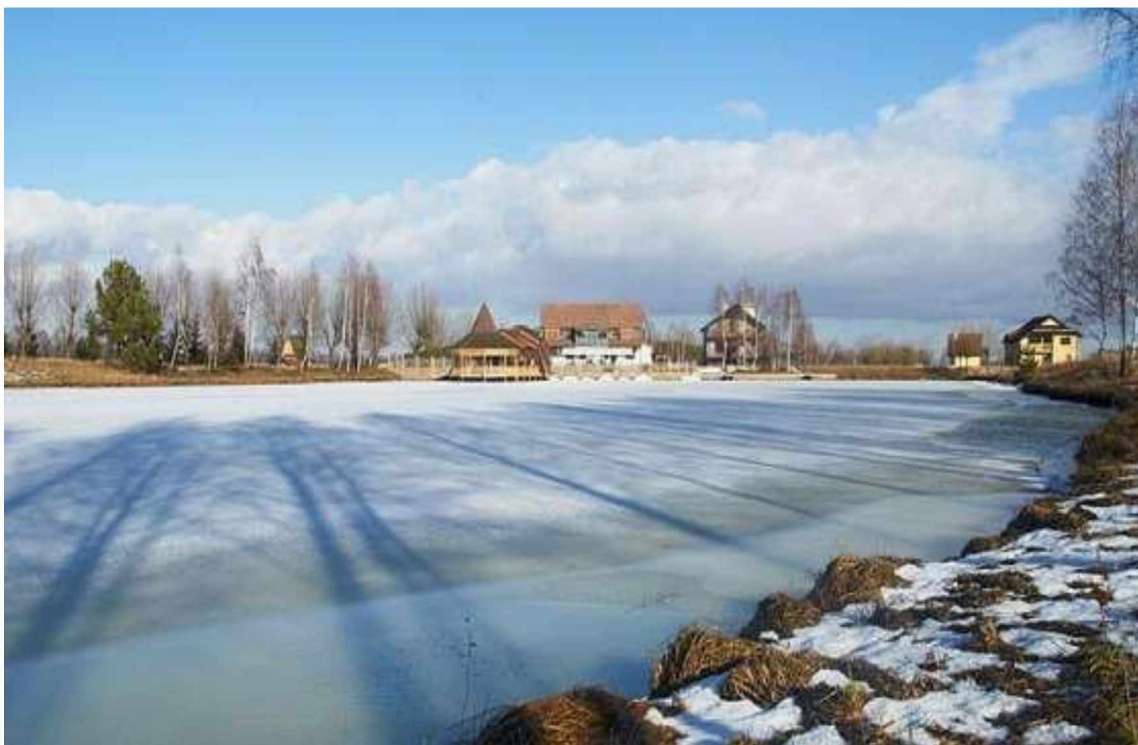
«Корчма на озерах» – це ідеальне місце для тих, хто бажає поєднати відпочинок на природі з комфортом сучасного сервісу. Завдяки своєму розташуванню та інфраструктурі, комплекс є чудовим вибором для сімейного відпочинку, святкувань та корпоративних заходів.

Успішна робота ресторану залежить від декількох факторів. Як і будь – яка складна система, ресторан починається з задуму його засновників та закінчується контролем функціонування закладу.

Ресторан передбачає високий рівень комфорту, широкий асортимент страв та напоїв, інтер'єр у художньому виконанні, досконалу подачу страв та напоїв, відповідну організацію обслуговування та відпочинку.

Одним із сучасних ресторанів є ресторан «Корчма на озерах»

розташований в мальовничому місці (рис.2.1.)



**Рис. 2.1 Розташування ресторану «Корчма на озерах»**

Це заклад, з хорошим обслуговуючим персоналом та затишним інтер'єром, привітною атмосферою. Успіх в роботі ресторану «Корчма на озерах» в більшості залежить від кваліфікаційного персоналу. Тому, що вони постійно вступають в безпосередній контакт з клієнтами, спілкуються з ними, виконують їх вимоги. Всі особи цього персоналу мають приємний характер, організаційний талант і вміння розмовляти з людьми.

Ресторан заснований 9 жовтня 2020 року. Його площа складає 469,8 м<sup>2</sup>, а місткість складів – 35 м<sup>2</sup>. Ресторан приваблює відвідувачів своїм чудовим дизайном, відкриті бесідки й оригінальні ландшафтні рішення додають ресторану шарму й унікальності (рис 2.2.).



**Рис. 2.2 Вигляд ресторану «Корчма на озерах»**

У ресторані «Корчма на озерах» відвідувачі всі бажаючі можуть відсвяткувати дні народження, хрестини, корпоративи, фуршети, вечірки. Ресторан задовольнить будь яку примху відвідувача. Обслуговування груп до 50 осіб, можливі комплексні обіди.

Основні цілі ресторану «Корчма на озерах»:

Якісний рівень обслуговування.

У майбутньому поширюватись і на інші міста України.

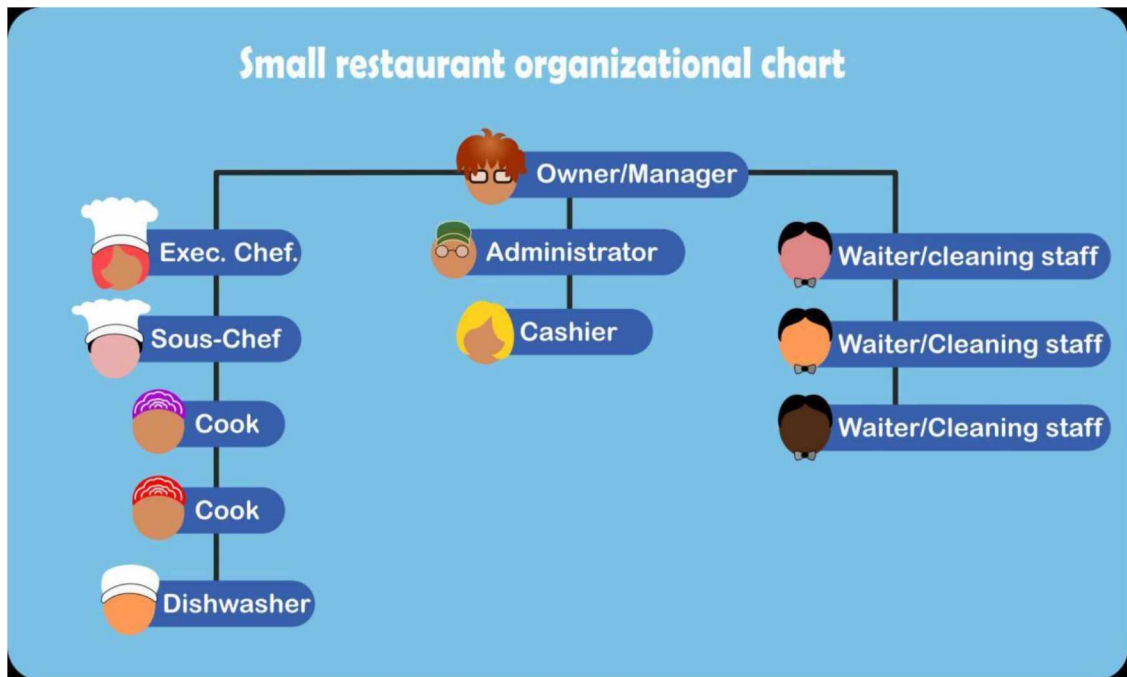
Докласти зусиль для підтримки і зміцнення здоров'я, задоволеності працею і фінансовим добробутом своїх співробітників.

Цей приклад ідеально ілюструє організацію сімейного ресторану.

Власник виконує функції менеджера і відповідає за нагляд за усіма працівниками, найм нових працівників та інші загальні функції своєї посади.

Під його наглядом перебувають адміністратор, касир та персонал кімнати.

У цьому ресторані працює шеф-кухар, який відповідає за створення нових страв, інвентаризацію кухні та керівництво кожним кухарем.



**Рис. 2.3.** Діаграма організації невеликих ресторанів

Крім того, будучи невеликим рестораном, вони також дбають про підготовку та/або покриття страв у напружені дні.

Крім гарячої та холодної лінії, кухарі дбають про більшість простих і помірно складних приготувань у закладі.

Окрім прибирання посуду та посуду, що використовується під час обслуговування, посудомийна машина виконує функцію підтримки чистоти кухні та робочих інструментів.

З іншого боку, офіціанти відповідають за те, щоб принести посуд до столу, а також організувати та прибрати їх після того, як гості підуть. У вільний час вони також відповідають за прибирання перед будинком.

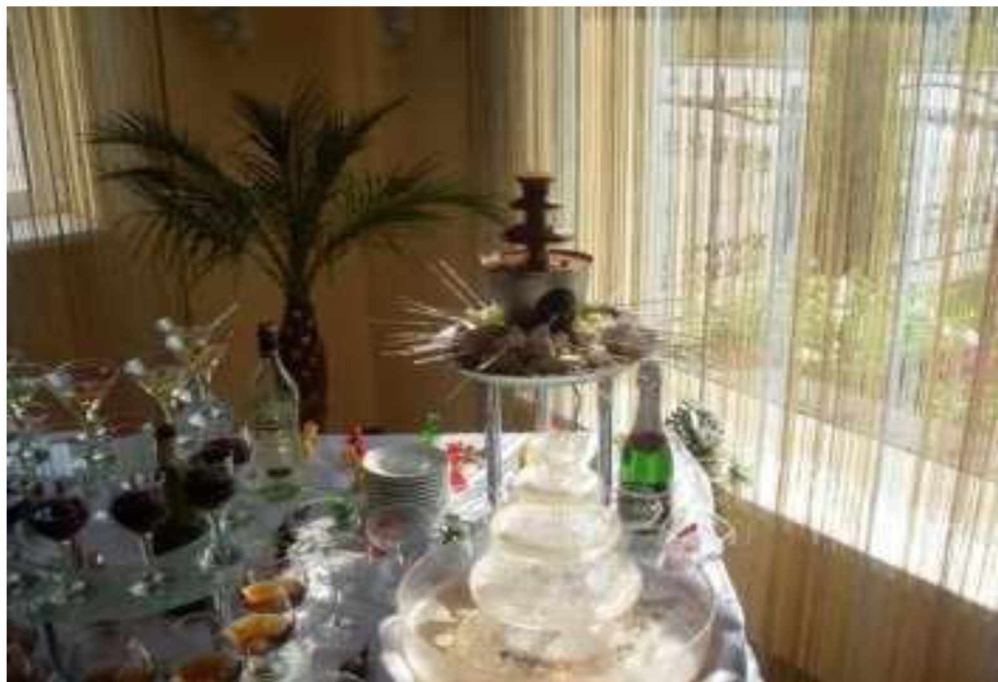
Шеф – кухар створив меню, в якому будуть не тільки традиційні страви, але й вишукана їжа. В основному українська кухня, фірмові страви: банош, форель та короп, шашлик. Головне правило в обслуговуванні – класичне висококласне обслуговування і відсутність нав'язливості.

За бажанням відвідувача, керівник ресторану "PR" працює над фуршетом (рис.2.4). Прекрасне оздоблення фруктами, різними спиртними напоями, цукерками, фонтаном із шоколаду та шампанського (рис.2.5).



**Рис.2.4. Фуршетний стіл**

Висококваліфікований бармен запропонує вам чудову каву, на ваш смак, безліч безалкогольних напоїв, та солодоців. І це все поєднати з прекрасною живою музикою, на будь який смак.



**Рис.2.5. Фонтан з шампанського та шоколаду**

Процес управління закладів ресторанного господарства являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів та дій, які спрямовані на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів. Ритмічне виробництво продукції та високий рівень обслуговування в

ресторані залежить не тільки від технічного стану виробничих приміщень і технічного обладнання залів, але і від ділових якостей працівників. В цьому ресторані до кожного відвідувача і замовника є індивідуальний підхід і всі прохання і пропозиції з радістю враховуються.

Директор ресторану, Білоган Павло Ярославович, є відповідальною за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності підприємства: виконання встановленого плану по товарообігу та прибутку, культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, стан обліку та контролю, зберігання матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства. Директор особисто відповідає за підбір та розміщення кадрів.

Офіціанти ресторану «Корчма на озерах» привітні, комунікабельні, та обслуговують відвідувачів у найкращому вигляді. Вони вміло, правильно та якісно донесуть страву споживачеві.

Також не менш продуктів важливими є кухарі. Вони відповідають за якість та свіжість. При приготуванні страв, вони дотримуються санітарних вимог щодо свого зовнішнього стану, гігієни рук та обладнання, яке використовують.

Також дотримуються технологій приготування їжі, щоб вона була смачною та добре засвоювалась організмом людини.

Подвір'я ресторану має чудовий вигляд, відповідає всім вимогам, своїм дизайном і рослинністю тільки привертає увагу відвідувачів.

## **2.2. Ресурсне та фінансове забезпечення ресторанного комплексу «Корчма на озерах»**

Організація постачання продовольчих товарів передбачає організацію системи забезпечення підприємства харчування сировинними ресурсами й організацію його власної служби матеріально-технічного забезпечення.

Матеріально-технічне забезпечення закладу матеріальними ресурсами включає виконання наступних функцій:

- заготівля й доставка сировини;

- складування й забезпечення її схоронності;
- обробка й підготовка сировини до виробничого споживання;
- управління забезпеченням [53].

Для ефективної й ритмічної роботи закладу необхідно організувати завезення товарів з різних джерел.

Порядок і строки приймання продуктів встановлено відповідними інструкціями.

Продукти приймають за кількістю і якістю. Фактичні дані зіставляють з даними, зазначеними в транспортних і супровідних документах. Якщо супровідних документів не має, фактичну наявність продуктів оформляють актом.

Залежно від способу упаковки продукти за кількістю приймають в один або два етапи.

Продукти, що надійшли у відкритій тарі (м'ясо, риба, овочі, гастрономічні товари, хлібобулочні вироби), приймають у момент надходження, їх переважають або перераховують.

Продукти, що надійшли в тарі (мішках, бочках, ящиках), приймають в два етапи: спочатку за кількістю місць або масою брутто, а потім за кількістю одиниць в середині упаковки і масою нетто.

Продукти у стандартній і непошкодженій тарі не переважають, визначаючи масу за маркуванням на тарі.

Чисту масу продуктів визначають, переважаючи їх без тари. Проте деякі продукти (оселедці, соління, масло та ін.) не можливо відразу вивільнити з тари. В цьому разі перевіряють масу брутто кожного місця. Масу продуктів встановлюють, віднімаючи від маси брутто масу тари, зазначену на трафареті і в супровідному документі. Чисту масу продуктів визначають після вивільнення і переважування тари. При виявленні різниці між фактичною масою тари і зазначеною в документі або на трафареті складають акт на зважування тари і виставляють претензію постачальнику (не пізніше ніж через 10 днів з моменту надходження продуктів).

Остаточну кількість продуктів приймають одночасно з відкриванням

тари, але при цьому не повинні бути перевищенні встановлені строки приймання.

Продукти, які постачаються в ресторан «Корчма на озерах», що швидко псуються, приймають протягом 24 год., решту продукції – протягом 10 днів.

Товари за якістю приймають органолептично при надходженні продукції у відкритій тарі, а також при відкриванні тари в установленні строки приймання. При цьому перевіряють відповідність товару стандартам, технічним умовам, комплектність, строки реалізації продукції, що швидко псуються і напівфабрикатів, якість тари, упаковки, маркування і відповідність фактичних даних даним, зазначеним у супровідних документах, які посвідчують якість продуктів.

Для забезпечення безперебійного виготовлення і реалізації кулінарної продукції у визначеному асортименті ресторан «Корчма на озерах» має певний запас продуктів. Величина запасів продуктів, що швидко псуються (м'ясо, риба, птиця та ін.) не перевищують 3 – денної реалізації, овочів і картоплі – 15 – денної. Молоко, молочні продукти, н/ф і хліб завозять в ресторан «Корчма на озерах» щодня.

Для короткочасного зберігання продуктів і н/ф в ресторані виділені складські приміщення: холодильні камери і склади для овочів, сухих продуктів (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Умови і терміни зберігання сировини та напівфабрикатів**

<b>Приміщення для зберігання, холодильне устаткування</b>	<b>Температура зберігання</b>	<b>Відносна вологість</b>	<b>Термін зберігання</b>	<b>Вимоги до якості продуктів</b>
Морозильна камера	-18С	60%	Відповідно маркуванню на сертифікаті	Температура повинна співпадати із вимогами
Холодильна камера	-4 – -8С	70%	Відповідно маркуванню на сертифікаті	Без сторонніх запахів, збереження якості
Холодильник	До 8С	75%	Відповідно маркуванню на сертифікаті	Без сторонніх запахів

*Джерело: [32]*

Раціональне й економне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів ресторану «Корчма на озерах», спрямоване на зниження рівня витрат, дозволяє підвищити ефективність виробництва в цілому без додаткових вкладень.

Ресторан «Корчма на озерах» здійснює закупку продуктів щоденно, в гіпермаркеті "Метро", "Сільпо" та за необхідністю на ринку.

Холодильні та морозильні камери призначені для зберігання запасу охолоджених і заморожених продуктів, напівфабрикатів та готових страв в закладах ресторанного господарства.

У ресторані «Корчма на озерах» склад сухих продуктів в зимовий час опалюється, температура в ньому повинна бути 15 – 17 ° С, відносна вологість 65%. Термін зберігання сухих продуктів від 5 до 10 днів. Крупи зберігають у скринях з кришками, покладених у штабелі висотою 2 м. на підтоварниках.

Макаронні вироби зберігають у ящиках, а рослинне масло – в бочках або бідонах на підтоварниках. Склад овочів обладнаний хорошою вентиляцією. Температура в ньому коливається в залежності від температури зовнішнього повітря. Картопля та овочі зберігають у засіках висотою не більше 1,5 м, свіжу капусту – рядами на гратчастих, полицях стелажів, квашені, солоні овочі – в бочках, встановлених на підтоварниках. Хліб – продукт, готовий до вживання, тому його зберігають не більше 24 годин у закритих шафах з вентиляційними отворами або на полицях, закритих фіранками. Кожен вид хліба розміщують окремо. Постачання хліба в ресторан «PR» відбувається щоденно.

Всі складські приміщення містять в чистоті. Звільнилася тара негайно прибирають. Зокрема, скрині, полиці перед завантаженням ретельно очищають від залишків продуктів. При появі на складі комірних шкідників проводиться дезінфекція приміщень фахівцями санепідемстанції.

### **Оцінка фінансового стану діяльності підприємства**

При сучасному високому технічному рівні промислового виробництва величина і прогресивність основних виробничих фондів, їх технічний стан значною мірою визначають потенційні можливості промислового виробництва, його потужність. Тому впливає потреба в аналізі забезпеченості виробництва

основними фондами, їх технічного стану і використання, а також оцінку їх впливу на зростання обсягу продукції і виконання плану виробництва.

Структура зміни та стан основних фондів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» здійснює подано у табл. 2.2.

**Таблиця 2.2– Аналіз технічного стану основних фондів Ресторану «Корчма на озерах» за 2023–2024 рр., тис. грн.**

Назва показника	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023 р. до 2024 р.	
			Абсолютне (+;-)	Відносне (%)
Основні засоби				
– залишкова вартість	192266,0	171411,0	–20855	–22,60
– первісна вартість	2173896,0	75334910,0	73161014	3365,43
– знос	1081630,0	65263499,0	73181869	3515,60

*Джерело: [4]*

У результаті проведеного аналізу визначено наступні зміни основних засобів даного підприємства, а саме:

- сума залишкової вартості основних фондів протягом 2024 року скоротилася на 20855,0 тис. грн. або на –22,60 %, у порівнянні із сумою 2023 року;

- сума первісної вартості основних фондів за 2024 рік зросла на 73161014,0 тис. грн. (+2265,43 %), порівняно із 2023 роком;

- сума зносу основних фондів протягом 2024 року склала 75263499,0 тис. грн., що є більшим за суму в 2023 році на 73181869,0 тис. грн. (+3515,60 %).

Отримані результати відображаємо на рис. 2.6.

**Рис. 2.6. Динаміка елементів технічного стану основних фондів  
ресторанного комплексу «Корчма на озерах» 2023-2024 рр., тис. грн.**

*Джерело: створено автором на основі таблиці 2.2*

Збільшення суми первісної вартості основних фондів є позитивним аспектом для діяльності підприємства ресторанного бізнесу.

Варто також дослідити, яку саме частку займають основні фонди даного підприємства а загальні сумі необоротних активів (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Аналіз структури необоротних активів ресторанного комплексу  
«Корчма на озерах» за 2023-2024 рр., тис. грн.**

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення		
	тис.грн.	% до підсумку	тис.грн.	% до підсумку	+;-	%	пунктів у структурі
1	2	3	4	5	6	7	
<b>Нематеріальні активи:</b>							
– залишкова вартість	22,0	0,02	12,0	0,02	-10	-45,54	
– первісна вартість	79,0	–	31,0	–	-48	-60,76	
– накопичена амортизація	57,0	–	19,0	–	-38	66,67	–
Незавершені капітальні інвестиції	57,0	0,06	–	–	-57	–	–
<b>Основні засоби:</b>							
– залишкова вартість	192266,0	99,18	171411,0	99,79	-20855	-22,60	0,61
– первісна вартість	2173896,0	–	75334910,0	–	73161014	3365,43	–
– знос	1081630,0	–	65263499,0	–	73181869	3515,60	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	684,0	0,74	137,0	0,19	-547	-79,97	-0,55
<b>ПІДСУМОК</b>	<b>93029,0</b>	<b>100</b>	<b>71560,0</b>	<b>100</b>	<b>-21469</b>	<b>-23,08</b>	

*Джерело: [4]*

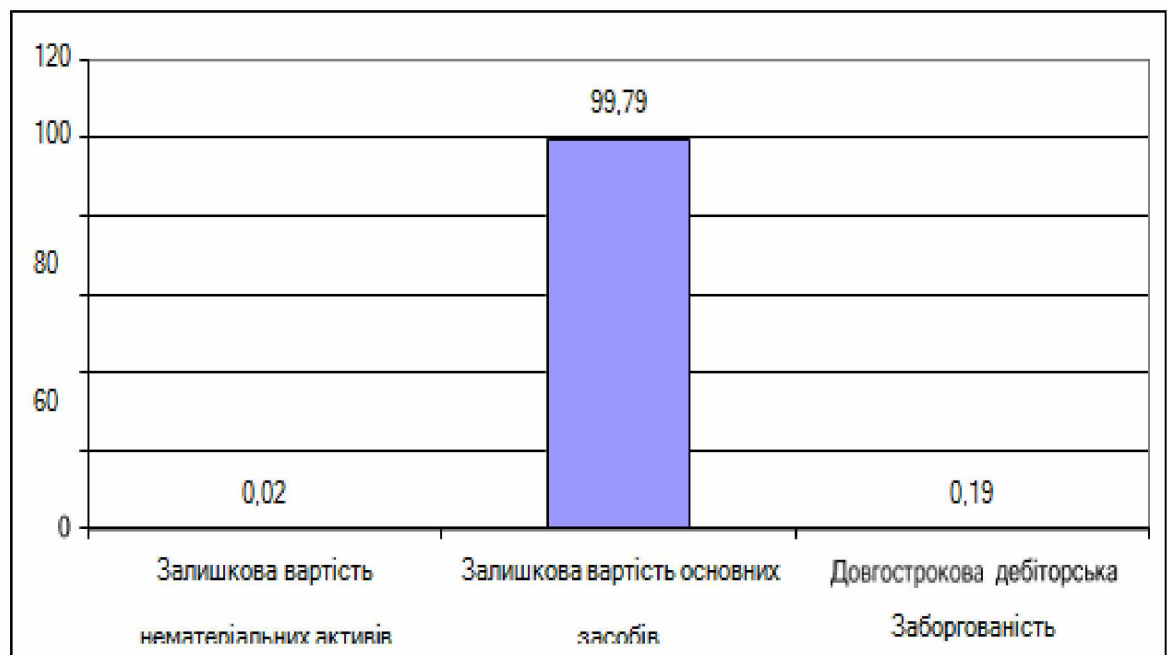
Отримані результати щодо питомої ваги протягом 2024 року відображаємо на рис. 2.7.

**Рис. 2.7. Динаміка питомої ваги структури необоротних активів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» протягом 2024 р., %**

*Джерело: створено автором на основі таблиці 2.3*

Як бачимо, із представленого рис. 2.7, найбільшу частку у сумі необоротних активів даного підприємства у 2023 році займають основні засоби (99,18 %), а найменшу – нематеріальні активи (0,02 %).

Зміни питомої ваги структури необоротних активів за 2024 рік подаємо на наступному рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Зміни питомої ваги структури необоротних активів за 2024 рік ресторанного комплексу «Корчма на озерах»**

*Джерело: створено автором*

Отримані результати показників подаємо у табл. 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Аналіз показників ефективності використання основних засобів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» протягом 2023-2024 рр.**

№	Назва показника	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт придатності основних фондів		1,04	1,001	-0,0039
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	<0,5	0,96	0,99	0,03
3	Коефіцієнт майна виробничого призначення	>0,5	0,62	0,42	-0,2
4	Коефіцієнт постійності		0,57	0,40	-0,17
5	Коефіцієнт мобільності		0,43	0,60	0,17
6	Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів		0,74	1,53	0,79
7	Фондовіддача		0,73	0,88	0,15
8	Фондомісткість		1,37	1,14	-0,23
9	Індекс постійного активу		0,58	0,40	-0,18

*Джерело: [4]*

З проаналізованих показників ефективності використання основних засобів даного підприємства визначено такі зміни, а саме:

- значення коефіцієнта придатності основних фондів протягом 2024 року скоротилося на -0,0039 пунктів, порівняно із значенням 2023 року, та складає 1,001 пункт;

- значення коефіцієнта зносу основних фондів протягом 2024 року зросло на +0,03 пункти порівняно із минулим роком та становить 0,99 пунктів та є більшим встановленої норми;

- значення коефіцієнта майна виробничого призначення скоротилося протягом 2024 року порівняно із значенням 2023 року на -0,2 пункти та склало 0,42 пункти та є меншим за встановлену норму;

- значення коефіцієнта постійності склало в 2024 році 0,40 пунктів, що є на -0,17 пункти менше, ніж у минулому році (0,57 пунктів);

- значення коефіцієнта мобільності зросло протягом 2024 року на +0,17 пунктів, порівняно із значенням 2023 року і становить 0,60 пунктів;

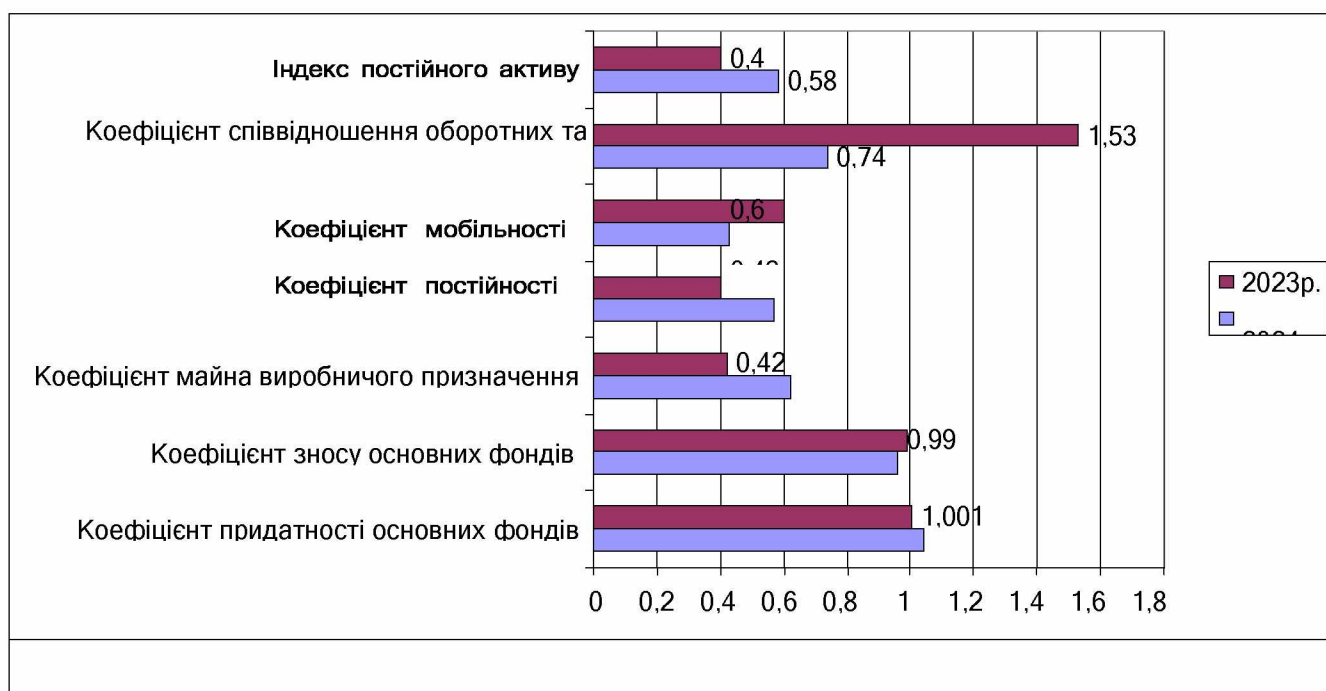
- значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів становить у 2024 році 1,53 пункти, тобто більше на +0,79 пунктів, ніж у минулому році;

- значення фондівдачі (показник ефективності використання основних виробничих фондів, який характеризує обсяг виробленої підприємством продукції (послуг) у вартісних вимірниках (ВП) одиницею основних виробничих фондів) склало протягом 2024 року 0,88 пункти, що є більшим на – 0,15 пунктів, ніж у 2023 році;

- значення фондомісткості (показник, зворотний показнику фондівдачі, тобто він показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (послуг)) становить у 2024 році 1,14 пунктів, тобто на –0,23 пункти менше ніж значення 2023 року;

- індекс постійного активу (характеризує частку необоротних активів у власних джерелах) зменшився в 2024 році на –0,18 пунктів, та склав 0,40 пунктів.

Зміни отриманих результатів протягом аналізованого періоду відображаємо на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ресторанного комплексу «Корчма на озерах» 2023–2024 рр.**

*Джерело: створено автором*

При дослідженні результатів показників ефективності використання основних засобів даного підприємства протягом 2024 року спостерігаються певні негативні зміни таких важливих коефіцієнтів як: коефіцієнт придатності

основних фондів; коефіцієнт зносу основних фондів; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт постійності.

Позитивним у представленому дослідженні є значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів, яке протягом 2024 року є більшим на +0,79 пунктів, ніж у попередньому році.

Аналіз даних показників свідчить про наступні зміни:

**Фондовіддача** – найважливіший показник використання основних фондів. Підвищення фондовіддачі – найважливіше завдання підприємства.

У нашому випадку значення цього коефіцієнта у 2024 році зросло на 0,15 у порівнянні з 2023 роком, що є позитивним моментом у його діяльності.

Однак, слід зазначити, що в умовах інноваційно–технологічного розвитку вітчизняних підприємств значне збільшення фондовіддачі ускладнено швидкою зміною устаткування, що потребує в освоєнні, а також збільшенням капітальних вкладень, що спрямовуються на поліпшення умов праці, охорони навколишнього середовища тощо.

**Фондомісткість** – величина, зворотна фондовіддачі. Вона показує скільки потрібно вкласти коштів в основні фонди, щоб отримати 1 грн. виручки. Якщо фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, то фондомісткість – до зниження.

У нашому випадку значення коефіцієнта фондомісткості у 2024 році зменшилося на 0,23 у порівнянні з 2023 роком, що є позитивним моментом у його діяльності.

Загалом, на основі отриманих коефіцієнтів, слід зазначити про ефективну політику ресторанного комплексу «Корчма на озерах» стосовно використання його основних фондів. Однак у даному контексті слід досконалити окремі методи комп'ютеризації зазначених процесів.

### **2.3. Аналіз виробничо-збутової діяльності та конкурентних переваг «Корчми на озерах» в умовах війни**

При вході в ресторан «Корчма на озерах» гостей зустрічає метрдотель в

національному стилі. В обов'язки метрдотелю входить інструктаж офіціантів по всім організаційним питанням, а також повідомляє їм меню страв та напоїв, особливості сервіровки столу.

Найбільш поширеним видом бенкетів, які проводяться в ресторані «Корчма на озерах» – це банкети з частковим обслуговуванням офіціантами носить неофіційний характер і є найбільш поширеним. Його проводять з нагоди сімейних торжеств, весілля, товариських зустрічей, ювілею, свята та ін. Розміщення гостей за столом довільне, однак для почесних гостей і організаторів банкету місця також передбачаються в центрі столу. Якщо на банкет запрошено багато гостей для них влаштовують декілька столів, то почесні гості та господар сідають за окремий, центральний, стіл. У меню банкету включають широкий асортимент холодних закусок, напоїв (рис. 2.10.).



**Рис. 2.10. Бенкетні страви**

При великій різноманітності закусок передбачається по порції на кожного учасника. Гостям також пропонують гарячу закуску, одна–дві других гарячих страви, десерт, фрукти. Завершується банкет подачею кави.

Офіціанти ресторану «Корчма на озерах» заздалегідь розраховують кількість посуду та білизни. Однак при визначенні кількості страв, салатник, і іншого посуду для холодних закусок і їх місткості виходять з чисельності учасників банкету, кількості та асортименту замовлених закусок, розміру та кількості банкетних столів.

Під час сервірування столів офіціанти ресторану «Корчма на озерах» роблять все для того щоб гостям було зручно, тому блюда, вази, салатники з однаковими закусками повторюються через 5 місць.

### **Аналіз конкурентного середовища**

У м. Богородчани є доволі розгалужена мережа ресторанів. З метою здійснення порівняльного аналізу візьмемо готельно-відпочинковий комплекс «Мочари» та колиба-ресторан «Два Кума».

Готельно-відпочинковий комплекс «Мочари» розташований у Богородчанах. До послуг гостей цілодобова реєстрація та безкоштовний Wi-Fi. В усіх номерах є кондиціонер, телевізор із плоским екраном і супутниковими каналами, чайник, душ, фен і письмовий стіл. Серед інших зручностей – шафа для одягу та власна ванна кімната. Також на першому поверсі є зал для сніданків та святкування урочистих подій.

Коліба-ресторан «Два Кума» розташований у тихому районі Богородчан, неподалік від траси . У готелі є 46 номерів, які розділені на категорії: стандарт, напівлюкс, люкс та покращений люкс. Всі номери обладнані доступом до Інтернету, індивідуальною системою кондиціонування, електронною системою безпеки, супутниковим телебаченням, телефонами з прямим доступом, косметичними наборами, сучасною технікою. На території закладу сфери гостинності є безкоштовна закрита автостоянка під цілодобовою охороною [9].

Інтер'єр двох залів колиба-ресторан «Два Кума» є зразком класичного стилю. Приміщення ідеально підходять для святкування весіль та бенкетів. В основному у ресторані одночасно можуть перебувати 150 осіб. (можливо до 200 осіб.), другий зал розрахований на 100 осіб [10]. Окрім цього у комплексі є конференц-зал, що облаштований усім необхідним для роботи і відпочинку – освітленням, звуковим забезпеченням, кондиціонуванням. У приміщенні розміщується до 140 гостей. Ще на території комплексу відвідувачі можуть скористатися альтанками, дитячим майданчиком та літньою терасою бару, є фінська, сауни та хамам.

Управління розвитком досліджуваного ресторанного комплексу – складний, безперервний і трудомісткий процес. Складність його полягає у тому,

що підприємство сфери гостинності – це відкрита система, яка розбудовується у динамічному та часто непередбаченому навколишньому середовищі та складається з багатьох взаємозалежних елементів, що характеризують можливості конкретного підприємства.

**Таблиця 2.5**

**Порівняльна характеристика послуг готелів міста**

Послуга	Готельно-відпочинковий комплекс «Мочари»			Колиба-ресторан «Два Кума»		
	Наявність послуги	Тариф за послугу	Примітка	Наявність послуги	Тариф за послугу	Примітка
Безкоштовні послуги						
Виклик швидкої допомоги або лікаря	+			+		
Пробудження у визначений термін	+			+		
Доставка в номер кореспонденції	–			–		
Надання посуду і столових приборів	–			–		
Надання місця для автостоянки	+			+		
Замовлення таксі	+			+		
Платні послуги						
Перукарські послуги	–			–		
Послуги пральні	–			–		
Послуги хімчистки	–			–		
Користування комп'ютером	–			Є факс / ксерокс		Є факс / ксерокс
Відвідування сауни	–			+		Фінська, українська, хамам

Відвідування басейну	-			+		Умови такі ж самі, як при відвідуванні сауни
Заняття у спортивному залі	-			-		
Екскурсії	+			+		
Замовлення квитків	-			-		

*Джерело: дослідження та створено автором*

Важливим фактором прискореного економічного розвитку готельно–ресторанного бізнесу виступають структурні зміни, які опираються на інфраструктуру національної економіки, що має порівняльні та конкурентні переваги в системі світової торгівлі та міжнародного поділу праці. На сьогодні в Україні відсутня економічна ситуація, яка обумовила б необхідність і створила можливості для реалізації системних реформ, спрямованих на розв’язок фундаментальних завдань економічного та соціального розвитку сфери гостинності [40].

Управління персоналом готелю – це цілеспрямована діяльність керівництва готелю, що містить розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління працюючими готелю.

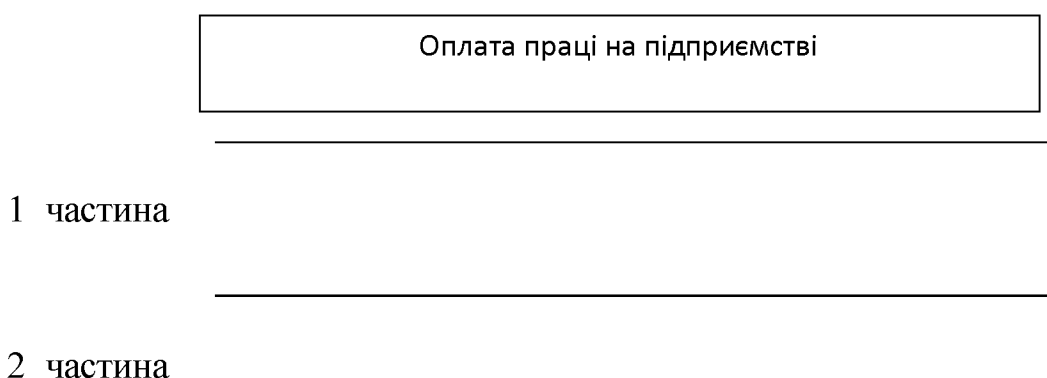
Набір персоналу – це створення резервного складу співробітників на всі робочі місця з урахуванням наступних змін [52].

Що стосується навчання працівників, то основна його мета – пришвидшення придбання певних навичок, необхідних для виконання роботи.

Основною метою навчання нових працівників є швидка адаптація до умов роботи у найкоротші терміни. При прийманні нового працюючого у готель за ним закріплюється наставник – досвідчений працівник готелю, який у процесі стажування буде навчати нову людину та ділитися з нею набутими знаннями. Наставник допомагає новому працівнику адаптуватися у готелі, провівши екскурсію та розповівши про корпоративну культуру [56]. Новому співробітнику у період стажування видається теоретичний матеріал, у якому прописані принципи гостинності, основи корпоративної культури готелю, його

структура, а також правила безпеки [30]. У перші дні стажування працівник спостерігає за роботою досвідченого персоналу, а потім йому надається можливість самому приступити до роботи під доглядом наставника.

У ресторані «Корчма на озерах» кар'єрний ріст працівників здійснюється за допомогою здачі атестацій. Наприклад, адміністратор служби приймання та розміщення може підвищитися до старшого адміністратора шляхом освоєння необхідних навичок і придбання певних знань. Після цього йому необхідно здати атестацію більш досвідченому співробітнику. Атестація проходить безпосередньо у процесі роботи. Співробітник, який здає атестацію, працює у звичайному режимі, а той, що ухвалює атестацію, спостерігає за ним. Розподіл працівників у закладі гостинності по посадах здійснюється за допомогою Єдиної номенклатури (переліку) посад і Кваліфікаційного довідника посад керівників. Головний керівник встановив відрядно-прогресивну оплату праці. При відрядно– прогресивній системі оплати праці частина продукції чи робіт, випущеної чи здійсненої у зв'язку з перевиконанням встановлених норм, оплачують за підвищеними тарифами. Сама заробітна плата працівника повністю залежить від фінансових результатів роботи підприємства і складається з двох частин (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Механізм оплати праці у ресторанному комплексі «Корчма на озерах»**

*Джерело: [14]*

Навчання персоналу відбувається у декількох випадках: вступ нового працівника у готель; перехід співробітника на іншу посаду; підвищення

кваліфікації працівників; недоліки при виконанні своїх обов'язків.

## **Висновок до розділу 2**

Основні положення концепції організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу зводяться до наступного:

- процес розвитку визначається послідовністю дій, спрямованих на досягнення поставленої мети – підвищення ефективності ресторанного бізнесу на основі прогнозування, планування, регулювання, мотивації й контролю. Досягнення мети суб'єктом підприємницької діяльності здійснюється шляхом розв'язку широкого кола завдань соціального, економічного, нормативного й регламентуючого плану в процесі розвитку й передбачає широке використання інновацій;

- об'єктом організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу виступають процеси формування механізму. Предметом є теорія та методика формування й управління ресторанним бізнесом;

- в основу функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком ресторанного бізнесу покладені наступні принципи: найбільш повне задоволення різноманітних потреб населення в послугах ресторанного бізнесу, узгодження інтересів споживачів, підприємства й держави в процесі здійснення бізнес-діяльності;

- методикою управління у межах організаційно-економічного механізму повинні стати методичний інструментарій дослідження, система показників результативності управління розвитком ресторанного бізнесу на основі моніторингу факторів розвитку.

Комплексний підхід до проблеми управління розвитком ресторанного бізнесу створює основу для системного дослідження факторів. Уся різноманітність їх підкреслює недоцільність використання у відриві один від одного й врахування, як визначального у забезпеченні розвитку ресторанного бізнесу. Виникає явна необхідність у класифікації факторів для побудови системи причинно-наслідкових зв'язків і відносин на основі вибору ознак

групування. Внутрішнє втримування й багатоплановість структури організаційно-економічного механізму управління розвитком формується також під впливом різних факторів і умов, кожний з яких спочатку впливає не на весь механізм, а на його окремі внутрішні складові, а потім і на всі складові механізму.

Сучасний економічний словник трактує фактор як один з основних ресурсів виробничої діяльності підприємства й економіки в цілому (земля, праця, капітал, підприємництво); рушійна сила економічних, виробничих процесів, що впливає на результат виробничої, економічної й інших видів діяльності. Сучасний стан і перспективи розвитку підприємств громадського харчування, відбиті в соціально-економічних показниках сфери послуг, у тому числі сфери послуг громадського харчування, демонструють різну динаміку внаслідок впливу об'єктивних загальносвітових факторів на розвиток даної сфери послуг в Україні. Підприємства громадського харчування не повною мірою використовують елементи стратегічного й фінансового менеджменту. Для успішного формування стратегії сталого розвитку підприємствам необхідно формувати модель сталого розвитку, яка регулюється через формалізацію й налагодження бізнес процесів; оперативне та фінансове планування; впровадження й застосування управлінського обліку; розроблення та впровадження системи збалансованих показників; впровадження інформаційних систем.

Важливим у процесі нашого дослідження стало аналізування змін технічного стану основних фондів ресторанного комплексу «Корчма на озерах». Сума залишкової вартості основних фондів протягом 2024 року скоротилася на 20855,0 тис. грн. або на -22,60 %, у порівнянні із сумою 2023 року; сума первісної вартості основних фондів за 2024 рік зросла на 73161014,0 тис. грн. (+2265,43 %), порівняно із 2023 роком; сума зносу основних фондів протягом 2024 року склала 75263499,0 тис. грн., що є більшим за суму в 2023 році на 73181869,0 тис. грн. (+3515,60 %).

Також нами було проаналізовано структуру необоротних активів. На основі даних з таблиці можна зробити висновок про те, що протягом 2024 року істотних

змін у структурі питомої ваги у складі необоротних активів не відбулося. Знов ж таки найбільша частка належить основним засобам підприємства (99,79 %), а найменша – нематеріальним активам.

При дослідженні результатів показників ефективності використання основних засобів даного підприємства протягом 2024 року спостерігаються певні негативні зміни таких важливих коефіцієнтів як: коефіцієнт придатності основних фондів; коефіцієнт зносу основних фондів; коефіцієнт майна виробничого призначення; коефіцієнт постійності. Позитивним у представленому дослідженні є значення коефіцієнта співвідношення оборотних та необоротних активів, яке протягом 2024 року є більшим на +0,79 пунктів, ніж у попередньому році.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНУ «КОРЧМА НА ОЗЕРАХ» В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **3.1. Виявлення проблем і обмежень функціонування системи управління ресторану «Корчма на озерах» в умовах воєнних реалій**

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, суттєво вплинуло на діяльність більшості підприємств громадського харчування, зокрема ресторану «Корчма на озерах» [16]. Нові економічні та соціальні умови змусили керівництво підприємств а переглядати підходи до управління, зосереджуючись на питаннях безпеки персоналу, адаптації бізнес-моделі до мінливого попиту та оптимізації витрат.

Одним із найважливіших викликів для ресторану стала загроза безпеці співробітників і відвідувачів. Через регулярні повітряні тривоги, можливість ракетних ударів та нестабільну ситуацію в регіоні адміністрація була змушена періодично призупиняти роботу закладу або скорочувати робочий день. Це призвело до зменшення обсягів реалізації, що негативно позначилося на фінансових результатах діяльності.

Крім того, підприємство зіткнулося з проблемами логістичного характеру. Через ускладнення в роботі транспортних шляхів та підвищення цін на паливо постачання продуктів стало нерегулярним. Це створювало труднощі з формуванням стабільного меню, особливо у перші місяці війни. Ресторан був змушений шукати нових локальних постачальників, що потребувало додаткових витрат та перебудови системи закупівель.

Ще одним суттєвим обмеженням стала нестача кадрів. Частина працівників виїхала за кордон або змінила місце проживання через воєнні дії. Це призвело до підвищеного навантаження на тих, хто залишився працювати, а також до необхідності оперативного навчання нових працівників.

Ускладнилася також система управління персоналом. В умовах постійного стресу, невизначеності та психологічного навантаження важливого значення набули питання мотивації, підтримки морального стану та

забезпечення належних умов праці. Керівництво ресторану було змушене адаптувати стиль управління, запровадивши більш гнучкий графік, часткову віддалену роботу адміністрації та посилені заходи безпеки.

Не менш важливою проблемою стала зміна споживчої поведінки. У зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення та загальною економічною нестабільністю попит на послуги ресторанного типу зменшився. Багато клієнтів віддають перевагу дешевшим форматам харчування або доставці. Це змусило «Корчму на озерах» активніше використовувати онлайн-канали комунікації, впроваджувати послугу самовивозу та оптимізувати цінову політику.

Таким чином, основними проблемами та обмеженнями функціонування системи управління ресторану «Корчма на озерах» у воєнний період є:

- \* загроза фізичній безпеці працівників і клієнтів;
- \* порушення логістичних ланцюгів постачання;
- \* кадровий дефіцит та зростання плинності персоналу;
- \* психологічна втома і зниження мотивації працівників;
- \* зменшення попиту та зміна структури споживання;
- \* необхідність оперативного прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [48].

Крім загроз безпеці, воєнні дії істотно вплинули на стабільність постачання продуктів і матеріалів, необхідних для безперервного функціонування ресторану «Корчма на озерах». Руйнування транспортної інфраструктури, блокування окремих логістичних шляхів, а також обмеження на переміщення товарів у різних регіонах країни спричинили перебої у поставках сировини. Часто ресторан стикався з дефіцитом окремих видів м'яса, молочної продукції, спецій і напівфабрикатів.

У зв'язку з цим адміністрація ресторану була змушена шукати нових локальних постачальників та частково змінювати асортимент страв, щоб забезпечити безперервність виробничого процесу. Деякі позиції меню тимчасово вилучалися через відсутність необхідних інгредієнтів або значне підвищення їхньої вартості. Це вимагало від керівництва швидкої реакції,

перегляду технологічних карт і узгодження нових умов із постачальниками.

Ще одним чинником, який суттєво вплинув на діяльність ресторану, стала зміна споживчих пріоритетів. В умовах економічної нестабільності, зниження доходів населення та підвищеної тривожності клієнти почали обирати більш бюджетні варіанти харчування [54]. Відвідуваність ресторану зменшилася, оскільки люди прагнули економити кошти та більше часу проводили вдома.

Крім того, під впливом постійних повітряних тривог і психологічного напруження у споживачів змінилася модель поведінки: вони стали рідше відвідувати заклади громадського харчування, натомість надаючи перевагу замовленням із доставкою або самовивозом. У відповідь на це «Корчма на озерах» розпочала активніше розвивати систему онлайн-замовлень, просувати сторінки у соціальних мережах та пропонувати акційні пропозиції для постійних клієнтів.

Однак навіть за таких адаптацій рівень прибутковості підприємства помітно знизився. Зменшення потоку відвідувачів у поєднанні зі зростанням цін на енергоносії, продукти харчування та орендну плату створили суттєвий фінансовий тиск. У результаті керівництво ресторану було змушене переглядати витрати, скорочувати другорядні статті бюджету та оптимізувати управлінські процеси.

Таким чином, можна зробити висновок, що у воєнний період ресторан «Корчма на озерах» зіткнувся з комплексом проблем, серед яких ключовими є:

- \* нестабільність логістичних ланцюгів і труднощі з постачанням продуктів;
- \* зростання собівартості страв через підвищення цін на сировину;
- \* необхідність адаптації меню до нових умов;
- \* скорочення клієнтопотоку через зміну споживчих звичок;
- \* падіння прибутковості та потреба в оптимізації фінансових ресурсів [48].

У сукупності ці чинники істотно обмежують ефективність управління закладом громадського харчування в умовах воєнних дій. Вони потребують від адміністрації ресторану переосмислення стратегії управління, посилення

антикризових механізмів і впровадження інноваційних підходів для стабілізації діяльності підприємства в нових реаліях.

Після тимчасового призупинення діяльності ресторану «Корчма на озерах» постала потреба у відновленні роботи закладу. Однією з головних проблем на цьому етапі стала підготовка персоналу до нових умов праці. В умовах воєнного стану адміністрація ресторану мала забезпечити швидке та ефективно перепрофілювання працівників, ознайомити їх із новими правилами безпеки, адаптованими стандартами обслуговування та оновленим меню, яке відповідало можливостям постачання [39].

Особливу увагу було приділено розробці внутрішніх процедур безпеки. У зв'язку з частими повітряними тривогами та ризиком обстрілів керівництво ресторану розробило алгоритми дій персоналу та гостей під час загрози, передбачивши тимчасове припинення обслуговування і можливість швидкої евакуації. Крім того, було впроваджено нові стандарти санітарної безпеки, що враховували обмежений доступ до ресурсів і можливі перебої в електропостачанні чи водопостачанні.

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні загострилися фінансові проблеми підприємства. Зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та загальне падіння економічної активності призвели до зменшення прибутковості закладу. Для збереження стабільності ресторан «Корчма на озерах» був змушений переглянути свої фінансові стратегії – скоротити другорядні витрати, оптимізувати витрати на комунальні послуги, а також шукати додаткові джерела доходів, наприклад, через організацію виїзного обслуговування чи продаж страв на замовлення [33].

Окремим викликом стали психологічні аспекти управління персоналом. Постійна невизначеність, тривожність і стрес негативно впливали на моральний стан працівників. Керівництво підприємства почало приділяти особливу увагу підтримці колективу – через створення безпечного робочого середовища, гнучкий графік роботи та відкриту комунікацію між адміністрацією та працівниками. Підтримання командного духу стало важливою умовою

стабільності діяльності закладу.

У відповідь на нові реалії ресторан також адаптував свою бізнес-стратегію. Було здійснено перерозподіл ресурсів, акцент зміщено на розвиток послуг із доставки та самовивозу, що дозволило зберегти частину клієнтської бази навіть у періоди, коли відвідування залу було неможливим. Крім того, підприємство оновило підходи до маркетингу – розпочало активніше використовувати соціальні мережі, онлайн-рекламу та програми лояльності для залучення нових споживачів.

Отже, у період воєнних дій ресторан «Корчма на озерах» зіткнувся з комплексом проблем, серед яких ключовими стали:

- \* необхідність забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу;
- \* перебудова процесів постачання і адаптація меню;
- \* зниження купівельної спроможності клієнтів та падіння доходів;
- \* потреба у фінансовій гнучкості й скороченні витрат;
- \* впровадження нових форматів обслуговування (доставка, самовивіз);
- \* зміна маркетингової політики відповідно до нових умов [52].

Усі ці фактори вказують на те, що для стабілізації діяльності ресторану та забезпечення його подальшого розвитку необхідно вдосконалити систему управління підприємством, адаптувавши її до реалій воєнного часу (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

### **Ключові проблеми та виклики, що виникають у ресторані**

#### **«Корчма на озерах» в умовах війни**

<b>Проблема / Виклик</b>	<b>Опис</b>	<b>Можливі рішення</b>
<b>Безпека персоналу та клієнтів</b>	Постійна загроза обстрілів, повітряних тривог, необхідність тимчасового закриття закладу під час небезпеки.	Розроблення внутрішніх протоколів безпеки, облаштування укриття поблизу, створення чітких інструкцій дій персоналу в разі загрози, скорочення графіка роботи у вечірній час.
<b>Логістичні проблеми та перебої з постачаннями</b>	Руйнування транспортної інфраструктури, зростання цін на паливо, нестабільність поставок продуктів та матеріалів.	Налагодження співпраці з місцевими постачальниками, формування запасів тривалого зберігання, оптимізація маршрутів доставки, перегляд асортименту страв.

<b>Зміни в споживчих звичках та попиті</b>	Зниження купівельної спроможності, економія з боку клієнтів, зменшення відвідуваності закладу.	Розроблення більш доступного меню, проведення акцій та програм лояльності, розвиток послуг самовивозу та доставки.
<b>Відновлення роботи ресторанів та адаптація персоналу</b>	Потреба у перепідготовці персоналу, адаптації до нових умов праці та стандартів безпеки.	Проведення навчання для співробітників, оновлення внутрішніх стандартів обслуговування, впровадження процедур швидкої адаптації колективу.
<b>Економічна нестабільність та фінансові труднощі</b>	Інфляція, зростання витрат на енергоносії та продукти, зниження прибутковості.	Оптимізація витрат, запровадження енергозберігаючих заходів, гнучке ціноутворення, пошук додаткових джерел фінансування.
<b>Психологічний вплив на персонал</b>	Робота в умовах постійного стресу, невизначеності та страху.	Проведення зустрічей підтримки, створення сприятливого мікроклімату, запровадження гнучких графіків, підтримка командного духу.
<b>Необхідність адаптації до змін на ринку</b>	Потреба змінити формат роботи, підлаштуватися під нові економічні та технологічні реалії.	Активний розвиток онлайн-замовлень, впровадження цифрових інструментів маркетингу, розширення каналів комунікації з клієнтами, модернізація бізнес-моделі.

*Джерело: [50]*

Компанія вжила ряд заходів для мінімізації негативних наслідків війни та збереження стійкості бізнесу, водночас продовжуючи адаптувати свою діяльність до вимог нового часу.

### **3.2. Формування адаптаційної стратегії функціонування ресторану у період воєнних викликів**

Як було зазначено вище, в умовах воєнної нестабільності ресторан «Корчма на озерах» зіткнувся з численними викликами, які потребують оперативної адаптації управлінських рішень, ефективного використання ресурсів та стратегічного планування для забезпечення безперервності діяльності. В умовах, коли зовнішнє середовище стає все більш непередбачуваним, а економічні ризики зростають, надзвичайно важливим є формування адаптаційної стратегії, спрямованої на стабілізацію роботи, збереження клієнтської бази та підвищення стійкості бізнесу.

**Основні напрями адаптаційної стратегії ресторану «Корчма на озерах»**

<b>Напряма адаптації</b>	<b>Конкретні заходи</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
<b>Безпека та стабільність роботи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка інструкцій безпеки для персоналу</li> <li>– Алгоритм дій під час надзвичайних ситуацій</li> <li>– Гнучкий графік роботи та стабільність доходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Захист персоналу та клієнтів</li> <li>– Підвищення лояльності персоналу</li> <li>– Позитивний імідж закладу</li> </ul>
<b>Підтримка клієнтів і зміцнення бренду</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучка система знижок</li> <li>– Соціальні акції (харчування для військових, переселенців)</li> <li>– Цифровізація обслуговування (онлайн-замовлення, доставка, соцмережі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збереження клієнтської бази</li> <li>– Підтримка довіри та позитивного іміджу</li> <li>– Розширення аудиторії</li> </ul>
<b>Модернізація та адаптація асортименту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Введення нових страв української кухні</li> <li>– Страви для здорового харчування та дієтичні опції</li> <li>– Використання екологічної упаковки та сортування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання привабливості для різних груп клієнтів</li> <li>– Підтримка довіри та позитивного іміджу</li> <li>– Розширення аудиторії</li> </ul>
<b>Розвиток партнерств і оптимізація ресурсів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Співпраця з місцевими постачальниками, фермерами</li> <li>– Співпраця з волонтерськими та туристичними організаціями</li> <li>– Використання енергоефективних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мінімізація логістичних ризиків</li> <li>– Додаткові канали продажів</li> <li>– Підвищення стійкості бізнесу</li> </ul>
<b>Інвестиції та розвиток бізнесу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оновлення обладнання</li> <li>– Реінвестування прибутків у ремонт, розширення асортименту</li> <li>– Створення нових форматів обслуговування (доставка, мобільні точки)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення конкурентоспроможності</li> <li>– Створення нових робочих місць</li> <li>– Соціально-економічний ефект для громади</li> </ul>
<b>Підвищення ефективності менеджменту та управління ризиками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оперативне планування та сценарне прогнозування</li> <li>– Внутрішня комунікація та моніторинг фінансів</li> <li>– Кризовий менеджмент та навчання персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучке реагування на зміни</li> <li>– Збереження стабільності бізнесу у кризових ситуаціях</li> <li>– Зниження ризиків фінансових та операційних втрат</li> </ul>

*Джерело: [55]*

Таблиця 3.2 показує, як ресторан адаптується до змін і викликів. Вона пояснює, що заклад дбає про безпеку персоналу та клієнтів, підтримує постійних клієнтів і розвиває свій бренд, модернізує меню, співпрацює з партнерами і ефективно використовує ресурси. Також ресторан інвестує в

розвиток і обладнання, створює нові формати обслуговування, а менеджмент працює над прогнозуванням, контролем фінансів і навчанням персоналу. В результаті це забезпечує стабільність, підвищує довіру клієнтів, розширює аудиторію, робить бізнес конкурентоспроможним і знижує ризики.

Ресторан «Корчма на озерах» застосовує комплексну стратегію адаптації до змін і викликів. Він дбає про безпеку персоналу та клієнтів, підтримує постійних відвідувачів і розвиває свій бренд, модернізує меню та впроваджує нові сервіси, співпрацює з партнерами і ефективно використовує ресурси. Крім того, заклад інвестує в розвиток і обладнання, створює нові формати обслуговування та вдосконалює менеджмент [7]. Завдяки цьому ресторан зберігає стабільність, підвищує довіру клієнтів, розширює аудиторію, зміцнює конкурентоспроможність і мінімізує ризики.

Беручи до уваги наявні сильні сторони підприємства (наявність постійних клієнтів, впізнаваність бренду, гнучкість управління) і водночас зовнішні загрози (порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, кадрові ризики), можна визначити кілька ключових напрямів адаптації, які дозволять ресторану ефективно функціонувати у складних умовах воєнного часу.

Забезпечення безпеки та стабільності роботи.

Одним із пріоритетних завдань ресторану «Корчма на озерах» є створення безпечних умов для персоналу та відвідувачів. З урахуванням можливих загроз (повітряні тривоги, перебої з енергопостачанням, транспортні обмеження) керівництво має розробити чіткі інструкції безпеки для всіх працівників, визначити алгоритм дій під час надзвичайних ситуацій, а також забезпечити наявність укриття або безпечної зони поблизу закладу.

Крім того, важливо передбачити гнучкий графік роботи відповідно до ситуації в регіоні та підтримувати стабільність доходів працівників навіть за умов тимчасового скорочення обсягів діяльності [8]. Такий підхід сприятиме збереженню лояльності персоналу та підтримці позитивного іміджу ресторану серед місцевої громади.

Підтримка клієнтів і зміцнення бренду.

У період воєнних викликів споживачі стають більш обережними у витратах, тому ресторану доцільно переорієнтувати маркетингову політику на підтримку довіри клієнтів та підвищення доступності своїх послуг.

Одним із ефективних інструментів може стати впровадження гнучкої системи знижок, проведення соціальних акцій (наприклад, безкоштовне харчування для військових або переселенців), а також оновлення меню з урахуванням економічних можливостей споживачів.

Крім того, важливим напрямом є цифровізація обслуговування – впровадження онлайн-замовлень, доставки страв, використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами. Це дасть змогу зберегти контакт із цільовою аудиторією навіть у разі обмеження відвідуваності закладу.

Розвиток партнерств і оптимізація ресурсів.

В умовах війни «Корчма на озерах» має активніше розвивати співпрацю з місцевими постачальниками, фермерськими господарствами та виробниками продуктів. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з порушеннями логістики, а також підтримати економіку регіону.

Додатково ресторан може розглянути можливість співпраці з волонтерськими організаціями чи туристичними об'єднаннями, щоб забезпечити додаткові канали продажів і підвищити соціальну відповідальність бізнесу.

Гнучке використання ресурсів, перехід до енергоефективних технологій (наприклад, генераторів або альтернативних джерел енергії) також є важливою складовою адаптаційної стратегії, що підвищує стійкість ресторану до кризових ситуацій.

Таким чином, адаптаційна стратегія ресторану «Корчма на озерах» має бути спрямована на забезпечення безпеки, утримання клієнтської бази, оптимізацію ресурсів та розвиток партнерств\*\*, що дозволить не лише зберегти стабільність у період війни, а й створити передумови для подальшого розвитку після завершення воєнних дій.

Модернізація та адаптація асортименту

Важливим елементом адаптаційної стратегії ресторану «Корчма на

озерах» є оновлення та гнучке управління асортиментом продукції відповідно до змін у споживчих перевагах і можливостях постачання. В умовах війни, коли споживачі орієнтуються на більш доступні, поживні та локальні страви, заклад має швидко реагувати на зміни попиту, пропонуючи нові страви української кухні, що поєднують традиційність і сучасний підхід до приготування [16].

Крім того, важливо орієнтуватися на тренд здорового харчування – включати до меню страви з пониженим вмістом жиру, солі, натуральні інгредієнти, а також варіанти для людей, які дотримуються вегетаріанського або дієтичного способу життя. Це не лише розширює цільову аудиторію, а й формує позитивний імідж бренду як відповідального та соціально орієнтованого бізнесу.

Окрему увагу слід приділити екологічним аспектам – зменшенню використання пластикової упаковки, переходу на біорозкладні матеріали, сортуванню відходів. Такі ініціативи не лише відповідають сучасним світовим трендам сталого розвитку, але й демонструють соціальну відповідальність підприємства в умовах кризи.

#### *Інвестиції та розвиток бізнесу в умовах нестабільності*

Попри воєнні ризики, важливим напрямом адаптаційної стратегії ресторану є інвестиції у модернізацію матеріально–технічної бази та розвиток бізнесу. Для підтримки конкурентоспроможності ресторану «Корчма на озерах» необхідно спрямовувати ресурси на оновлення обладнання, покращення умов праці персоналу, підвищення енергоефективності та вдосконалення сервісу.

Навіть у період нестабільності доцільно реінвестувати прибутки у розширення асортименту, ремонт приміщень, створення нових форматів обслуговування (наприклад, фудкорт, доставка, мобільні точки продажу). Такі заходи сприятимуть не лише стійкості бізнесу, але й створенню нових робочих місць, що має позитивний соціально–економічний ефект для громади.

#### *Підвищення ефективності менеджменту та управління ризиками*

Ще одним ключовим напрямом адаптації є вдосконалення системи управління рестораном, що передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення рівня внутрішньої координації та ефективне

управління ризиками [54].

У нинішніх умовах важливо запроваджувати оперативне планування, передбачати різні сценарії розвитку подій, оптимізувати витрати та забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень. Важливо також удосконалювати внутрішню комунікацію між підрозділами, налагоджувати систему моніторингу фінансових показників і своєчасно реагувати на відхилення від плану.



**Рис. 3.1** Адаптаційні процеси розвитку ресторану «Корчма на озерах»

Джерело: [47]

Особливе значення має кризовий менеджмент – створення антикризових команд, підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях, проведення регулярних тренінгів з управління ризиками. Це дозволяє зберегти стабільність роботи ресторану навіть у найскладніші періоди.

Ресторан «Корчма на озерах» застосовує комплексну стратегію адаптації до змін і викликів. Він дбає про безпеку персоналу та клієнтів, підтримує постійних відвідувачів і розвиває свій бренд, модернізує меню та впроваджує нові сервіси, співпрацює з партнерами і ефективно використовує ресурси. Крім того, заклад інвестує в розвиток і обладнання, створює нові формати

обслуговування та вдосконалює менеджмент, зокрема через оперативне планування, фінансовий контроль та навчання персоналу для зниження ризиків. Завдяки цьому ресторан зберігає стабільність, підвищує довіру клієнтів, розширює аудиторію, зміцнює конкурентоспроможність і мінімізує ризики.

Ресторан «Корчма на озерах» застосовує комплексну стратегію адаптації до змін і викликів. Він дбає про безпеку персоналу та клієнтів, підтримує постійних відвідувачів і розвиває свій бренд, модернізує меню та впроваджує нові сервіси, співпрацює з партнерами і ефективно використовує ресурси. Крім того, заклад інвестує в розвиток і обладнання, створює нові формати обслуговування та вдосконалює менеджмент, зокрема через оперативне планування, фінансовий контроль та навчання персоналу для зниження ризиків. Ресторан також підтримує соціальні ініціативи і впроваджує екологічні практики, що зміцнює довіру громади. Завдяки цьому він зберігає стабільність, підвищує лояльність клієнтів, розширює аудиторію, зміцнює конкурентоспроможність і мінімізує ризики.

### **Висновок до розділу 3**

У результаті проведеного дослідження сформовано комплексну адаптаційну стратегію функціонування ресторану «Корчма на озерах» в умовах воєнних викликів, яка базується на поєднанні заходів безпеки, гнучкого управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій.

Аналіз показав, що головними пріоритетами стратегії є:

- \* забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, що включає розробку стандартів безпеки, облаштування укриттів, створення резервних джерел живлення та проведення регулярних навчань;

- \* гнучкість ланцюгів постачання, що передбачає диверсифікацію постачальників, локалізацію ресурсів та створення запасів сировини;

- \* діджиталізація бізнес-процесів, спрямована на впровадження онлайн-сервісів, CRM-систем та цифрових платформ для замовлень і доставки, що підвищує ефективність роботи та безпеку обслуговування;

\* модернізація продуктового асортименту та послуг, що враховує потреби споживачів, зокрема в умовах обмеженого доступу до закладів громадського харчування.

Розроблена стратегія дозволяє забезпечити не лише стабільність операційної діяльності ресторану, а й його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Її реалізація сприятиме підвищенню стійкості ресторану до кризових ситуацій, збереженню лояльності клієнтів, зниженню ризиків та зміцненню конкурентних позицій.

Отже, адаптаційна стратегія функціонування ресторану «Корчма на озерах» є системним інструментом, який дозволяє забезпечити ефективне та безпечне функціонування закладу громадського харчування навіть у період воєнної нестабільності та створює основу для подальшого розвитку бізнесу у посткризовий період.

## Висновки

Проведене дослідження присвячене удосконаленню системи управління закладів громадського харчування в умовах воєнних викликів на прикладі ресторану «Корчма на озерах». У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу в Україні суттєвим фактором успіху є здатність підприємств оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включно з кризовими ситуаціями, економічними коливаннями та соціально-політичними нестабільностями. Аналіз сучасного стану ресторанного сектору показав, що ефективність функціонування закладів громадського харчування визначається комплексом економічних, технологічних, соціальних, екологічних і політичних чинників. Підприємства, які здатні інтегрувати інноваційні підходи в управлінні, ефективно організовувати процеси обслуговування, дотримуватися високих стандартів безпеки та якості продукції, демонструють стійкість і конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

У теоретичному аспекті дослідження було визначено сутність та типологію підприємств громадського харчування, проаналізовано сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні та виділено специфіку функціонування у кризових умовах. Зокрема, увага була зосереджена на принципах і моделях менеджменту закладів громадського харчування, які передбачають орієнтацію на клієнта, економічну ефективність, безперервне вдосконалення процесів та соціальну відповідальність. У період воєнних викликів значення цих принципів посилюється, оскільки вони забезпечують не лише стабільність бізнес-процесів, а й безпеку персоналу, клієнтів та ефективне використання ресурсів.

Практичний аналіз системи управління рестораном «Корчма на озерах» дозволив виявити ключові особливості організаційної структури, функціональних обов'язків і взаємозв'язків між підрозділами. Було проведено оцінку ресурсного та фінансового забезпечення закладу, а також проаналізовано виробничо-збутову діяльність і конкурентні переваги ресторанного комплексу в умовах воєнної нестабільності. Результати показали,

що основними викликами для підприємства є високий рівень зносу основних засобів, необхідність модернізації бізнес-процесів, зміни в поведінці споживачів та непередбачувані ризики, пов'язані з постачанням сировини й ресурсів. При цьому позитивним є збільшення ефективності використання оборотних активів і наявність стабільної структури необоротних активів, що створює передумови для подальшого розвитку.

На основі проведеного дослідження були ідентифіковані проблеми та обмеження функціонування системи управління ресторану в умовах воєнних реалій. Зокрема, до них належать: недостатня гнучкість ланцюгів постачання, обмежена діджиталізація бізнес-процесів, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні нових стандартів безпеки і обслуговування. Виходячи з цього, було розроблено комплексну адаптаційну стратегію функціонування ресторану, яка поєднує заходи безпеки, управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій. Основними пріоритетами стратегії визначено:

1. Безпека персоналу та клієнтів – створення стандартів безпеки, облаштування укриттів, резервних джерел живлення та проведення регулярних навчань.

2. Гнучкість ланцюгів постачання – диверсифікація постачальників, локалізація ресурсів, формування стратегічних запасів сировини.

3. Діджиталізація бізнес-процесів – впровадження CRM-систем, онлайн-сервісів та цифрових платформ для замовлень і доставки, що підвищує ефективність роботи і безпеку обслуговування.

4. Модернізація продуктового асортименту та послуг – адаптація пропозицій до потреб споживачів в умовах обмеженого доступу до закладів громадського харчування, що сприяє підтримці лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій.

Реалізація запропонованої стратегії забезпечує не лише стабільність операційної діяльності, а й створює умови для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зниження ризиків, підвищення ефективності управління персоналом та збереження соціальної відповідальності

підприємства. Вона також дозволяє закладу залишатися конкурентоспроможним у кризових умовах та створює платформу для подальшого розвитку у посткризовий період.

Таким чином, удосконалення системи управління закладами громадського харчування в умовах війни передбачає комплексний підхід, що включає поєднання економічних, організаційних, технологічних та соціальних аспектів. Створена модель управління рестораном «Корчма на озерах» демонструє, що успішне функціонування закладу навіть у складних умовах можливе за умови гнучкого управління, активного впровадження інновацій, дотримання високих стандартів безпеки та якості обслуговування, а також формування стійких внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Результати дослідження мають практичне значення, оскільки пропонувані заходи адаптації та удосконалення управлінської системи можуть бути застосовані й іншими закладами громадського харчування, що функціонують у кризових умовах, а також можуть слугувати базою для формування стратегії сталого розвитку ресторанного бізнесу в Україні в цілому. Основний висновок полягає в тому, що ефективне управління ресторанним підприємством у період воєнних викликів потребує інтеграції інноваційних підходів, стратегічного планування, гнучкого реагування на зміни ринку та соціальної відповідальності, що разом створює умови для довгострокової стабільності та розвитку бізнесу.

## Список використаних джерел

1. Gabi A. A Review of the Fundamentals of diet. Glob Adv Health Med.
2. K. Byrd, E. Her, A. Fan, B. Almanza, Y. Liu, S. Leitch. Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? International Journal of Hospitality Management, no. 94 (2021), pp. 102–121.
3. Restaurant Industry Trends. URL: <https://www.bluecart.com/blog/restaurant-industry-trends> (дата звернення: 28.10.2024).
4. Аналітичний сервіс YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 20.02.2025).
5. Баженова С.; Пологовська Ю.; Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. // Економіка та суспільство, 2022, 38.
6. Бойко, В. Відновлення ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: практичний досвід / В. Бойко. – К.: Tourlib, 2023. – 20 с.
7. Борисов Д. Яким буде ресторанний ринок у 2025 році. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/yakym-bude-restorannyy-rynok-u-2025-roci>.
8. Війна росії проти України: від гібридних форм до стратегічної агресії. – Київ: НУЦЗУ, 2024. – 320 с.
9. Войналович В.А., Бабкіна О.В., Чабанна М.В. Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни. – Київ: ІПіЕнД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2023. – 672 с.
10. Гавриш Н. Розвиток ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Вип. 4. С. 131–140.
11. Гармон, К. Що я знаю про роботу кав'ярень: реалії бізнесу від власника мережі 3fe Coffee / К. Гармон. – К.: Yakaboo, 2022. – 240 с.
12. ГенеГа, Р. Формування нової продовольчої культури в умовах війни: досвід Львова / Р. ГенеГа. – Львів: Львівський національний університет, 2019.

– 30 с.

13. Головаха Є., Макеєв С. Українське суспільство в умовах війни. 2022. – Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. – 410 с.

14. Головня О.М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2021. 220 с.

15. Гончаренко Н., Пашковська І., Степаненко М., Єфремова О. Методологія розробки та впровадження автоматизованої системи управління ресторанним бізнесом. 2021. 84 с.

16. Гостєва лекція «Про ресторанний бізнес в умовах війни». – Київ: НУХТ, 2022. – 50 с.

17. Гузар У. Є.; Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, 9: 122–128.

18. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: концептуальний аспект. Бізнес Інформ, 2018. № 6. С. 139145.

19. Даниленко М. Концептуальні засади формування маркетинг-міксу ресторанного закладу / М. Даниленко. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. – 15 с.

20. Данилюк М.В. Методичні рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників ресторанного господарства. 2019. С. 90-91.

21. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) [Чинний від 01.09.2009]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 26 с.

22. Електронна бібліотека Університету «Україна». – Київ: Університет «Україна», 2015-2025.

23. Збірник матеріалів IV Всеукраїнського відкритого науково-практичного онлайн-форуму «Інноваційні трансформації в умовах війни». – Київ: МАН України, 2022. – 588 с.

24. **Стефінін В.В., Білоган П.Я. Тези**

25. Зеновіївна У. Розвиток обліково-аналітичних систем суб'єктів ринку в

умовах цифрової економіки. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. – 350 с.

26. Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах. – Кропивницький – Вроцлав: Вид-во ЦІРОЛ, 2025. – 661 с.

27. Історія величної мережі МакДональдз. URL: <https://franchise-capital.com/blog/> (дата звернення: 23.11.2024).

28. Калініна Г.П., Палієнко Т.І., Сидоренко О.В. Налагодження роботи закладів громадського харчування в умовах криз / Г.П. Калініна, Т.І. Палієнко, О.В. Сидоренко. – Біла Церква: Білоцерківський національний аграрний університет, 2023. – 45 с.

29. Коваленко А.С. «Інноваційні шляхи удосконалення сервісного обслуговування у закладах ресторанного господарства». – Тернопіль: ТНТУ, 2024. – 220 с.

30. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, 2024, 60.

31. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 126-130.

32. Комісаренко Н. Сучасні тенденції та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 24. С. 757-766.

33. Коулман, А. Стратегії кризових комунікацій / А. Коулман. – К.: Book-Уе, 2022. – 320 с.

34. Круковська Олена. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. // Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2024, 1 (11): 11-15.

35. Матеріали конференції «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації». – Київ: КНУКіМ, 2019. – 350 с.

36. Міщук Г.Ю., Дяконенко О.І., Іляш О.І. Інноваційні засади

управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки. – Рівне: НУВГП, 2020. – 408 с.

37. Моргулець О. Б.; Коробкіна М.Р.; Вофсі П. В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. // Економіка та суспільство, 2023.

38. Національна академія наук України. Основні підсумки 2020-2025. – Київ: Академперіодика, 2025. – 202 с.

39. Олійник О. В.; Шестакова А.В.; Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. // Економіка, управління та адміністрування, 2023, 1 (103): 15-21.

40. Організація роботи закладів харчування під час війни в Україні. – Львів: ЛДУФК, 2023. – 120 с.

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

42. Пашковська І. Автоматизовані системи управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 46.

43. Пашковська І. Аналіз використання автоматизованих систем управління в ресторанному бізнесі. Стратегії підприємств. 2020. С. 33.

44. Пеньківський О. Управління закладами громадського харчування в умовах пандемії та війни. – Львів: УЦУ, 2020. – 180 с.

45. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: [http:// www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf](http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).

46. Попов О.Р. Туризм і ресторанний бізнес: економічний аналіз та управління / О.Р. Попов. – Полтава: Полтавський національний технічний університет, 2021. – 250 с.

47. Постова В.В. Система автоматизації обліку для закладів ресторанного господарства. Економіко-правові дискусії : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 56-57.

48. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. – Львів:

Львівський університет бізнесу та права, 2025. – 180 с.

49. Сидоренко В.В. «Кваліфікаційний розрив на ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України». – Київ: ПТТ, 2024. – 300 с.

50. Солодкий В. Солодкий несолодкий бізнес: від кавових автоматів до ресторанної мережі / В. Солодкий. – К.: Stretovych, 2023. – 180 с.

51. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. 2022.

52. Степаненко Д.І. Удосконалення системи управління закладів громадського харчування в умовах війни. – Запоріжжя: ЗНУ, 2024. – 150 с.

53. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. Ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків :ХНУВС, 2021. 208 с.

54. Черкасова В.С. Удосконалення маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства в умовах воєнного стану / В.С. Черкасова. – Харків: Харківський національний технічний університет, 2025. – 40 с.

55. Шейко Ю. Інновації в Іг-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. // Економіка та суспільство, 2023, 54.

56. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/> (дата звернення: 02.11.2024).

57. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні за 2023 рік, – дослідження URL: <https://dyvys.info/2024/01/17/pidsumkove-doslidzhennya-restorannogo-rynku-za-2023-r/> (дата звернення: 17.10.2024).

58. Якість життя населення України та перші наслідки війни. – Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. – 250 с.

## Додатки

## Додаток А

### Анкета аналітичного сервісу YouControl

прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи (Актуально на 19.10.2025)	БІЛОГАН ПАВЛО ЯРОСЛАВОВИЧ
Країна громадянства	Україна
Прізвище, ініціали фізичної особи	БІЛОГАН П. Я.
Статус фізичної особи – підприємця	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	09.10.2020 (4 роки 4 місяці)
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Всього за цим КВЕД:135 623 Інші: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.30 Обслуговування напоями Показати всі коди
Автотранспорт у власності	<a href="#">2 транспортних засоби</a>
Ліцензії	<a href="#">1 ліцензія</a>

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=44669984>

**Організаційна структура ресторану «Корчма на озерах»**

Схема організаційної структури

Директор ресторану

|

|— Адміністратор залу

| |— Офіціанти

| |— Бармени

|

|— Шеф-кухар

| |— Кухарі

| |— Помічники кухарів

|

|— Менеджер постачання


| |— Логіст/Закупівельник

|

|— Менеджер маркетингу

|— PR та SMM спеціалісти

## Посадові обов'язки ресторану «Корчма на озерах»

Посада	Основні обов'язки	
Директор ресторану	Загальне управління, стратегічне планування, фінансовий контроль, взаємодія з органами влади	
Адміністратор залу	Організація роботи залу, контроль персоналу, взаємодія з клієнтами	
Шеф-кухар	Планування меню, контроль якості страв, управління кухарями	
Менеджер постачання	Закупівля продуктів, управління ланцюгами постачання, формування запасів	
Менеджер маркетингу	Розробка рекламних кампаній, ведення соцмереж, CRM-система	

**Фінансові та ресурсні показники ресторану «Корчма на озерах»**

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна, %
Виручка, тис. грн	2 500	2 750	+10
Витрати, тис. грн	1 800	2 000	+11,1
Прибуток, тис. грн	700	750	+7,1
Рентабельність, %	28	27,3	-0,7
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	3 200	73 161 014	+2265,43
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	92 000	71 145	-22,6
Знос основних фондів, тис. грн	2 140	75 263	+3515,6