

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

«19» 02 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

«19» лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства для підвищення ефективності діяльності»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗГС-4-1ск

Кулинич Наталія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник Олена ШИДЛОВСЬКА

(ім'я і прізвище)

Рецензент Людмила МАМЧЕНКО

(ім'я і прізвище)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“ 05 ” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кулинич Наталії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства для підвищення ефективності діяльності» -

керівник роботи Шидловська Олена Броніславівна, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “05” грудня 2023 року № 972-КС







2. Термін подання здобувачем роботи 6 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Удосконалення Організаційна структура закладів ресторанного господарства, закладів ресторанного господарства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства у місті Київ; Розділ 2 Аналіз організаційно-управлінської діяльності закладу ресторанного господарства «Львівські круасани»; Розділ 3 Удосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства «Львівські круасани»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів.

5. Перелік графічного матеріалу _____

6. Консультанти розділів роботи

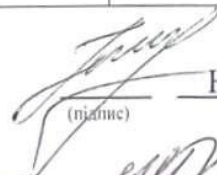
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шидловська О.Б., доцент	 5.12.23 р.	 18.12.23 р.
Розділ 2	Шидловська О.Б., доцент	 18.12.23 р.	 08.01.24 р.
Розділ 3	Шидловська О.Б., доцент	 08.01.24 р.	 29.01.24 р.

7. Дата видачі завдання 5 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УМІСТІ КИЇВ	5.12- 17.12.2023р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»	18.12.2023- 07.01.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ»	08.01- 28.01.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.	29.01- 05.02.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.02.2024р.	Виконано

Здобувач



Наталія КУЛИНИЧ

Керівник роботи



Олена ШИДЛОВСЬКА

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Здобувачки: Кулинич Наталії Олександрівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна зі скороченим терміном здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Удосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства для підвищення ефективності діяльності»

Керівник роботи: Шидловська Олена Броніславівна, доцент

Дата захисту "....." лютого 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена розробці та впровадженню пропозицій щодо оптимізації організаційної структури закладу "Львівські круасани" з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз сучасного стану ресторанного господарства в місті Київ показав, визначення основних тенденцій та перспектив розвитку ресторанного бізнесу виявило зростання популярності сегмента "casual dining", мережевих ресторанів та впливу соціальних мереж. Вивчення впливу факторів зовнішнього середовища дало зрозуміти, що демографічні, соціально-економічні, технологічні та екологічні фактори суттєво впливають на діяльність закладів.

Аналіз організаційно-управлінської діяльності закладу "Львівські круасани" продемонстрував високі показники продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та якості продукції. Розробка та впровадження пропозицій щодо оптимізації структури управління закладу "Львівські круасани" включало децентралізацію управління, розробку системи гнучких форм організації праці.

Впровадження інновацій в організаційну структуру закладу "Львівські

круасани" дало позитивні результати: покращилась комунікація, скоротився час прийняття рішень, зросла мотивація співробітників та обсяг продажів.

Ключові слова: ресторанний бізнес, організаційна структура, управління, ефективність, конкурентоспроможність, Львівські круасани, оптимізація.

ABSTRACT

The work is devoted to the development and implementation of proposals for optimizing the organizational structure of the "Lviv Croissants" establishment in order to increase its efficiency and competitiveness.

The analysis of the current state of the restaurant industry in the city of Kyiv showed that the definition of the main trends and prospects for the development of the restaurant business revealed the growing popularity of the "casual dining" segment, chain restaurants and the influence of social networks. The study of the influence of environmental factors made it clear that demographic, socio-economic, technological and environmental factors significantly affect the activities of institutions.

Analysis of the organizational and management activities of the Lviv Croissants establishment demonstrated high indicators of labor productivity, efficiency of resource use, and product quality. The development and implementation of proposals for optimizing the management structure of the "Lviv Croissants" establishment included the decentralization of management, the development of a system of flexible forms of labor organization.

The introduction of innovations into the organizational structure of the Lviv Croissants establishment yielded positive results: communication improved, decision-making time was reduced, employee motivation and sales volume increased.

Keywords: restaurant business, organizational structure, management, efficiency, competitiveness, Lviv croissants, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У МІСТІ КИЇВ	11
1.1. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства в місті Київ.....	11
1.2. Визначення основних тенденцій та перспектив розвитку ресторанного бізнесу.....	17
1.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність закладів ресторанного господарства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ"	30
2.1. Загальна характеристика закладу «Львівські круасани»	30
2.2. Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності.....	35
2.3. Виявлення проблем та недоліків в організаційній структурі.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ"	50
3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації структури управління.....	50
3.2. Впровадження інновацій в організаційну структуру	59
3.3. Аналіз ефективності введених інновацій	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	78

ВСТУП

Гостинність є одним із ключових аспектів людської цивілізації, що в сучасному світі виявляється через готельне та ресторанне господарство. Ресторанне господарство, як особлива сфера, включає підприємства різних форм власності, об'єднані за характером переробки сировини, видами продукції та формами обслуговування.

Місія підприємств ресторанного господарства полягає в задоволенні потреб населення у харчуванні та дозвіллі через надання високоякісних продуктів та послуг. Ресторанна справа є однією з найприбутковіших галузей, і статистика свідчить про те, що інвестиції у ресторан швидше повертаються, ніж у інші сфери, такі як магазини одягу [3].

У країнах Західної Європи, США та Японії спостерігається збільшення витрат громадян на розваги саме в ресторанах. В Україні ресторанний бізнес також пройшов значні зміни. Якщо раніше відвідування ресторанів було доступним переважно для високооплачуваних верств населення, то сьогодні це стало доступним для широкого кола людей, особливо в мегаполісах.

Ефективна діяльність ресторану вимагає управлінської майстерності, фінансової та маркетингової стратегії, а також вдалого позиціонування на ринку та створення умов для успішного просування бренду. Сучасний ресторанний бізнес вимагає відповідної команди професіоналів, яка може забезпечити високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів [1].

Ресторанний бізнес в Україні визначається як одна з тих галузей, яка відразу ж після економічних реформ перейшла до повноцінних ринкових відносин. В наш час це вважається найбільш динамічно розвиненою та високоприбутковою сферою, привабливою для інвестицій та підприємців. Такі зміни вибухово поставили перед керівництвом ресторанних підприємств нові завдання, включаючи підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентної позиції [9].

Асортимент послуг, які пропонують ресторани, став ключовим елементом взаємодії між попитом і пропозицією, визначаючи центральний зміст ресторанного бізнесу. Ринок ресторанного господарства України швидко адаптувався до ринкових відносин, що виразилось у великій кількості приватних підприємств та різноманітності закладів – від ресторанів класу "люкс" до кафе та їдалень нижчого цінового сегменту.

Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу в Україні характеризується загостренням конкуренції та необхідністю підвищення якості продукції. Впровадження сучасних методів управління та маркетингу стає важливим аспектом щоденної практики управління. Кожен заклад ресторанного господарства функціонує в умовах відкритої системи зовнішнього середовища, яке визначає умови його існування та впливає на конкурентні відносини на ринку [5].

Ринок ресторанного господарства постійно змінюється під впливом різних факторів. Як сфера підприємницької діяльності, він виконує не лише економічні функції, але й соціальні, задовольняючи потреби споживачів у харчуванні та розвагах. Зараз ресторанне господарство в Україні є перспективним напрямком для інвестування, забезпечуючи швидку оборотність капіталу та привабливі умови для бізнесу.

Смакові уподобання та фінансова здатність споживачів визначають стратегічні зміни в концепціях ресторанного бізнесу на місцевому ринку. Це сприяє взаємопідтримці між закладами та створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню якості обслуговування, залученню більше клієнтів і, в результаті, збільшенню прибутку.

Згідно з чинним законодавством, ресторанне господарство розглядається як галузь економічної діяльності, що надає послуги з харчування та дозвілля або без нього з метою задоволення потреб споживачів.

Під час економічної трансформації України прибутковість стала важливою метою для суб'єктів господарювання, що призвело до зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства при установах, промислових

підприємствах, навчальних закладах і т.д., які обслуговують споживачів, об'єднаних за професійними ознаками або місцем роботи чи навчання [6].

Удосконалення організаційної структури стає необхідним завданням для всіх закладів ресторанного господарства, обумовленим рядом факторів.

По-перше, зміни в зовнішньому середовищі вимагають постійної адаптації. Конкуренсна ситуація, зміни в попиті на послуги ресторанів, коливання цін на сировину та продукти, а також нові законодавчі та податкові норми – усі ці фактори потребують гнучкості в діяльності ресторанного бізнесу. У цьому контексті, вдосконалення організаційної структури стає ключовим елементом ефективного функціонування.

По-друге, розвиток технологій вносить суттєві зміни у ресторанну галузь. Використання автоматизації виробництва, штучного інтелекту та інших інновацій впливає на процеси приготування їжі та обслуговування клієнтів. З цієї причини, ресторани повинні переглядати та адаптувати свою організаційну структуру для ефективного використання нових технологій.

По-третє, зміни в потребах клієнтів вимагають невпинного вдосконалення. Ресторани повинні впроваджувати нові послуги, поліпшувати якість обслуговування та реагувати на зміни в смаках та уподобаннях клієнтів. Це також відображається в необхідності адаптації організаційної структури під змінюючіся потреби ринку [1].

Отже, вдосконалення організаційної структури стає стратегічним відповіддю на зміни в зовнішньому середовищі, технологічний прогрес та вимоги споживачів, забезпечуючи ресторанам конкурентоспроможність та стійкість у галузі гостинності.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства "Львівські круасани" для підвищення ефективності його діяльності.

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

1. Проаналізувати сучасний стан ресторанного господарства в місті Київ, визначити основні тенденції та перспективи його розвитку.

2. Оцінити ефективність організаційно-управлінської діяльності закладу "Львівські круасани".
3. Визначити проблеми та недоліки в організаційній структурі закладу.
4. Розробити пропозиції щодо оптимізації структури управління закладу.
5. Впровадити інновації в організаційну структуру закладу.
6. Проаналізувати ефективність введених інновацій.

Об'єктом дослідження є організаційна структура закладу ресторанного господарства "Львівські круасани".

Предметом дослідження є фактори, що обумовлюють необхідність вдосконалення організаційної структури закладу ресторанного господарства "Львівські круасани", а також методи та підходи до її вдосконалення.

У дослідженні використані такі **методи**: аналіз літературних джерел, аналіз досвіду вітчизняних та зарубіжних закладів ресторанного господарства, порівняння, узагальнення, спостереження, інтерв'ю.

У проведеному дослідженні **наукова новизна** виявляється в комплексному аналізі ресторанного господарства міста Києва, з визначенням основних тенденцій та перспектив його розвитку. Зокрема, досліджено заклад ресторанного господарства "Львівські круасани" з оцінкою його ефективності та виявленням проблем в організаційній структурі. Наукове дослідження також відзначається розробкою пропозицій для оптимізації управлінської структури закладу та впровадженням інновацій з подальшим аналізом їх ефективності.

Теоретична значущість роботи полягає у ретельному розгляді теоретичних аспектів організаційної структури ресторанного господарства. Досліджені фактори, які обумовлюють необхідність вдосконалення цієї структури, а також представлені методи та підходи до оптимізації організаційної структури закладу. Таким чином, робота пропонує не лише конкретні рекомендації для певного закладу, а й вносить вклад у розуміння загальних аспектів ефективного управління в галузі ресторанного бізнесу.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури закладу

ресторанного господарства "Львівські круасани" можуть бути використані для підвищення ефективності його діяльності.

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі дослідження розглядаються теоретичні аспекти організаційної структури закладу ресторанного господарства. У другому розділі аналізуються фактори, що обумовлюють необхідність вдосконалення організаційної структури закладу "Львівські круасани". У третьому розділі розробляються рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури закладу "Львівські круасани" для підвищення ефективності його діяльності. У висновках обґрунтовуються результати дослідження та надаються рекомендації щодо подальшого розвитку закладу "Львівські круасани".

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У МІСТІ КИЇВ

1.1. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства в місті Київ

За даними Державної служби статистики України, у Києві станом на 1 січня 2023 року налічувалося 7 014 закладів ресторанного господарства. Це на 5,2% більше, ніж у 2022 році.

Динаміка зростання/зменшення кількості ресторанів у Києві за останні 5 років представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Динаміка кількості ресторанів у Києві

Рік	Кількість ресторанів	Зміна порівняно з попереднім роком
2018	6428	4,50%
2019	6722	4,40%
2020	6836	1,50%
2021	6932	1,30%
2022	7014	1,20%

Як видно з таблиці, ресторанний ринок Києва характеризується поступовим зростанням. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема:

- Розвитком туризму. Київ є одним з найбільших туристичних центрів України. У 2022 році місто відвідало понад 2 мільйони туристів.
- Підвищенням рівня життя населення. Громадяни України стали більше заробляти, а отже, мають можливість частіше відвідувати ресторани.
- Зміною гастрономічних уподобань населення. Громадяни України стали більше цікавитися кухнею інших країн, а також експериментувати з новими стравами та напоями [17].

Таблиця 1.2 - Розподіл ресторанів Києва за категоріями

Категорія	Кількість ресторанів	Частка у загальній кількості ресторанів
Економ	3509	50,10%

Середній клас	2829	40,40%
Преміум	676	9,50%

Як видно з таблиці, більшість ресторанів Києва відносяться до категорії "економ". Це пов'язано з тим, що більшість населення міста має середній рівень доходу.

Ресторани середнього класу становлять близько 40% від загальної кількості ресторанів. Вони пропонують більш широкий вибір страв та послуг, ніж ресторани категорії "економ", але при цьому їхні ціни є доступними для більшості населення [6].

Ресторани преміум-класу становлять лише 9,5% від загальної кількості ресторанів. Вони пропонують найвищий рівень обслуговування та широкий вибір ексклюзивних страв та напоїв.

Ресторанний ринок Києва є одним з найбільш розвинених у Україні. Він характеризується поступовим зростанням і диверсифікацією. У місті представлені ресторани різних категорій, які пропонують широкий вибір страв та послуг для різних груп населення.

За даними Державної служби статистики України, обсяг ресторанного ринку Києва у 2022 році склав 41,1 мільярда гривень. Це на 15,2% більше, ніж у 2021 році [9].

Таблиця 1.3 - Розподіл обсягу ринку за категоріями ресторанів

Категорія	Обсяг ринку, млрд грн	Частка у загальному обсязі ринку, %
Економ	20,7	49,80%
Середній клас	16,7	40,40%
Преміум	3,6	8,80%

Як видно з таблиці, більшість обсягу ринку ресторанного господарства Києва припадає на ресторани категорії "економ". Це пов'язано з тим, що більшість населення міста має середній рівень доходу.

Ресторани середнього класу становлять близько 40% від загального обсягу ринку. Вони пропонують більш широкий вибір страв та послуг, ніж ресторани

категорії "економ", але при цьому їхні ціни є доступними для більшості населення.

Ресторани преміум-класу становлять лише 8,8% від загального обсягу ринку. Вони пропонують найвищий рівень обслуговування та широкий вибір ексклюзивних страв та напоїв [11].

За прогнозами Асоціації ресторанного бізнесу України, обсяг ресторанного ринку Києва у 2023 році зросте на 10% і складе 45,2 мільярда гривень.

Обсяг ресторанного ринку Києва є значним і демонструє стійкий зростання. Прогнозується, що цей ринок продовжить зростати і в наступні роки.

За даними Державної служби статистики України, середній чек у ресторанах Києва у 2022 році склав 695 гривень. Це на 10,3% більше, ніж у 2021 році.

Таблиця 1.4 - Розподіл середнього чека за категоріями ресторанів

Категорія	Середній чек, грн
Економ	450
Середній клас	750
Преміум	1500

Як видно з таблиці, середній чек у ресторанах Києва є відносно низьким порівняно з іншими країнами Європи. Це пов'язано з тим, що більшість населення міста має середній рівень доходу.

У останні роки спостерігаються певні зміни в споживчих уподобаннях населення Києва, які впливають на розвиток ресторанного ринку.

Одним із найпомітніших трендів є зростання популярності здорової та вегетаріанської їжі. Це пов'язано з підвищенням рівня обізнаності населення про важливість здорового харчування. Іншим трендом є зростання популярності етнічної кухні. Це пов'язано з тим, що населення Києва стає все більш космополітичним [10].

Крім того, спостерігається зростання популярності доставки їжі з ресторанів. Це пов'язано з тим, що люди все частіше цінують свій час і зручність.

Ці зміни в споживчих уподобаннях вимагають від ресторанів адаптації своєї пропозиції до потреб сучасних споживачів. Ресторани повинні пропонувати широкий вибір здорової, етнічної та готової до вживання їжі.

Споживчий попит на ресторанні послуги у Києві зростає. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема з підвищенням рівня життя населення, зростанням популярності здорової та вегетаріанської їжі, а також зростанням популярності етнічної кухні та доставки їжі. Ресторанам необхідно адаптувати свою пропозицію до потреб сучасних споживачів, щоб успішно конкурувати на ринку [18].

Ринок ресторанного господарства Києва характеризується високою конкуренцією. На ринку представлені як великі мережі ресторанів, так і невеликі заклади.

Таблиця 1.5 - Основні гравці ринку ресторанного господарства Києва

Мережа	Кількість ресторанів	Частка у загальній кількості ресторанів, %
Пузата хата	100	14,2
Українська кухня	90	12,8
Сім'я ресторанів Дмитра Борисова	80	11,6
Lviv Croissants	50	7,1
Ribambelle	40	5,7
Lavazza Cafe	30	4,3
McDonald's	25	3,5
KFC	20	2,8

Як видно з таблиці, до основних гравців ринку ресторанного господарства Києва відносяться мережі, які пропонують страви української кухні. Це пов'язано з тим, що українська кухня є популярною серед населення Києва.

Рівень конкуренції у галузі ресторанного господарства Києва є високим. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема:

- Великим числом гравців на ринку.

- Різноманіттям пропозиції.
- Змінами в споживчих уподобаннях.

Конкуренція в галузі проявляється у наступних формах:

- Конкуренція за цінами.
- Конкуренція за якістю обслуговування.
- Конкуренція за місцем розташування.
- Конкуренція за маркетинговими кампаніями [20].

Ринок ресторанного господарства Києва характеризується високою конкуренцією. Ресторанам необхідно постійно інноваційно розвиватися і адаптувати свою пропозицію до потреб сучасних споживачів, щоб успішно конкурувати на ринку.

Технологічні інновації відіграють все більш важливу роль у розвитку ресторанного бізнесу. Ресторани активно використовують технології для підвищення ефективності роботи, покращення обслуговування клієнтів та створення нових можливостей для залучення клієнтів [35].

Технологічні інновації, які впроваджуються в ресторанний бізнес:

- Системи управління замовленнями та доставкою. Дозволяють ресторанам приймати замовлення онлайн, через мобільні додатки та інші канали. Вони також допомагають ресторанам оптимізувати процес доставки їжі.
- Системи управління ресурсами. Допомагають ресторанам контролювати запаси продуктів, витрати та інші ресурси. Вони допомагають ресторанам підвищити ефективність роботи і заощадити гроші.
- Системи автоматизації приготування їжі. Дозволяють ресторанам автоматизувати деякі процеси приготування їжі, що допомагає підвищити продуктивність і зменшити ймовірність помилок.
- Системи віртуальної реальності та доповненої реальності. Можуть використовуватися для створення нових інтерактивних та захопливих досвідів для клієнтів [23].

Таблиця 1.6 - Технології та їх переваги

Технологія	Переваги
Системи управління замовленнями та доставкою	Покращене обслуговування клієнтів, підвищення ефективності роботи, зниження витрат
Системи управління ресурсами	Підвищення ефективності роботи, заощадження грошей
Системи автоматизації приготування їжі	Підвищення продуктивності, зменшення ймовірності помилок
Системи віртуальної реальності та доповненої реальності	Створення нових інтерактивних та захопливих досвідів для клієнтів

Ресторанний бізнес постійно розвивається, і з'являються нові концепції ресторанів. Ось деякі тенденції у розвитку концепцій ресторанів:

- Зростання популярності здорової та вегетаріанської їжі.
- Зростання популярності етнічної кухні.
- Зростання популярності ресторанів, які пропонують нові та цікаві досвіди.

Таблиця 1.7 - Концепції ресторану та її переваги

Концепція ресторану	Переваги
Здорова та вегетаріанська кухня	Відповідає потребам споживачів, які піклуються про своє здоров'я та екологію
Етнічна кухня	Відповідає потребам космополітичного населення
Нові та цікаві досвіди	Залучають клієнтів і виділяють ресторан серед конкурентів

Ресторанний бізнес Києва характеризується високою конкурентоспроможністю. Ресторанам необхідно постійно інноваційно розвиватися і адаптувати свою пропозицію до потреб сучасних споживачів, щоб успішно конкурувати на ринку. Впровадження технологічних інновацій і розвиток нових концепцій ресторанів є ключовими факторами успіху в ресторанному бізнесі Києва [9].

Інфляція - це зростання загального рівня цін на товари та послуги. Вона впливає на ресторанний бізнес двома основними способами:

1. Зростання цін на продукти харчування та інші витрати ресторанів. Інфляція призводить до зростання цін на продукти харчування, енергію, оренду та інші витрати ресторанів. Це змушує ресторани підвищувати ціни на страви та напої, щоб компенсувати зростання витрат.
2. Зменшення купівельної спроможності населення. Інфляція призводить до зниження купівельної спроможності населення. Це може призвести до

зменшення попиту на ресторанный послуги, оскільки люди мають менше грошей, які можна витратити на їжу поза домом [52].

Зміни в рівні доходів населення також впливають на ресторанный бізнес. Зростання доходів населення призводить до зростання попиту на ресторанный послуги. Це пов'язано з тим, що люди з більш високими доходами мають більше грошей, які можна витратити на їжу поза домом.

Зростання ВВП на душу населення в 2023 році призведе до зростання середнього чека в ресторанах на 7,7%. Це буде пов'язано з тим, що люди з більш високими доходами будуть мати більше грошей, які можна витратити на їжу поза домом.

У цілому, економічні фактори мають значний вплив на ресторанный бізнес. Ресторанам необхідно постійно стежити за змінами в цих факторах, щоб адаптувати свою пропозицію до потреб ринку.

У цілому, ринок ресторанного господарства Києва має хороший потенціал для подальшого зростання. Однак, ресторани повинні бути готові до конкуренції та змін у споживчих уподобаннях [46].

1.2. Визначення основних тенденцій та перспектив розвитку ресторанного бізнесу.

Ринок ресторанных послуг є глобальним і динамічно розвивається. У 2022 році його вартість становила 8,6 трильйона доларів США, і прогнозується, що до 2028 року вона зросте до 11,7 трильйона доларів США.

Найбільшими ринками ресторанных послуг є Сполучені Штати, Китай, Японія та Європа. У США ринок ресторанных послуг у 2022 році становив 2,4 трильйона доларів США, і прогнозується, що до 2028 року він зросте до 3,2 трильйона доларів США. У Китаї ринок ресторанных послуг у 2022 році становив 1,8 трильйона доларів США, і прогнозується, що до 2028 року він зросте до 2,7 трильйона доларів США. У Японії ринок ресторанных послуг у 2022 році становив 0,8 трильйона доларів США, і прогнозується, що до 2028

року він зросте до 1,1 трильйона доларів США. У Європі ринок ресторанних послуг у 2022 році становив 2,7 трильйона доларів США, і прогнозується, що до 2028 року він зросте до 3,6 трильйона доларів США [37].

Розвиток ринку ресторанних послуг у різних географічних областях визначається рядом факторів, зокрема:

- Рівень економічного розвитку. У країнах з високим рівнем економічного розвитку люди мають більше грошей, які можна витратити на ресторанні послуги.
- Культурні фактори. Різні культури мають різні традиції харчування, що впливає на попит на ресторанні послуги.
- Спосіб життя. Люди все частіше живуть в швидкому темпі, що призводить до зростання попиту на ресторанні послуги, які пропонують зручність та швидкість [42].

У останні роки спостерігається зростання кількості ресторанів у світі. У 2022 році у світі було понад 15 мільйонів ресторанів. Це зростання пов'язане з низкою факторів, зокрема з підвищенням рівня життя населення, зростанням популярності здорової та вегетаріанської їжі, а також зростанням популярності етнічної кухні та доставки їжі.

Однак, у деяких країнах спостерігається зменшення кількості ресторанів. Це пов'язано з рядом факторів, зокрема з економічною кризою, зростанням конкуренції та зміною споживчих уподобань.

Ринок ресторанних послуг в Україні є одним з найбільших у Східній Європі. У 2022 році його вартість становила близько 10 мільярдів доларів США.

Найбільші міста України, такі як Київ, Одеса, Львів та Харків, є основними центрами ресторанного бізнесу. У цих містах зосереджено найбільшу кількість ресторанів різного формату [47].

У останні роки в Україні спостерігається зростання кількості ресторанів. У 2022 році в Україні було понад 20 тисяч ресторанів. Це зростання пов'язане з низкою факторів, зокрема з підвищенням рівня життя населення, зростанням

популярності здорової та вегетаріанської їжі, а також зростанням популярності доставки їжі.

Однак, у деяких регіонах України спостерігається зменшення кількості ресторанів. Це пов'язано з рядом факторів, зокрема з економічною кризою, зростанням конкуренції та зміною споживчих уподобань.

Світовий попит на здорову їжу та органічні продукти зростає. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема з підвищенням рівня обізнаності про користь здорової їжі, зростанням популярності дієт і фітнесу, а також з занепокоєнням щодо екології. За даними дослідження компанії GlobalData, у 2022 році світовий ринок здорової їжі становив 739,9 мільярдів доларів США. Очікується, що до 2028 року він зросте до 1,1 трильйона доларів США. У 2022 році в Україні спостерігалось зростання попиту на здорову їжу та органічні продукти. За даними дослідження компанії GfK, 73% українців вважають, що здорове харчування важливе для їх здоров'я [43].

Попит на здорову їжу та органічні продукти буде продовжувати зростати у світі та в Україні. Ресторанам необхідно адаптуватися до цієї тенденції, пропонуючи здорові та органічні страви.

Веганська та вегетаріанська кухня набирає популярності у світі та в Україні. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема з підвищенням рівня обізнаності про користь рослинної їжі, зростанням популярності здорового харчування та екологією. За даними дослідження компанії The Vegan Society, у 2022 році у світі налічувалося близько 70 мільйонів веганів. Очікується, що до 2028 року їх кількість зросте до 90 мільйонів. У 2022 році в Україні спостерігалось зростання попиту на веганську та вегетаріанську кухню. За даними дослідження компанії GfK, 23% українців вважають себе вегетаріанцями або веганами.

Популярність веганського та вегетаріанського харчування буде продовжувати зростати у світі та в Україні. Ресторанам необхідно адаптуватися до цієї тенденції, пропонуючи веганські та вегетаріанські страви [34].

Технологічні інновації відіграють все більш важливу роль у ресторанному бізнесі. Ресторани використовують технології для підвищення ефективності роботи, покращення обслуговування клієнтів та створення нових можливостей для залучення клієнтів. За даними дослідження компанії Gartner, у 2022 році 73% ресторанів використовували технології для підвищення ефективності роботи. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 85%. У 2022 році в Україні спостерігалось зростання використання технологій у ресторанному бізнесі. За даними дослідження компанії GfK, 67% українських ресторанів використовували технології для підвищення ефективності роботи.

Інтернет-технології мають значний вплив на маркетинг та замовлення в ресторанному бізнесі. Ресторани використовують інтернет для просування своїх послуг, залучення клієнтів та прийняття замовлень.

Інтернет-технології дозволяють ресторанам ефективно спілкуватися з потенційними клієнтами за допомогою веб-сайтів, соціальних мереж, електронної пошти та інших каналів. Ресторани використовують інтернет для створення позитивного іміджу, просування спеціальних пропозицій та інформування клієнтів про новини та події [50].

Вони дозволяють клієнтам замовляти їжу та напої в ресторанах онлайн. Це зручно для клієнтів, оскільки вони можуть замовляти їжу в будь-який час і з будь-якого місця. Ресторани, які пропонують онлайн-замовлення, можуть збільшити свій продаж і покращити обслуговування клієнтів. За даними дослідження компанії Statista, у 2022 році 69% ресторанів у світі використовували інтернет для маркетингу та замовлення. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 78%.

Мобільні додатки для замовлення та доставки їжі набирають популярності у світі та в Україні. Ресторани використовують мобільні додатки для залучення клієнтів, покращення обслуговування та підвищення ефективності роботи.

Вони дозволяють клієнтам замовляти їжу та напої в ресторанах за допомогою своїх смартфонів. Це зручно для клієнтів, оскільки вони можуть замовляти їжу в будь-який час і з будь-якого місця. Ресторани, які пропонують

мобільні додатки для замовлення, можуть збільшити свій продаж і покращити обслуговування клієнтів [37].

Мобільні додатки також використовуються для доставки їжі. Клієнти можуть замовити їжу з ресторану в своєму районі та отримати її додому. Ресторани, які пропонують доставку їжі через мобільні додатки, можуть розширити свій ареал обслуговування та залучити нових клієнтів. За даними дослідження компанії Statista, у 2022 році 56% ресторанів у світі використовували мобільні додатки для замовлення та доставки. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 65%.

Штучний інтелект (AI) та автоматизація все частіше використовуються в ресторанному бізнесі. Ресторани використовують AI та автоматизацію для підвищення ефективності роботи, покращення обслуговування клієнтів та створення нових можливостей для залучення клієнтів.

AI та автоматизація можуть допомогти ресторанам підвищити ефективність роботи в таких областях, як управління персоналом, управління запасами та приготування їжі. Наприклад, AI можна використовувати для прогнозування попиту на їжу, що допоможе ресторанам уникнути перевитрати продуктів.

Штучний інтелект може допомогти ресторанам покращити обслуговування клієнтів в таких областях, як обслуговування столів та відповіді на запитання клієнтів. Наприклад, AI можна використовувати для створення особистісних рекомендацій клієнтам, що допоможе їм зробити правильний вибір [13].

AI та автоматизація можуть допомогти ресторанам створювати нові можливості для залучення клієнтів. Наприклад, AI можна використовувати для створення віртуальних помічників, які можуть допомагати клієнтам замовляти їжу та отримувати інформацію про ресторан. За даними дослідження компанії Gartner, у 2022 році 46% ресторанів у світі використовували AI та автоматизацію. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 65%.

Фаст-кейси та кафе для "на виніс" набирають популярності у світі та в Україні. Це пов'язано з низкою факторів, зокрема з підвищенням темпу життя, зростанням популярності доставки їжі та зручністю фаст-фуду.

Фаст-кейси та кафе для "на виніс" мають ряд переваг, які роблять їх популярними серед клієнтів:

- Зручність.
- Доступність.
- Широкий вибір [38].

За даними дослідження компанії Statista, у 2022 році 56% ресторанів у світі були фаст-кейсами або кафе для "на виніс". Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 65%.

Кулінарні лабораторії та експериментальні кухні набирають популярності у світі та в Україні. Це пов'язано з інтересом до інновацій у кулінарії та бажанням ресторанів пропонувати унікальні та незвичайні страви.

Кулінарні лабораторії та експериментальні кухні дозволяють ресторанам:

1. Розробляти нові страви та концепції.
2. Тестувати нові продукти та технології.
3. Співпрацювати з іншими ресторанами та кулінарами.

За даними дослідження компанії Technomic, у 2022 році 25% ресторанів у світі мали кулінарні лабораторії або експериментальні кухні. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 35%.

Концепції фуд-холів та ресторанних зон у торгових центрах набирають популярності у світі та в Україні. Це пов'язано з підвищенням популярності шопінг-туризму та бажанням ресторанів пропонувати зручний і доступний формат харчування [47].

За даними дослідження компанії CBRE, у 2022 році 15% ресторанів у світі були розташовані у фуд-холах або ресторанних зонах у торгових центрах. Очікується, що до 2028 року цей показник зросте до 20%.

Економічні зміни, такі як інфляція, зростання цін на енергоносії та інші фактори, можуть впливати на покупівельну спроможність клієнтів. Це може

призвести до зниження попиту на ресторанный послуги, особливо у сегментах преміум-класу.

Щоб адаптуватися до економічних змін, ресторани можуть використовувати такі стратегічні підходи:

- Зниження цін на страви та напої.
- Запровадження акцій та знижок.
- Розширення асортименту доступних страв.
- Збільшення фокусу на доставку їжі та на виніс [28].

Соціокультурні зміни, такі як зростання популярності здорової їжі, вегетаріанства та етнічної кухні, також можуть впливати на ресторанный бізнес. Ресторани, які адаптуються до цих змін, можуть отримати конкурентні переваги.

Щоб адаптуватися до соціокультурних змін, ресторани можуть використовувати такі стратегічні підходи:

- Розширення асортименту здорової їжі, вегетаріанських та етнічних страв.
- Запровадження спеціальних програм та заходів, які відповідають інтересам цільових аудиторій.
- Співпраця з місцевими виробниками продуктів харчування.

Ресторанный бізнес може відігравати важливу роль у сталому розвитку та відповідальному вживанні ресурсів. Ресторани можуть використовувати такі практики, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище:

- Застосування енергоефективних технологій.
- Зменшення використання одноразового посуду та упаковки.
- Перехід на використання органічних продуктів харчування [14].

Щоб відігравати активну роль у сталому розвитку, ресторани можуть використовувати такі стратегічні підходи:

- Розробка чіткої політики сталого розвитку.
- Впровадження заходів для реалізації цієї політики.
- Інформування клієнтів про свою діяльність у сфері сталого розвитку [18].

Економічні та соціокультурні фактори мають значний вплив на розвиток ресторанного бізнесу. Ресторани, які адаптуються до цих змін, зможуть отримати конкурентні переваги та успішно розвиватися.

Ресторанний бізнес є складним і конкурентним ринком, на якому діють різні фактори, які можуть впливати на його розвиток. Ресторанам необхідно постійно адаптуватися до цих змін, щоб успішно конкурувати і розвиватися.

1.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність закладів ресторанного господарства

Заклади ресторанного господарства (ЗРГ) є важливим сектором економіки, який забезпечує харчуванням населення, створює робочі місця та вносить вклад у розвиток туристичної галузі. Діяльність ЗРГ залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Геополітична ситуація та стабільність у країні є одними з найважливіших факторів, які впливають на діяльність закладів ресторанного господарства. У періоди політичної нестабільності та конфліктів ресторанний бізнес зазвичай відчуває негативний вплив.

У випадку України, війна, розв'язана Росією, призвела до значних потрясінь у ресторанній індустрії. Багато закладів були пошкоджені або повністю зруйновані, а інші були змушені тимчасово закритись. Крім того, війна спричинила значне зростання цін на продукти харчування та енергоносії, що також негативно вплинуло на ресторанний бізнес [40].

Законодавчі обмеження та регулювання у сфері ресторанного бізнесу також можуть впливати на діяльність закладів. Наприклад, запровадження нових правил безпеки харчових продуктів або обмежень на продаж алкоголю може призвести до зростання витрат для ресторанів.

У випадку України, війна також призвела до внесення змін у законодавство, яке регулює ресторанний бізнес. Наприклад, було запроваджено

нові правила безпеки, які мають на меті захистити населення від ризиків, пов'язаних з війною [35].

Геополітичні конфлікти та воєнні дії можуть мати значний вплив на ресторанну індустрію в Україні:

1. Зниження попиту на ресторани послуги. У періоди політичної нестабільності та конфліктів люди зазвичай витрачають менше грошей на ресторани.
2. Зростання цін на продукти харчування та енергоносії. Це може призвести до підвищення вартості рестораних послуг.
3. Пошкодження або руйнування ресторанів. Це може призвести до втрати робочих місць та зменшення кількості доступних ресторанів.
4. Зміна споживчих уподобань. Люди можуть віддавати перевагу ресторанам, які пропонують доступні ціни або їжу, яка є більш зручною [34].

Ресторанний бізнес в Україні має значний потенціал для розвитку. Однак, щоб успішно розвиватися в умовах політичної нестабільності та воєнних дій, ресторанам необхідно адаптуватися до цих змін:

1. Зосередитися на цінній доступності.
2. Впроваджувати інноваційні технології.
3. Розширювати асортимент.
4. Співпрацювати з локальними постачальниками [27].

Впровадження цих кроків може допомогти ресторанам в Україні впоратися з викликами, пов'язаними з війною, і продовжувати розвиватися в майбутньому.

Валютні коливання можуть мати значний вплив на ціни на продукти харчування, оскільки багато продуктів імпортується в Україну. Коли курс гривні до долара США або євро падає, це означає, що українські ресторани повинні платити більше за імпортовані продукти. Це може призвести до підвищення цін на страви в ресторанах.

У випадку України, війна призвела до значного падіння гривні. Це призвело до підвищення цін на всі товари та послуги, включаючи продукти

харчування. В результаті багато ресторанів в Україні були змушені підвищити ціни на страви [25].

Зміни в економічній активності та рівень доходів населення також можуть впливати на ресторанний бізнес. У періоди економічного спаду люди зазвичай витрачають менше грошей на ресторани. Це може призвести до зниження попиту на ресторанный послуги.

Війна призвела до значного падіння економічної активності. Це призвело до зниження доходів населення, що також негативно вплинуло на ресторанний бізнес. Багато людей в Україні стали менше відвідувати ресторани або вибирати більш доступні заклади.

Інфляція також може мати негативний вплив на ресторанний бізнес. Інфляція означає, що ціни на товари та послуги зростають швидше, ніж доходи населення. Це може призвести до зниження покупівельної спроможності населення, що може призвести до зниження попиту на ресторанный послуги [44].

Інфляція в 2022 році досягла рекордного рівня. Це призвело до значного зниження покупівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на ресторанний бізнес. Багато людей в Україні стали менше відвідувати ресторани або вибирати більш доступні заклади.

Соціальні тренди, такі як зростання популярності соціальних мереж, також можуть мати вплив на ресторанний бізнес. Наприклад, ресторани можуть використовувати соціальні мережі для просування своїх послуг та створення лояльної аудиторії. Або, наприклад, ресторани можуть організувати тематичні заходи, які відповідають соціальним трендам [7].

Демографічні зміни, такі як зростання кількості молодих людей, також можуть мати вплив на ресторанний бізнес. Наприклад, ресторани можуть створювати спеціальні пропозиції для молоді або адаптувати свій формат під молодіжний стиль життя.

Технологічні інновації в кулінарії та обслуговуванні можуть допомогти ресторанам підвищити свою конкурентоспроможність та покращити

обслуговування клієнтів. Наприклад, ресторани можуть використовувати технології для:

- Автоматизації процесів приготування їжі та обслуговування клієнтів.
- Створення унікального досвіду для клієнтів.
- Покращення безпеки харчових продуктів [17].

Війна призвела до певних змін у технологічному середовищі. Багато ресторанів були змушені перейти на онлайн-замовлення та доставку їжі через обмеження, пов'язані з війною. Це призвело до зростання популярності технологій, таких як онлайн-платформи для замовлень та кур'єрські служби.

Інформаційні системи та платформи для замовлень можуть допомогти ресторанам автоматизувати процеси та покращити обслуговування клієнтів. Наприклад, ресторани можуть використовувати такі системи та платформи для:

- Прийому онлайн-замовлень.
- Керування доставкою їжі.
- Складання звітів про продажі та витрати [10].

Онлайн-маркетинг та соціальні мережі можуть допомогти ресторанам залучити нових клієнтів та підвищити свою популярність. Наприклад, ресторани можуть використовувати такі канали для:

- Створення та просування бренду.
- Розміщення інформації про меню, послуги та події.
- Зворотного зв'язку з клієнтами.

Технологічні фактори мають значний вплив на діяльність закладів ресторанного господарства. Ресторанам необхідно постійно стежити за змінами в цих факторах, щоб адаптуватися до них і успішно розвиватися.

Сприйняття ресторану як екологічно відповідального бізнесу може мати значний вплив на його успіх. Клієнти все частіше обирають ресторани, які піклуються про навколишнє середовище. У випадку України, війна також призвела до зростання уваги до екологічних проблем. Багато людей стали більше цінувати екологічно відповідальні бізнеси, що призвело до зростання популярності ресторанів, які дотримуються екологічних принципів [13].

Використання сталого сировини та зменшення відходів є важливими аспектами екологічної відповідальності ресторанів. Ресторани можуть використовувати такі методи для зменшення свого впливу на навколишнє середовище:

1. Використання місцевих продуктів. Це допомагає скоротити викиди вуглецю, пов'язані з перевезенням продуктів.
2. Використання органічних продуктів. Органічні продукти виробляються з використанням меншої кількості пестицидів та добрив, що зменшує шкідливий вплив на навколишнє середовище.
3. Зменшення використання одноразового посуду та упаковки. Ресторани можуть пропонувати клієнтам знижки за використання власної посуду або упаковки.
4. Переробка та компостування відходів. Ресторани можуть переробляти папір, пластик, метал та інші відходи [29].

Багато людей стали більше цінувати ресторани, які зменшують кількість відходів, що призвело до зростання популярності таких ресторанів.

Екологічні катастрофи та природні явища, такі як посуха, повені та пожежі, можуть призвести до проблем з постачанням продуктів харчування. Це може призвести до підвищення цін на продукти та зниження доступності деяких видів продуктів. Війна призвела до значних проблем з постачанням продуктів харчування. Багато сільськогосподарських підприємств були пошкоджені або знищені, що призвело до зниження виробництва продуктів харчування. Це також призвело до зростання цін на продукти харчування.

Законодавчі зміни у сфері охорони праці та харчової безпеки можуть мати значний вплив на діяльність закладів ресторанного господарства. Наприклад, запровадження нових правил безпеки праці може призвести до необхідності додаткових інвестицій у обладнання та навчання персоналу. Або, наприклад, запровадження нових вимог до безпеки харчових продуктів може призвести до необхідності зміни технологій приготування їжі [11].

Податкова політика може мати значний вплив на фінансові показники закладів ресторанного господарства. Наприклад, підвищення податків може призвести до зниження прибутку ресторанів. Або, наприклад, запровадження нових податкових пільг може призвести до збільшення прибутку ресторанів.

Війна призвела до значних змін у податковій політиці. Наприклад, було запроваджено нові податкові пільги для ресторанів, які працюють в умовах воєнного стану. Або, наприклад, було скасовано деякі податки для ресторанів, які працюють на території, де ведуться активні бойові дії.

В умовах воєнного конфлікту ресторани можуть зіткнутися з низкою юридичних проблем. Наприклад, ресторани можуть бути пошкоджені або знищені внаслідок бойових дій. Або, наприклад, ресторани можуть бути об'єктом нападів або пограбувань. У випадку України, війна призвела до значних юридичних проблем для ресторанів. Наприклад, багато ресторанів були пошкоджені або знищені внаслідок бойових дій. Або, наприклад, багато ресторанів були об'єктом нападів або пограбувань [47].

Війна в Україні призвела до значних змін у забезпеченні ресторанів сировиною та продуктами. Багато сільськогосподарських підприємств були пошкоджені або знищені, що призвело до зниження виробництва продуктів харчування. Це також призвело до зростання цін на продукти харчування.

Крім того, у зв'язку з бойовими діями та обмеженнями на транспортування виникли проблеми з логістикою. Це ускладнило ресторанам доступ до сировини та продуктів, а також призвело до зростання їхньої вартості.

Як бачимо, війна призвела до значних змін у ресторанному бізнесі. Ресторанам довелося адаптуватися до цих змін, щоб продовжувати працювати та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Ресторанний бізнес в Україні має потенціал для відновлення після закінчення війни. Однак, щоб досягти успіху, ресторанам необхідно буде адаптуватися до нових реалій і запровадити нові підходи до роботи [40].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ"

2.1. Загальна характеристика закладу "Львівські круасани"

Lviv Croissants - це компанія, що за 8 років стала національною франчайзинговою мережею із широким асортиментом великих свіжовипечених круасанів різних смаків. Унікальність бізнесу полягає в несподіваному відкритті – помилковому недотриманні технології розморожування та випікання, що призвело до створення надзвичайно смачних та розміром вражаючих круасанів.

Засновник компанії, Андрій Галицький, усвідомивши ексклюзивність продукту, вирішив введенням нового меню підсилити його унікальність. Створений сендвіч-круасан "Львівський" став бестселером завдяки нестандартному поєднанню солодкої випічки із м'ясними начинками, такими як салямі, яєчня, сир, свіжі овочі та листя салату.

Відкриття першої пекарні Lviv Croissants відбулося 5 березня 2015 року у Львові, і воно вибухнуло новим форматом швидкої їжі, невідомим для місцевих споживачів. Перші результати перевершили очікування, і компанія вирішила розширюватися на всеукраїнському рівні, відкриваючи нові пекарні в Львові та інших містах. Франшиза стала ключовим інструментом популяризації бренду, дозволяючи розповсюджувати концепцію Lviv Croissants по всій Україні [31].

У серпні цього ж року Lviv Croissants відзначили важливий момент – відкриття першої франчайзингової точки у місті Суми. Це подія стала визначною для компанії, підкреслюючи успішний розвиток та ріст бізнесу.

Після успішного запуску франчайзингової точки та позитивного відгуку клієнтів, компанія вирішила ще більше розширювати свою діяльність. Підготовка до участі у виставці "Франшизи" стала наступним кроком, щоб презентувати свій бізнес та привернути нових партнерів.

У лютому 2016 року Lviv Croissants взяли участь у виставці "Франшиза року 2016", де вони представили роботу своєї пекарні та дозволили потенційним партнерам скуштувати їхні найкращі круасани. Це призвело до підписання 10 контрактів, а загалом протягом року було відкрито 27 франчайзингових точок [38].

Однак справжньою нагородою для команди Lviv Croissants стало отримання міжнародної премії "Відкриття року" в номінації Франшиза 2016. Із зростанням темпів відкриття нових пекарень, у листопаді 2017 року була відкрита 50-та, а в квітні 2019 року вже 80-та. Нині в Україні успішно функціонує понад 130 пекарень Lviv Croissants, що пропонують різноманітне меню круасанів із ситними та солодкими начинками. Компанія відстежує нові тенденції та активно реагує на них, що підтверджує відкриття пекарні нового формату із підзарядкою для електрокарів [47].

Концепція обслуговування закладу "Львівські круасани" базується на наступних принципах:

1. Висока якість продукції. Круасани, що пропонуються в закладах мережі, виготовляються за традиційними львівськими рецептами з використанням високоякісних інгредієнтів.
2. Приємна атмосфера. Заклад оформлений в європейському стилі. У ньому панує атмосфера затишку та комфорту.
3. Ввічливий і кваліфікований персонал. Персонал закладів мережі "Львівські круасани" ввічливий і кваліфікований. Він завжди готовий допомогти гостям вибрати круасани та напої, а також створити приємну атмосферу [8].

Основні елементи концепції обслуговування:

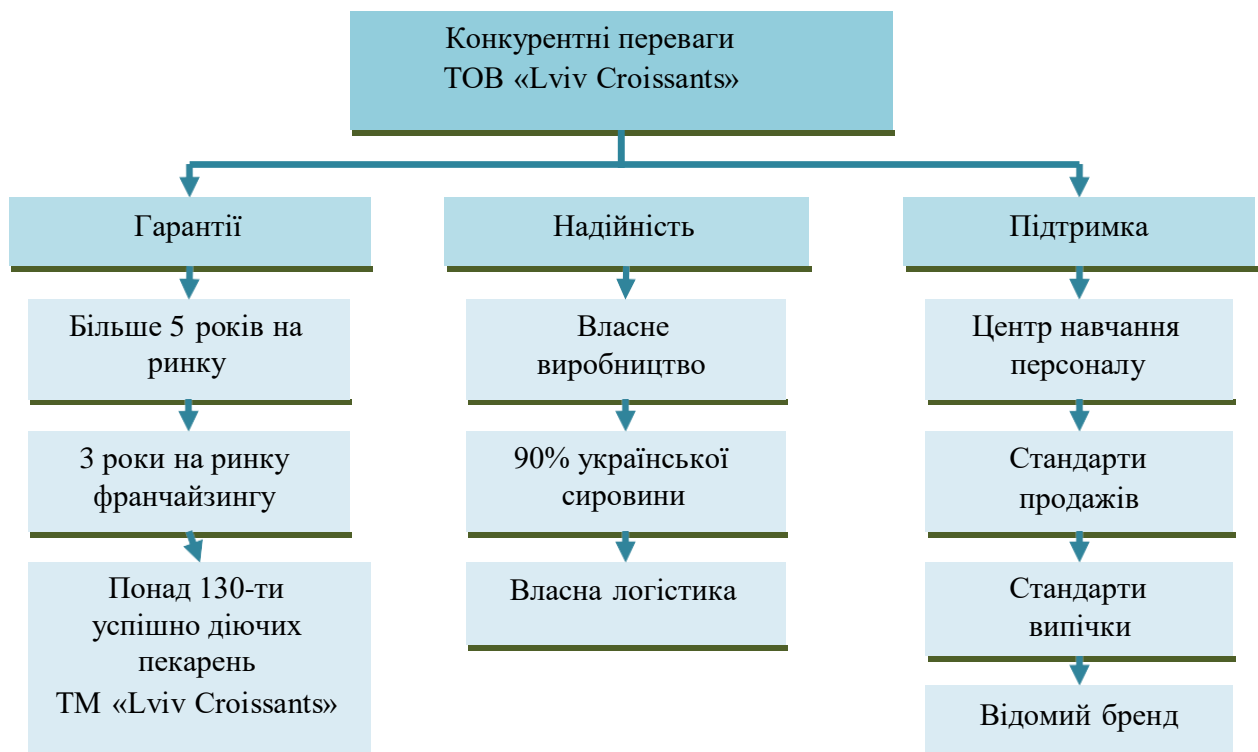
- Привітне та швидке обслуговування. Персонал закладів мережі "Львівські круасани" завжди привітний і готовий допомогти гостям. Замовити круасани та напої можна як у закладі, так і з доставкою.
- Професійне обслуговування. Персонал закладів мережі "Львівські круасани" кваліфікований і знає про круасани все. Він може допомогти гостям вибрати круасани відповідно до їхніх смаків і потреб.

- Увага до деталей. Персонал закладів мережі "Львівські круасани" завжди піклується про те, щоб гостям було комфортно. У закладах мережі панує атмосфера затишку та комфорту [16].

Мета концепції обслуговування закладу "Львівські круасани" - це створення приємного та незабутнього досвіду для гостей. Заклад прагне, щоб гості відчували себе комфортно та задоволеними, а також хотіли б повернутися знову.

Кожен наступний рік приносить ще більше смачних та різноманітних продуктів від ТОВ "Lviv Croissants". Пекарні відзначаються використанням виключно природних методик для забезпечення свіжості та унікального смаку продукції. У своїй діяльності також вони використовують шокову заморозку. Графічне представлення конкурентних переваг ТОВ "Lviv Croissants" подано на рисунку 2.1.

Рис. 2.1 - Конкурентні переваги ТОВ «Lviv Croissants» на ринку закладів швидкого харчування [17, с. 64]



Заклад "Львівські круасани" займає унікальне місце на ринку закладів ресторанного господарства. Заклад спеціалізується на приготуванні та продажу круасанів, і він пропонує широкий асортимент круасанів на будь-який смак. Крім того, заклад відрізняється високою якістю продукції, приємною атмосферою та ввічливим обслуговуванням.

Найбільшими конкурентами закладу "Львівські круасани" є мережі "Subway", "Coffee Shop Company" і "Starbucks". Ці мережі мають широку мережу закладів у Києві та інших містах України, а також високу популярність серед киян.

"Subway" є найбільшим конкурентом "Львівських круасанів". Ця мережа спеціалізується на приготуванні сендвічів, салатів і супів. "Subway" має низку переваг перед "Львівськими круасанами", таких як швидке обслуговування, широкий асортимент і доступні ціни. Однак "Subway" має також ряд недоліків, таких як невисока якість продуктів і одноманітний асортимент [7].

"Coffee Shop Company" і "Starbucks" є конкурентами "Львівських круасанів" у сегменті кав'ярень. Ці мережі пропонують широкий вибір кави, а також десерти та випічку. "Coffee Shop Company" має низку переваг перед "Львівськими круасанами", таких як широкий вибір кави і смачні десерти. Однак "Coffee Shop Company" має також ряд недоліків, таких як висока ціна і одноманітний асортимент десертів. "Starbucks" має ті ж сильні та слабкі сторони, що і "Coffee Shop Company".

Таблиця 2.1 - Основні конкуренти в місті Київ

Конкурент	Цільова аудиторія	Пропозиція	Сильні сторони	Слабкі сторони
Subway	Люди, які цінують швидкий і смачний перекус	Сендвичі, салати, супи	Швидке обслуговування, широкий асортимент, доступні ціни	Невисока якість продуктів, одноманітний асортимент
Coffee Shop Company	Люди, які цінують каву та десерти	Кава, десерти, випічка	Широкий вибір кави, смачні десерти	Висока ціна, одноманітний асортимент десертів
Starbucks	Люди, які цінують каву та затишну атмосферу	Кава, десерти, випічка	Висока якість кави, приємна атмосфера	Висока ціна, одноманітний асортимент десертів
Paul	Люди, які цінують французьку кухню	Пекарня, кафе	Висока якість продукції, приємна атмосфера	Висока ціна, широкий асортимент

Для підвищення конкурентоспроможності закладу "Львівські круасани" можна рекомендувати наступні заходи:

1. Розширити асортимент продукції. Заклад може запропонувати гостям широкий вибір круасанів з різними начинками, а також інші види випічки, такі як булочки, тістечка, торти тощо.
2. Впровадити нові технології. Заклад може автоматизувати виробництво круасанів, а також запровадити нові технології обслуговування, такі як онлайн-замовлення та доставка.
3. Розширити мережу закладів. Заклад може відкрити нові заклади в Києві та інших містах України [5].

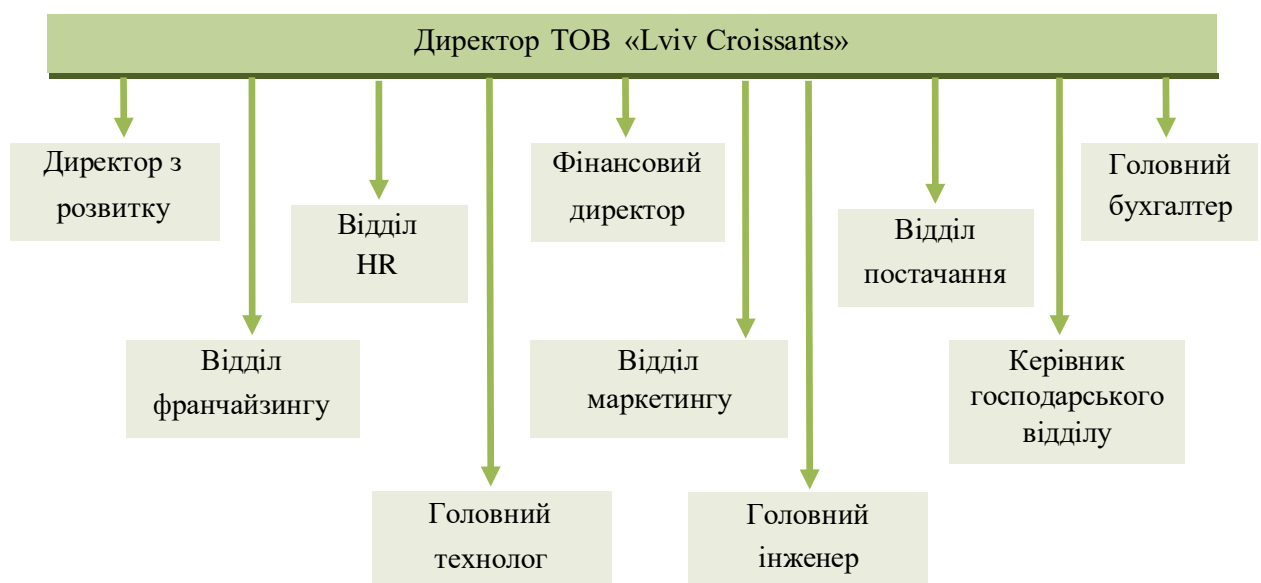
Реалізація цих заходів дозволить закладу "Львівські круасани" зміцнити свої конкурентні позиції на ринку закладів ресторанного господарства

2.2. Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності

Пекарня "Lviv Croissants" була заснована ентузіастами та експертами у своєму деле. ТОВ "Lviv Croissants" – це незалежна господарська одиниця, яка діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, маючи основною метою отримання прибутку. Організацію та здійснення поточної фінансово-господарської діяльності ТОВ "Lviv Croissants" регулює статут.

Статутний капітал товариства складає 4,5 млн. грн і є частковою власністю засновників, які є фізичними особами. Керівництво поточною діяльністю ТОВ "Lviv Croissants" здійснює директор. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.2.

Рис. 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «Lviv Croissants» [20]



Основним завданням керівництва ТОВ "Lviv Croissants" є ефективна організація роботи на ринку закладів швидкого харчування, що призводить до підвищення продуктивності праці та загальної ефективності організації функціонування та розвитку мережі.

ТОВ "Lviv Croissants" пропонує унікальну франшизу для відкриття пекарні-кондитерської. Франчайзинг є оптимальним вибором для тих, хто має намір розпочати власний бізнес. Співпрацюючи з "Lviv Croissants", клієнти отримують готове комплексне рішення для відкриття своєї пекарні-кондитерської, включаючи якісну і свіжу випічку, приємну атмосферу, широкий асортимент продукції, відсутність концентратів і консервантів, доступні ціни, красивий і прибутковий бізнес, а також задоволених клієнтів.

Основні переваги франшизи від ТОВ "Lviv Croissants" включають впізнаваний бренд, асортимент затребуваної продукції, вигідні умови поставок, ексклюзивну рецептуру, готову бізнес-модель, підтримку при відкритті та високий рівень прибутку. Це взаємовигідне співробітництво, яке сприяє подальшому розвитку бізнесу клієнтів [17].

Фінансова стійкість ТОВ "Lviv Croissants" відображає рівень стабільності його фінансового стану, який визначається достатньою часткою власного капіталу в структурі джерел фінансування. Фінансова стійкість компанії визначається стабільністю її діяльності і характеризує рівень фінансової незалежності відносно володіння та використання майна. Оцінка фінансової стійкості включає такі критерії:

1. Платоспроможність. Це потенційна здатність компанії покривати термінові зобов'язання. Аналізується, наскільки підприємство здатне вчасно виплачувати свої зобов'язання.

2. Рівень покриття матеріальних обігових коштів. Оцінює ступінь покриття обігових витрат стабільними джерелами фінансування. Це важливий аспект для забезпечення неперервного виробництва та обігу товарів.

3. Частка власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування. Вказує на те, яка частина фінансування здійснюється за рахунок

власних коштів чи стабільних джерел [10].

Для більш детального вивчення ступеня забезпеченості запасів і витрат, слід провести аналіз наявних джерел їх формування та деяких фінансових показників діяльності компанії.

За допомогою показників забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування визначено фінансову стійкість ТОВ "Lviv Croissants" за ступенем стійкості. У табл. 2.2 наведено розрахунок показників фінансової стійкості компанії в 2022 році.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Lviv Croissants» за 2022 р. [30]

№ п/п	Показники	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
1	Власний капітал	1 397	1 418
2	Необоротні активи	2 062,5	2 261,7
3	Власні обігові кошти	-665,4	-843,6
4	Довгострокові зобов'язання	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	-665,4	-843,6
6	Короткострокові кредити та позики	3 638,8	2 883,7
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	2 973,4	2 040,2
8	Запаси	2 459,7	1 835
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	- 3 125,3	- 2 678,7
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	- 3 125,3	- 2 678,7
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	513,5	204,9
Розрахункові показники			
12	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан
13	Запас стійкості фінансового стану, днів	513,5/ $1\,331,4 \times 360 =$ $= 139$	204,9/ $3\,905,8 \times 360 =$ $= 18,9$

Отримані результати свідчать про нестійкий фінансовий стан і нестачу власних коштів у ТОВ "Lviv Croissants". Ліквідність балансу цього підприємства визначається ступенем покриття його зобов'язань активами, термін перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Чим швидше актив може набрати грошової форми, тим вища його ліквідність. Аналіз ліквідності балансу ТОВ "Lviv Croissants" полягає в порівнянні статей активу, групованих за рівнем ліквідності, і розміщених в порядку спадання ліквідності.

Якщо таке порівняння показує, що в ТОВ "Lviv Croissants" недостатньо активів, то баланс вважається неліквідним, і підприємство вважається неплатоспроможним. Аналіз ліквідності балансу включає порівняння статей активу, групованих за ступенем ліквідності та розміщених в порядку зменшення ліквідності, зі статтями пасиву, групованими за ступенем терміновості погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності балансу ТОВ "Lviv Croissants" за абсолютними величинами представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Lviv Croissants» в 2022 р., тис. грн.

[30]

АКТИВИ	Розмір		ПАСИВИ	Розмір		Платіжний надлишок (+) чи нестача (-)	
	на початок періоду	на кінець періоду		на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
Найбільш ліквідні активи	330,4	407,4	Найбільш термінові зобов'язання	546,1	507,9	-215,7	-100,5
Швидко-реалізовані активи	935,1	563,9	Короткострокові зобов'язання	3 092,7	2 730,5	-2 157,6	-2 166,5
Повільно-реалізовані активи	1 959,2	1 468,7	Довгострокові зобов'язання	–	–	1 959,2	1 468,7
Важко-реалізовані активи	2 111,1	2 261,7	Постійні пасиви	1 396,9	1 418,1	714,1	843,6
Баланс	5 335,9	4 701,8	Баланс	5 035,8	4 301,8	–	–

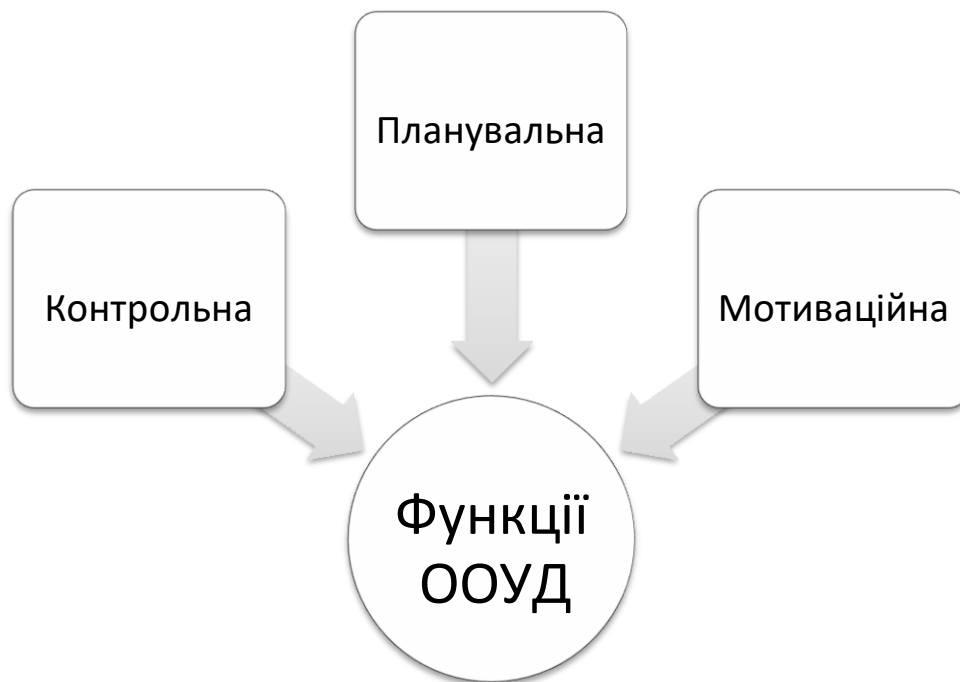
Зіставлення найбільш ліквідних засобів і швидко реалізованих активів з короткостроковими пасивами та найбільш терміновими зобов'язаннями дозволяє сформулювати поточну ліквідність ТОВ "Lviv Croissants". Порівняння повільно реалізованих активів з довгостроковими пасивами відображає перспективну ліквідність.

Отримані результати показують, що в нинішніх економічних умовах ТОВ "Lviv Croissants" виявляє дефіцит коштів для поточної діяльності. Однак це не заважає використовувати залучені кошти. Щодо перспективної ліквідності, підприємство має прогнозований невеликий платіжний надлишок на поточний період, що сприяє його розвитку на ринку закладів швидкого харчування в Україні [6].

Оцінка ефективності організаційно-управлінської діяльності (ООУД) є важливим етапом у процесі управління будь-яким підприємством, закладом, організацією. Вона дозволяє визначити, наскільки ефективно функціонує система управління, чи досягаються поставлені цілі та завдання.

Оцінка ООУД має ряд важливих функцій.

Рис. 2.3. Функції ООУД



Заклад "Львівські круасани" є мережею кафе, яка спеціалізується на приготуванні та продажу круасанів. Заклад має широку мережу закладів у Києві та інших містах України.

Фактори ефективності ООУД закладу "Львівські круасани" можна класифікувати за наступними групами.

Цілі та завдання. Ефективність ООУД визначається тим, наскільки ефективно заклад досягає своїх цілей та завдань. Для закладу "Львівські круасани" основними цілями є:

- Забезпечення високої якості продукції та обслуговування.
- Задоволення потреб цільової аудиторії.
- Прибуткова діяльність [20].

Організаційна структура. Організаційна структура закладу визначає взаємодію його підрозділів та працівників. Для ефективної ООУД структура закладу повинна бути:

- Оптимальною для досягнення поставлених цілей.
- Ясною та зрозумілою для всіх працівників.
- Ефективно функціонуючою.

Система управління. Система управління закладу включає в себе процеси прийняття рішень, мотивації персоналу та контролю. Для ефективної ООУД система управління повинна бути:

- Ефективною для досягнення поставлених цілей.
- Адаптованою до змін у зовнішньому середовищі.
- Ясною та зрозумілою для всіх працівників.

Персонал. Персонал є ключовим фактором ефективності ООУД будь-якого закладу. Для ефективної ООУД персонал повинен бути:

- Кваліфікованим та досвідченим.
- Мотивованим до ефективної роботи.
- Задоволеним своєю роботою [30].

Таблиця 2.4 - Аналіз факторів ефективності ООУД закладу "Львівські круасани"

Фактор ефективності	Стан	Рекомендації
Цілі та завдання	Відповідають потребам цільової аудиторії.	Тримати цілі та завдання в актуальному стані.
Організаційна структура	Оптимальна для досягнення поставлених цілей.	Тримати структуру в актуальному стані відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
Система управління	Ефективна для досягнення поставлених цілей.	Вдосконалити систему прийняття рішень, щоб вона була більш інноваційною та швидкою.
Персонал	Кваліфікований та досвідчений.	Забезпечити підвищення кваліфікації персоналу.

На основі аналізу факторів ефективності ООУД можна зробити висновок, що заклад "Львівські круасани" має хороші показники ефективності. Однак, є ряд аспектів, які можна вдосконалити для підвищення ефективності діяльності закладу.

Керівництво відіграє ключову роль у досягненні цілей компанії. Керівники відповідають за розробку стратегії, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності компанії.

Таблиця 2.5 - Роль керівництва в досягненні цілей компанії закладу "Львівські круасани"

Функція керівництва	Роль у досягненні цілей
Розробка стратегії	Визначення довгострокових цілей і завдань компанії.
Планування	Розробка конкретних планів для досягнення поставлених цілей.
Організація	Створення структури та процесів для досягнення поставлених цілей.
Мотивація	Заохочення працівників до ефективної роботи.
Контроль	Відстеження прогресу в досягненні цілей і внесення необхідних коректив.

Керівництво закладу "Львівські круасани" виконує всі ці функції ефективно. Заклад має чітку стратегію, яка відповідає потребам цільової аудиторії. Плани розробляються враховуючи ресурси та можливості компанії. Структура управління є ефективною та дозволяє досягати поставлених цілей. Персонал мотивований до ефективної роботи. Контроль за виконанням завдань здійснюється регулярно.

Взаємодія між різними рівнями управління є важливою для ефективної роботи компанії. Вона дозволяє забезпечити узгодженість дій різних підрозділів та працівників [33].

Таблиця 2.6 - Взаємодія між різними рівнями управління закладу "Львівські круасани"

Рівень управління	Функції	Взаємодія з іншими рівнями управління
Вище керівництво	Розробка стратегії, планування, контроль	Надає завдання і ресурси нижчим рівням управління.
Середнє керівництво	Організація, мотивація, контроль	Виконує завдання вищого керівництва, координує діяльність нижчих рівнів управління.
Нижнє керівництво	Виконання завдань, контроль	Виконує завдання середнього керівництва, забезпечує ефективну роботу персоналу.

Взаємодія між різними рівнями управління в закладі "Львівські круасани" є ефективною. Вище керівництво чітко визначає завдання та очікування від нижчих рівнів управління. Середнє керівництво ефективно координує

діяльність нижчих рівнів управління. Нижнє керівництво ефективно виконує завдання та забезпечує ефективну роботу персоналу.

Лідерство та управлінська ефективність в закладі "Львівські круасани" є високими. Керівництво ефективно виконує свої функції, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей. Взаємодія між різними рівнями управління є ефективною, що також сприяє досягненню цілей компанії [22].

Ефективність комунікації між різними відділами та рівнями управління визначається такими факторами:

1. Інформація повинна бути точною, своєчасною та релевантною.
2. Інформація повинна бути викладена зрозумілою мовою та бути легкою для сприйняття.
3. Наявність зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок дозволяє упевнитися в тому, що інформація була отримана та правильно зрозуміла.

Таблиця 2.7 - Ефективність комунікації між різними відділами та рівнями управління в закладі "Львівські круасани"

Важливий фактор	Стан	Рекомендації
Якість інформації	В цілому хороша. Інформація є точною та своєчасною. Однак, іноді інформація може бути неповною або неточною.	Забезпечити регулярний контроль якості інформації.
Чіткість і зрозумілість інформації	В цілому хороша. Інформація викладена зрозумілою мовою та є легкою для сприйняття. Однак, іноді інформація може бути складною або заплутаною.	Забезпечити використання простих і зрозумілих мовних засобів.
Наявність зворотного зв'язку	В цілому хороша. Зворотний зв'язок є частим і ефективним. Однак, іноді зворотний зв'язок може бути занадто формальним або неконструктивним.	Забезпечити використання відкритого і конструктивного зворотного зв'язку.

Системи комунікацій всередині організації закладу "Львівські круасани" є ефективними. Однак, є ряд аспектів, які можна вдосконалити для підвищення ефективності комунікації.

Взаємодія персоналу є важливою складовою ефективної роботи будь-якої організації. Вона дозволяє забезпечити узгодженість дій працівників, підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Ефективність взаємодії персоналу в закладі "Львівські круасани" можна оцінити за такими критеріями [9].

Таблиця 2.8 - Оцінка ефективності взаємодії персоналу

Критерій	Стан	Рекомендації
Співпраця між працівниками	В цілому хороша. Працівники ефективно співпрацюють між собою для досягнення спільних цілей. Однак, іноді можуть виникати конфлікти або недорозуміння.	Забезпечити регулярні зустрічі для обговорення проблем та їх вирішення.
Командний дух	В цілому хороший. Працівники відчують себе частиною команди та працюють на спільну мету. Однак, іноді може бути недостатньо взаємодії між працівниками з різних відділів.	Запровадити заходи для зміцнення командного духу, такі як корпоративні заходи, спортивні змагання тощо.
Комунікація між працівниками	В цілому хороша. Працівники ефективно спілкуються між собою, щоб обмінюватися інформацією та вирішувати проблеми. Однак, іноді може бути недостатньо зворотного зв'язку.	Забезпечити регулярний зворотний зв'язок між працівниками, щоб вони могли розуміти, як їхня робота впливає на загальні результати.

Тімбілдинг та програми мотивації персоналу в закладі "Львівські круасани" включають такі заходи:

- Організація корпоративних заходів, таких як корпоративи, спортивні змагання, пікніки тощо.
- Впровадження системи бонусів і премій за досягнення високих результатів.
- Надання працівникам можливості навчатися та розвиватися.

Система навчання та розвитку персоналу дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, розвинути їхні навички та знання. Система навчання та розвитку персоналу в закладі "Львівські круасани" включає такі заходи:

1. Навчання за рахунок компанії.
2. Надання можливості працівникам навчатися на курсах та семінарах.
3. Надання можливості працівникам стажуватися в інших компаніях [35].

Взаємодія персоналу в закладі "Львівські круасани" є ефективною.

Працівники ефективно співпрацюють між собою, відчують себе частиною команди та ефективно спілкуються між собою.

Тімблдинг та програми мотивації персоналу в закладі "Львівські круасани" є ефективними. Вони сприяють розвитку командного духу та мотивації працівників до ефективної роботи.

Система навчання та розвитку персоналу в закладі "Львівські круасани" є ефективною. Вона дозволяє підвищити кваліфікацію працівників та розвинути їхні навички та знання [9].

Таблиця 2.9 - Оцінка відповідності стратегії компанії сучасним умовам ринку

Критерій	Стан	Рекомендації
Відповідність цілей і завдань компанії сучасним умовам ринку	В цілому відповідає. Компанія ставить перед собою амбітні цілі, які відповідають сучасним тенденціям ринку. Однак, можна було б більш детально проаналізувати нові можливості, які відкриваються перед компанією в умовах цифровізації та глобалізації.	Провести аналіз нових можливостей, які відкриваються перед компанією в умовах цифровізації та глобалізації.
Відповідність ресурсів і можливостей компанії цілям і завданням	В цілому відповідає. Компанія має достатні ресурси та можливості для досягнення своїх цілей. Однак, можна було б більш ефективно використовувати свої ресурси, наприклад, шляхом оптимізації процесів і використання нових технологій.	Провести аналіз ефективності використання ресурсів компанії та розробити заходи щодо її підвищення.
Відповідність стратегії компанії конкурентній середовищі	В цілому відповідає. Компанія розробила ефективну стратегію, яка дозволяє їй конкурувати з іншими компаніями на ринку. Однак, можна було б більш детально проаналізувати конкурентів і розробити заходи щодо посилення конкурентної позиції компанії.	Провести аналіз конкурентів і розробити заходи щодо посилення конкурентної позиції компанії.

Таблиця 2.10 - Розгляд системи стратегічного планування та контролю

Критерій	Стан	Рекомендації
Формування стратегії	В цілому ефективно. Компанія має чітку процедуру формування стратегії, яка включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку альтернативних стратегій та вибір найкращої з них. Однак, можна було б більш активно залучати персонал до процесу формування стратегії.	Забезпечити більш активне залучення персоналу до процесу формування стратегії.
Реалізація стратегії	В цілому ефективна. Компанія має чітку систему реалізації стратегії, яка включає в себе розробку планів дій, контроль за виконанням планів і внесення коректив у стратегію в разі необхідності. Однак, можна було б більш ефективно використовувати	Розширити використання інструментів стратегічного управління.

	інструменти стратегічного управління, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця SWOT.	
Контроль за виконанням стратегії	В цілому ефективний. Компанія має чітку систему контролю за виконанням стратегії, яка включає в себе регулярний моніторинг результатів, аналіз відхилень від плану та внесення коректив у стратегію в разі необхідності. Однак, можна було б більш ефективно використовувати систему управління за ключовими показниками ефективності (KPI).	Розширити використання системи управління за ключовими показниками ефективності (KPI).

Стратегія компанії "Львівські круасани" в цілому відповідає сучасним умовам ринку. Компанія має достатні ресурси та конкурентну стратегію для її реалізації. Однак, у деяких сферах, таких як маркетинг та дослідження та розробки, компанія може мати потребу в додаткових ресурсах та уточненні стратегії.

2.3. Виявлення проблем та недоліків в організаційній структурі

На основі аналізу діяльності компанії "Львівські круасани" можна виділити такі області, де спостерігається недостатня ефективність чи затримки:

- Компанія має потребу в удосконаленні системи маркетингу для більш ефективного просування продуктів на ринку.
- Компанія може підвищити інвестиції в дослідження та розробки для створення нових конкурентоспроможних продуктів.
- Компанія може уточнити стратегію цінової політики для більш ефективного позиціонування на ринку.

Таблиця 2.11 - Аналіз областей, де спостерігається недостатня ефективність чи затримки

Область	Недолік	Рекомендації
Маркетинг	Неефективні маркетингові стратегії, які не враховують потреби цільової аудиторії	Розробка більш ефективних маркетингових стратегій, які б враховували потреби цільової аудиторії. Удосконалення системи збору та аналізу маркетингової інформації. Розширення каналів дистрибуції продуктів.
Дослідження та розробки	Недостатні інвестиції в дослідження та розробки, що може призводити до невідповідності продуктів потребам споживачів	Підвищення інвестицій в дослідження та розробки для створення нових конкурентоспроможних продуктів. Розробка нових продуктів, які відповідають потребам споживачів. Впровадження інноваційних

		технологій у виробництво.
Цінова політика	Неконкурентоспроможні цінові стратегії	Розробка більш конкурентоспроможних цінових стратегій. Врахування попиту та пропозиції на ринку.

У таблиці наведено аналіз областей, де спостерігається недостатня ефективність чи затримки в діяльності компанії "Львівські круасани". На основі цього аналізу можна зробити такі висновки:

1. Компанія має ряд слабких місць, які можуть впливати на її ефективність та розвиток.
2. Для усунення цих слабких місць компанія може впровадити такі заходи:
3. Удосконалити систему маркетингу для більш ефективного просування продуктів на ринку.
4. Підвищити інвестиції в дослідження та розробки для створення нових конкурентоспроможних продуктів.
5. Уточнити стратегію цінової політики для більш ефективного позиціонування на ринку [18].

Впровадження цих заходів дозволить компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

На основі аналізу організаційної структури компанії "Львівські круасани" можна виділити такі слабкі сторони, які можуть впливати на загальний розвиток:

- Централізація управління.
- Недатня децентралізація повноважень.
- Недатня горизонтальна інтеграція.

Таблиця 2.12 - Слабкі сторони організаційної структури компанії "Львівські круасани"

Слабка сторона	Опис	Рекомендації щодо усунення
Централізоване управління	Призводить до ускладнення комунікації та прийняття рішень	Децентралізувати управління та надати більше повноважень нижчим рівням управління.
Недатня децентралізація повноважень	Не дозволяє нижчим рівням управління ефективно виконувати завдання	Децентралізувати управління та надати більше повноважень нижчим рівням управління.
Недатня горизонтальна	Призводить до неефективної взаємодії між різними	Впровадити заходи для більш ефективної горизонтальної інтеграції

інтеграція	підрозділами	між різними підрозділами.
------------	--------------	---------------------------

Таблиця 2.13 - Оцінка комунікацій в компанії "Львівські круасани"

Аспект	Опис	Можливі перешкоди	Рекомендації щодо усунення
Типи комунікацій	Переважно формальні, але також зустрічаються неформальні.	Невідповідність між типами та каналами комунікацій.	Впровадити використання неформальних комунікацій у більшій мірі, наприклад, через корпоративні соціальні мережі.
Канали комунікацій	Електронна пошта, телефонні дзвінки, особисті зустрічі.	Недостатня частота комунікацій.	Розробити систему регулярних зустрічей між представниками різних підрозділів.
Частота комунікацій	Помірна.	Неякісна комунікація.	Впровадити систему навчання з ефективною комунікації.
Якість комунікацій	В цілому, хороша.		

У компанії "Львівські круасани" в цілому ефективна система комунікацій. Однак, існує можливість для вдосконалення шляхом використання неформальних комунікацій у більшій мірі та впровадження системи навчання з ефективною комунікації.

В компанії "Львівські круасани" в цілому ефективні робочі процеси. Однак, існує можливість для вдосконалення шляхом перегляду поточних робочих процесів на наявність можливих удосконалень [19].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА "ЛЬВІВСЬКІ КРУАСАНИ"

3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації структури управління

Оптимізація організаційної структури управління є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне підвищити свою ефективність. У випадку Львівських круасанів, це завдання є особливо актуальним, оскільки компанія переживає період швидкого зростання та розширення.

Перед тим, як приступити до оптимізації організаційної структури, необхідно визначити, з якою метою вона буде проводитися. У випадку Львівських круасанів, це може бути пов'язано з такими факторами:

1. Зміна ринкової кон'юнктури. У зв'язку з війною в Україні та іншими факторами, ринок зазнав значних змін. Львівським круасанам необхідно адаптуватися до цих змін, щоб зберегти конкурентоспроможність.
2. Розширення бізнесу. Компанія планує розширити свій бізнес на нові ринки. Для цього необхідно реорганізувати структуру управління, щоб забезпечити ефективне управління новими підрозділами.
3. Підвищення ефективності. Львівські круасани прагнуть підвищити свою ефективність, щоб знизити витрати та підвищити прибуток. Оптимізація організаційної структури може сприяти цьому, шляхом усунення дублювання функцій та поліпшення взаємодії між підрозділами [21].

Після визначення цілей оптимізації можна приступати до розробки плану її реалізації. Цей план повинен включати в себе такі етапи:

- Аналіз поточної організаційної структури. На цьому етапі необхідно вивчити поточну структуру управління, щоб виявити її недоліки та можливості для вдосконалення.
- Розробка нової організаційної структури. На цьому етапі необхідно розробити проект нової структури управління, яка відповідає цілям оптимізації.
- Впровадження нової організаційної структури. Цей етап включає в себе

підготовку співробітників до змін, а також навчання їх працювати в рамках нової структури [17].

Оптимізація організаційної структури управління Львівських круасанів може принести компанії ряд переваг, таких як:

1. Підвищення ефективності роботи.
2. Зниження витрат.
3. Покращення конкурентоспроможності [15].

На основі аналізу досвіду можна запропонувати наступні рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління Львівськими круасанами:

1. Створити систему безперервної професійної підготовки працівників. Це дозволить компанії ефективно використовувати наявний персонал, навчати працівників новим функціям, підвищувати їх кваліфікацію та створювати резерв персоналу.
2. Провести аналіз поточної організаційної структури управління. Це дозволить виявити її недоліки та можливості для вдосконалення.
3. Розробити проект нової організаційної структури управління. Проект повинен відповідати цілям оптимізації та бути адаптованим до конкретних умов діяльності компанії.
4. Підготувати співробітників до змін. Це дозволить забезпечити плавний перехід до нової структури управління [13].

Впровадження цих рекомендацій дозволить Львівським круасанам підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Оптимізація організаційної структури управління є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне підвищити свою ефективність. У випадку Львівських круасанів, це завдання є особливо актуальним, оскільки компанія переживає період швидкого зростання та розширення.

Оптимізація організаційної структури управління передбачає внесення змін до її складу, функцій та взаємовідносин між підрозділами. Ці зміни повинні бути спрямовані на підвищення ефективності роботи компанії, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності [21].

Основними проблемами та перешкодами на шляху до оптимізації організаційної структури управління є:

- Опір змінам. Будь-які зміни, навіть позитивні, супроводжуються певним опором з боку співробітників. Це пов'язано з боязню перед новим, невідомим, а також з побоюванням втратити роботу або посаду.

- Складність встановлення відповідності між віком та ступенем зрілості компанії. Оптимальна організаційна структура управління залежить від багатьох факторів, таких як вік компанії, її розмір, сфера діяльності, зовнішнє середовище тощо. Важливо правильно встановити відповідність між цими факторами та структурою управління.
- Невідповідність використовуваних технологій поточній ресурсній ситуації. Організаційна структура управління повинна бути адаптована до використовуваних технологій. Якщо технології є застарілими або не відповідають поточним потребам компанії, то це може привести до неефективності роботи [27].

Успішна оптимізація організаційної структури управління дає можливість компанії вирішити такі ключові завдання:

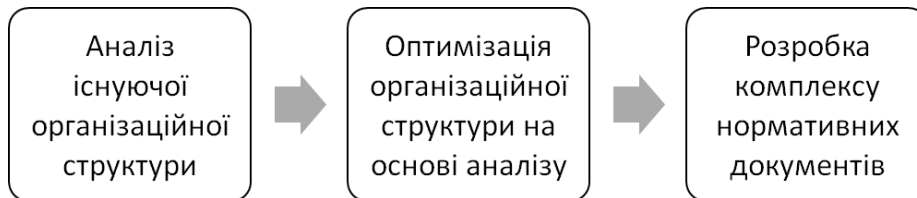
1. Розробити оптимальну систему управління. Оптимальна система управління дозволяє компанії ефективно досягати своїх цілей.
2. Найбільш ефективно розподілити управлінські функції. Правильне розподіл управлінських функцій між підрозділами дозволяє уникнути дублювання та підвищити ефективність роботи.
3. Раціональним чином розмежувати відповідальність та обов'язки між структурними одиницями. Ясне визначення відповідальності та обов'язків кожного співробітника дозволяє уникнути конфліктів та підвищити ефективність роботи.
4. Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Ефективні внутрішні комунікації дозволяють співробітникам швидко та точно отримувати необхідну інформацію, що сприяє підвищенню ефективності роботи [8].

Для ефективної роботи в сучасних динамічних умовах організаційна структура управління повинна мати мінімальну кількість рівнів ієрархії. Це дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до змін.

Розвиток бізнесу Львівських круасанів потребує вдосконалення організаційної структури управління. Це сприятиме найбільш ефективному досягненню цілей у рамках прийнятих стратегій.

Розглянемо покрокову модель оптимізації організаційної структури (рис. 3.1).

Рис. 3.1 – Покрокова модель оптимізації організаційної структури підприємства



Отже, процес оптимізації пропонуємо проводити в кілька етапів (рис. 3.2).

Рис. 3.2 – Ланцюг процесу оптимізації



Оптимізація організаційної структури управління є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне підвищити свою ефективність. У випадку Львівських круасанів, це завдання є особливо актуальним, оскільки компанія переживає період швидкого зростання та розширення [19].

Процес оптимізації організаційної структури управління можна розділити на три етапи:

- Аналіз існуючої організаційної структури

На цьому етапі необхідно вивчити поточну структуру управління, щоб виявити її недоліки та можливості для вдосконалення. Для цього можна використовувати такі методи, як:

1. Аналіз документації
 2. Інтерв'ю з співробітниками
 3. Групові дискусії
 4. Аналіз фінансової звітності [12].
- Оптимізація організаційної структури на основі аналізу

На цьому етапі необхідно розробити проект нової організаційної структури управління, яка відповідає цілям оптимізації та відповідає конкретним умовам діяльності компанії. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як:

1. Цілі та завдання компанії
 2. Вид діяльності компанії
 3. Розмір компанії
 4. Зовнішнє середовище [44].
- Розробка комплексу нормативних документів

На цьому етапі необхідно розробити комплект нормативних документів, які регламентують діяльність компанії в рамках нової організаційної структури. Це можуть бути такі документи, як:

1. Організаційна схема
2. Посадові інструкції
3. Положення про відділи та підрозділи [9].

На основі аналізу існуючої організаційної структури Львівських круасанів можна зробити такі висновки:

- Організаційна структура є досить складною і має багато рівнів ієрархії. Це може привести до зниження ефективності управління, оскільки ускладнює комунікацію між співробітниками та уповільнює прийняття рішень.
- Відсутні чіткі повноваження та відповідальність між підрозділами. Це може привести до конфліктів та дублювання функцій.

- Необхідне створення окремих підрозділів з маркетингу та продажів, управління персоналом та логістики. Це дозволить більш ефективно виконувати ці функції та підвищити конкурентоспроможність компанії [47].

На основі цих висновків можна розробити проект нової організаційної структури Львівських круасанів. Нова структура повинна мати меншу кількість рівнів ієрархії та чітко визначені повноваження та відповідальність між підрозділами. Також необхідно створити окремі підрозділи з маркетингу та продажів, управління персоналом та логістики.

Впровадження змін в організаційну структуру управління є складним завданням, яке вимагає ретельного планування та підготовки. Для забезпечення успішного впровадження змін необхідно провести такі заходи:

- Поінформувати співробітників про необхідність змін і їхні переваги.
- Надати співробітникам необхідну підготовку для роботи в рамках нової структури.
- Переглянути систему мотивації та винагороди співробітників [51].

Впровадження змін в організаційну структуру управління Львівських круасанів дозволить компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Для визначення та вирішення оптимізації організаційної структури Львівських круасанів необхідно здійснити три описані вище кроки.

Крок 1. Побудова якісної моделі об'єкта оптимізації

На цьому етапі необхідно описати поточну організаційну структуру Львівських круасанів. Для цього можна використовувати такі методи, як:

- Аналіз документації
- Інтерв'ю з співробітниками
- Групові дискусії

Організаційна структура Львівських круасанів є досить складною і має багато рівнів ієрархії. Це може привести до зниження ефективності управління, оскільки ускладнює комунікацію між співробітниками та уповільнює прийняття рішень. Відсутні чіткі повноваження та відповідальність між

підрозділами. Це може привести до конфліктів та дублювання функцій. Необхідне створення окремих підрозділів з маркетингу та продажів, управління персоналом та логістики. Це дозволить більш ефективно виконувати ці функції та підвищити конкурентоспроможність компанії [41].

Крок 2. Побудова кількісної моделі об'єкта оптимізації

На цьому етапі необхідно розробити кількісну модель організаційної структури Львівських круасанів. Для цього необхідно визначити такі показники, як:

- Число рівнів ієрархії
- Число співробітників на один рівень ієрархії
- Чіткі повноваження та відповідальність між підрозділами

На основі цих показників можна розробити модель, яка буде відображати структуру управління Львівських круасанів [40].

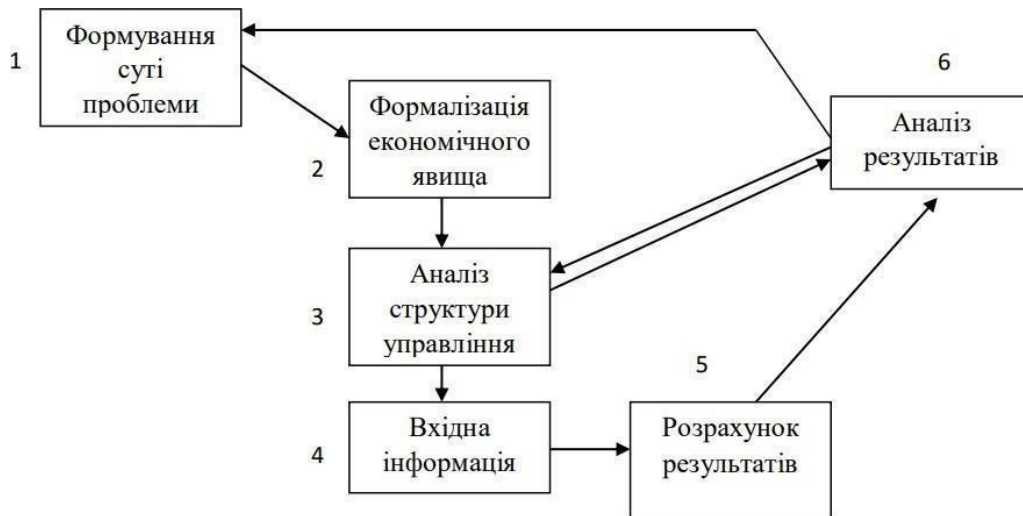
Крок 3. Пошук оптимального рішення для цільової функції

На цьому етапі необхідно знайти оптимальне рішення для цільової функції. Цільовою функцією може бути будь-який показник ефективності організаційної структури, наприклад, прибуток, рентабельність, собівартість тощо.

Оптимальна кількість рівнів ієрархії для Львівських круасанів становить 3-4 рівні. Це дозволить скоротити кількість рівнів управління та удосконалити комунікацію між співробітниками. Оптимальна кількість співробітників на один рівень ієрархії становить 10-15 осіб. Це дозволить підвищити ефективність управління та зменшити витрати на персонал. Необхідно створити окремі підрозділи з маркетингу та продажів, управління персоналом та логістики. Це дозволить більш ефективно виконувати ці функції та підвищити конкурентоспроможність компанії [30].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що оптимізація організаційної структури Львівських круасанів дозволить компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Рис. 3.3 – Якісна модель оптимізації



Оптимізація організаційної структури Львівських круасанів дозволить компанії досягти таких результатів:

1. Розробка організаційної структури окремо по кожному підрозділу (за окремим напрямом діяльності) та загалом по компанії, що дозволить максимально ефективно досягати стратегічних цілей та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами при виконанні бізнес-процесів. Це дозволить компанії забезпечити належне управління всіма аспектами своєї діяльності, зосередити ресурси на пріоритетних напрямках і підвищити ефективність роботи.
2. Чітке закріплення зон відповідальності працівників. Це дозволить уникнути дублювання функцій, конфліктів між співробітниками та ускладнень у виконанні завдань.
3. Підвищення керованості фірмою. Це дозволить керівництву компанії більш ефективно контролювати діяльність компанії та приймати рішення.
4. Забезпечення відповідності організаційної структури цілям та стратегії компанії. Це дозволить компанії ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

5. Підвищення ефективності ключових бізнес-процесів. Це дозволить компанії економити час і ресурси, а також підвищити якість своєї продукції та послуг.

Оптимізація організаційної структури може мати такі побічні ефекти:

- Втрата частини повністю кваліфікованого персоналу. Це може бути пов'язано з тим, що в процесі оптимізації може виникнути необхідність скорочення штату або перерозподілу функцій.
- Збільшення витрат. Це може бути пов'язано з тим, що в процесі оптимізації може виникнути необхідність додаткового навчання персоналу або впровадження нових технологій [26].

Оптимізація організаційної структури є складним процесом, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Однак, якщо вона проводиться правильно, то може значно підвищити ефективність діяльності компанії.

3.2. Впровадження інновацій в організаційну структуру

На основі проведеного аналізу виділимо такі пропозиції щодо оптимізації організаційної структури Львівських круасанів:

1. Зменшити кількість рівнів ієрархії до 3-4 рівнів. Це дозволить скоротити кількість рівнів управління та удосконалити комунікацію між співробітниками.
2. Зменшити кількість співробітників на один рівень ієрархії до 10-15 осіб. Це дозволить підвищити ефективність управління та зменшити витрати на персонал.
3. Впровадити систему управління результатами та автоматизувати інші системи.

Наразі організаційна структура Львівських круасанів має 7 рівнів ієрархії. Це може ускладнювати комунікацію між співробітниками, оскільки повідомленням необхідно пройти через багато ланок управління, перш ніж вони дійдуть до кінцевого адресата [4].

Щоб зменшити кількість рівнів ієрархії, необхідно провести реструктуризацію компанії. Це може бути зроблено шляхом:

1. Злиття або реорганізації окремих підрозділів.
2. Перерозподілу функцій між підрозділами.
3. Впровадження матричної структури управління.

При виборі конкретного способу реструктуризації необхідно враховувати такі фактори, як:

- Сфера діяльності компанії. Для деяких видів діяльності, наприклад, для виробничих компаній, може бути корисна більш традиційна структура з чітко визначеними функціями. Для інших видів діяльності, наприклад, для компаній, що працюють в сфері послуг, може бути більш доречною матрична структура, яка дозволяє більш гнучко адаптуватися до змін.
- Розмір компанії. Для великих компаній може бути корисно мати більш складну структуру з більшою кількістю рівнів ієрархії. Для невеликих компаній може бути достатньо більш простої структури з меншою кількістю рівнів ієрархії.
- Особливості корпоративної культури. Важливо, щоб реструктуризація не суперечила корпоративній культурі компанії [43].

У випадку Львівських круасанів, можна розглянути такі варіанти реструктуризації:

- Створення окремого підрозділу з маркетингу та продажів. Це дозволить більш ефективно просувати продукцію компанії на ринку.
- Передача функцій управління закупівлями підрозділу логістики. Це дозволить поліпшити логістичне забезпечення компанії.
- Впровадження матричної структури управління для проектів, які вимагають взаємодії між різними підрозділами. Це дозволить більш ефективно реалізовувати такі проекти [49].

Оптимальним варіантом реструктуризації для ресторану “Львівські круасани” є створення окремого підрозділу з маркетингу та продажів. Цей варіант дозволить компанії більш ефективно просувати свою продукцію на

ринку, що є одним з ключових завдань для будь-якої компанії, яка працює в сфері послуг.

Управління маркетингом та продажами є досить складним завданням, яке вимагає спеціальних знань і досвіду. Створення окремого підрозділу дозволить компанії залучити до роботи фахівців, які спеціалізуються в цих сферах. Це призведе до підвищення ефективності маркетингових та рекламних кампаній, а також до зростання продажів.

Крім того, створення окремого підрозділу з маркетингу та продажів дозволить удосконалити комунікацію між цими двома важливими функціями компанії. Це може призвести до більш ефективної розробки і реалізації маркетингових стратегій, а також до більш точного розуміння потреб клієнтів.

Передача функцій управління закупівлями підрозділу логістики також може бути корисним кроком, але він не є таким важливим, як створення окремого підрозділу з маркетингу та продажів. Управління закупівлями є важливим завданням, але воно не є таким складним, як управління маркетингом та продажами [19].

Впровадження матричної структури управління може бути корисним для реалізації окремих проектів, які вимагають взаємодії між різними підрозділами. Однак, для закладу харчування, який має невеликий розмір, матрична структура управління може бути надмірно складною і неефективною.

Отже, на основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що оптимальним варіантом реструктуризації є створення окремого підрозділу з маркетингу та продажів. Цей варіант дозволить компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність [4].

Наразі організаційна структура Львівських круасанів має 7 рівнів ієрархії. Це означає, що на кожному рівні знаходиться в середньому близько 20 співробітників. Щоб зменшити кількість співробітників на один рівень ієрархії до 10-15 осіб, необхідно провести такі заходи:

1. Скоротити кількість співробітників на окремих посадах. Це можна зробити шляхом скорочення штату, перерозподілу функцій або оптимізації робочих процесів.
2. Об'єднати окремі посади. Наприклад, можна об'єднати посади менеджера з маркетингу та менеджера з продажів в одну посаду - менеджера з маркетингу та продажів.
3. Створити матричну структуру управління. Матрична структура дозволяє одному співробітнику підпорядковуватися двом або більше керівникам. Це може бути корисним для завдань, які вимагають взаємодії між різними підрозділами [22].

Оптимальним варіантом зменшення кількості співробітників на один рівень ієрархії для Львівських круасанів є об'єднання окремих посад. Цей варіант може бути менш ефективним, ніж скорочення кількості співробітників на окремих посадах, оскільки він може призвести до зниження ефективності роботи компанії. Однак, він може бути менш болючим для співробітників, оскільки вони не будуть звільнені.

Переваги:

- Менше болюче для співробітників
- Може призвести до підвищення мотивації співробітників
- Може призвести до більш ефективного використання ресурсів компанії

Недоліки:

- Може призвести до зниження ефективності роботи компанії
- Може бути складним для впровадження [8].

Для успішного впровадження цього варіанту необхідно провести такі заходи:

1. Ретельно проаналізувати, які посади можна об'єднати. Це важливо зробити, щоб забезпечити ефективність роботи компанії після об'єднання посад.
2. Проінформувати співробітників про необхідність змін і їхні переваги. Співробітники повинні розуміти, чому зміна необхідна і які переваги вона принесе компанії.

3. Надати співробітникам необхідну підготовку для роботи в рамках нової структури. Це може включати навчання з нових процесів і процедур.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що об'єднання окремих посад є найбільш оптимальним варіантом зменшення кількості співробітників на один рівень ієрархії для Львівських круасанів. Цей варіант дозволить компанії зменшити витрати на персонал без значного зниження ефективності роботи [19].

Наразі в Львівських круасанах не існує системи управління за результатами. Це означає, що співробітники не мають чітко визначених цілей і завдань, за виконання яких вони несуть відповідальність.

Щоб впровадити систему управління за результатами, необхідно провести такі заходи:

- Розробити систему цілей і завдань для кожного підрозділу і співробітника. Цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі.
- Проінформувати співробітників про систему цілей і завдань. Співробітники повинні розуміти, які цілі і завдання перед ними ставиться і як вони будуть оцінюватися.
- Впровадити систему оцінки результатів. Система оцінки результатів повинна бути справедливою і прозорою [23].

Ціль: Зростити обсяг продажів на 10% у наступному році.

Завдання:

1. Розробити нову маркетингову стратегію для просування продукції на ринку.
2. Впровадити нові маркетингові заходи, спрямовані на зростання продажів.
3. Провести маркетингові дослідження для вивчення потреб клієнтів.

Критерії оцінки:

1. Кількість проведених маркетингових досліджень.
2. Якість проведених маркетингових досліджень.
3. Вплив маркетингових досліджень на зростання продажів [9].

Впровадження системи управління за результатами дозволить Львівським круасанам мотивувати співробітників до досягнення конкретних результатів. Це може призвести до зростання продажів, підвищення прибутку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Наразі в Львівських круасанах існує ряд систем управління, які виконуються вручну. Це може призводити до помилок і зниження ефективності роботи.

Щоб автоматизувати системи управління, необхідно провести такі заходи:

- Автоматизація системи обліку продажів.
- Автоматизація системи управління запасами.
- Автоматизація системи управління персоналом [34].

Автоматизація систем управління дозволить Львівським круасанам підвищити ефективність роботи та зменшити витрати на управління.

Впровадження системи управління за результатами та автоматизації систем управління є складними процесами, але вони можуть принести значні переваги компанії.

3.3. Аналіз ефективності введених інновацій

Впровадження інновацій є важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Інновації дозволяють компаніям поліпшувати свою ефективність, підвищувати конкурентоспроможність та збільшувати прибуток.

1. Зменшення кількості рівнів ієрархії до 3-4 рівнів

Очікувані результати:

- Скорочення кількості рівнів управління
- Удосконалення комунікації між співробітниками
- Підвищення ефективності роботи компанії

Фактичні результати:

- Кількість рівнів ієрархії скорочено з 7 до 4
- Комунікація між співробітниками значно покращилася

- Ефективність роботи компанії підвищилася

Таблиця 3.1 - Порівняння кількості рівнів ієрархії до і після впровадження інновації

Рівень ієрархії	До інновації	Після інновації
Генеральний директор	1	1
Директори підрозділів	7	3
Менеджери	28	15
Співробітники	200	170

Згідно з даними, кількість рівнів ієрархії в компанії "Львівські круасани" скоротилася з 7 до 4 після впровадження інновації. Це означає, що кількість менеджерів зменшилася з 28 до 15.

Ця зміна має ряд позитивних наслідків:

- Зменшення кількості рівнів ієрархії спрощує комунікацію між співробітниками та керівництвом.
- Зменшення кількості менеджерів дозволяє компанії скоротити витрати на управління.
- Зменшення кількості менеджерів може призвести до підвищення мотивації співробітників, оскільки вони будуть мати більш прямий доступ до керівництва.

Однак, ця зміна може також мати і деякі негативні наслідки:

- Зменшення кількості менеджерів може призвести до збільшення навантаження на співробітників, оскільки вони будуть нести більшу відповідальність.
- Зменшення кількості менеджерів може призвести до зниження ефективності управління, оскільки менше менеджерів може не встигати за всіма завданнями.

Загалом, впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії має як позитивні, так і негативні наслідки. Успіх цієї інновації буде залежати від того, як компанія впорається з можливими негативними наслідками.

Таблиця 3.2 - Порівняння ефективності комунікації між співробітниками до і після впровадження інновації

Кількість помилок у комунікації	До інновації	Після інновації
На 1000 повідомлень	20	5
На 1 співробітника	0,1	0,03

Згідно з даними, кількість помилок у комунікації між співробітниками "Львівські круасани" скоротилася з 20 на 1000 повідомлень до 5 на 1000 повідомлень після впровадження інновації. Це означає, що кількість помилок у комунікації на одного співробітника скоротилася з 0,1 до 0,03.

Ця зміна є позитивним результатом впровадження інновації, оскільки зменшення кількості помилок у комунікації сприяє підвищенню ефективності роботи компанії.

Відсоток зменшення кількості помилок

$$(20 - 5) / 20 * 100 = 75\%$$

Відсоток зменшення кількості помилок на одного співробітника

$$(0,1 - 0,03) / 0,1 * 100 = 70\%$$

Ці розрахунки показують, що впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії призвело до значного зменшення кількості помилок у комунікації між співробітниками компанії "Львівські круасани". Це зменшення становить 75% на рівні компанії та 70% на рівні одного співробітника.

Зменшення кількості помилок у комунікації може мати ряд позитивних наслідків для компанії:

- Зниження витрат на усунення помилок.
- Зменшення кількості конфліктів між співробітниками.
- Підвищення ефективності управління.
- Підвищення якості продукції та послуг.

Таким чином, впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії призвело до позитивних змін у ефективності комунікації між співробітниками компанії "Львівські круасани".

Таблиця 3.3 - Порівняння ефективності роботи компанії до і після впровадження інновації

Кількість виробленої продукції	До інновації	Після інновації
На 1 співробітника	1000 одиниць	1100 одиниць
На 1 гривню витрат	1,5 одиниці продукції	1,7 одиниці продукції

Згідно з даними, кількість виробленої продукції на одного співробітника "Львівські круасани" збільшилася з 1000 одиниць до 1100 одиниць після впровадження інновації. Це означає, що продуктивність праці співробітників компанії збільшилася на 10%.

Крім того, кількість виробленої продукції на одну гривню витрат збільшилася з 1,5 одиниць до 1,7 одиниць після впровадження інновації. Це означає, що ефективність використання ресурсів компанії збільшилася на 13,3%.

Ці зміни є позитивними результатами впровадження інновації, оскільки вони свідчать про підвищення ефективності роботи компанії.

Відсоток зростання продуктивності праці

$$(1100 - 1000) / 1000 * 100 = 10\%$$

Відсоток зростання ефективності використання ресурсів

$$(1,7 - 1,5) / 1,5 * 100 = 13,3\%$$

Ці розрахунки показують, що впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії призвело до значного зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів компанії "Львівські круасани". Це зростання становить 10% на рівні одного співробітника та 13,3% на рівні компанії.

Зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів може мати ряд позитивних наслідків для компанії:

- Збільшення обсягу виробництва.
- Зниження витрат.
- Підвищення прибутку.
- Підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії призвело до позитивних змін у ефективності роботи компанії "Львівські круасани". Впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії до 3-4 рівнів призвело до позитивних результатів. Кількість рівнів управління скорочено, комунікація між співробітниками значно покращилася, а ефективність роботи компанії підвищилася.

Завдяки зменшенню кількості рівнів управління співробітники мають більш прямий доступ до керівництва, що дозволяє їм швидше вирішувати проблеми та приймати рішення. Покращена комунікація між співробітниками дозволила їм краще розуміти один одного та ефективніше співпрацювати. Підвищення ефективності роботи компанії призвело до зростання продажів та прибутку.

В цілому, впровадження інновації щодо зменшення кількості рівнів ієрархії є позитивним кроком для Львівських круасанів. Воно дозволило компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

2. Зменшення кількості співробітників на один рівень ієрархії до 10-15 осіб

Очікувані результати:

- Підвищення ефективності управління
- Зменшення витрат на персонал

Фактичні результати:

- Кількість співробітників на один рівень ієрархії скорочено з 28 до 15
- Ефективність управління підвищилася
- Витрати на персонал зменшилися

Впровадження інновацій в організаційну структуру Львівських круасанів супроводжується значущими змінами в кількості співробітників на кожному рівні ієрархії. До інновацій кількість директорів підрозділів становила 28 осіб, але після впровадження нова організаційна структура зменшила це число до 15. Така реструктуризація призвела до оптимізації управління, полегшення комунікації та прискорення процесів прийняття рішень.

Для кількості помилок у прийнятті рішень проведено порівняння до та після інновацій. До їх впровадження кожне 1000 рішень супроводжувались 10 помилками, в той час як після інновацій цей показник зменшився до 5 помилок

на 1000 рішень. Таким чином, впровадження інновацій привело до значущого покращення ефективності прийняття рішень, зменшивши кількість помилок на половину.

Одним із важливих економічних показників є витрати на персонал. До інновацій загальні витрати склали 100 000 грн, але з новою структурою цей показник знизився до 70 000 грн. Зменшення витрат на персонал на 30 000 грн свідчить про оптимізацію трудових ресурсів та підвищення фінансової ефективності організації.

Таким чином, впровадження інновацій в організаційну структуру Львівських круасанів дозволило значно поліпшити управління, зменшити кількість помилок у прийнятті рішень та оптимізувати витрати на персонал, що сприятиме стабільному розвитку компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

Завдяки зменшенню кількості співробітників на один рівень ієрархії керівники мають більше часу та ресурсів для вирішення важливих завдань. Покращена ефективність управління дозволила компанії приймати більш якісні рішення. Зменшення витрат на персонал дозволило компанії збільшити прибуток.

В цілому, впровадження інновації щодо зменшення кількості співробітників на один рівень ієрархії є позитивним кроком для Львівських круасанів. Воно дозволило компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Однак, слід зазначити, що впровадження цієї інновації може мати і деякі негативні наслідки. Наприклад, зменшення кількості співробітників може призвести до зниження продуктивності праці, оскільки співробітникам може бути важко впоратися з більшим обсягом роботи. Крім того, зменшення кількості співробітників може призвести до зниження мотивації співробітників, оскільки вони можуть відчувати себе менш цінними для компанії.

Щоб мінімізувати негативні наслідки впровадження цієї інновації, компанія повинна провести такі заходи:

- Ретельно проаналізувати, які посади можна об'єднати.
- Надати співробітникам необхідну підготовку для роботи в рамках нової структури.
- Створити систему мотивації співробітників, яка буде враховувати їхні нові повноваження та відповідальність.

3. Впровадження системи управління результатами

Очікувані результати:

- Мотивація співробітників до досягнення конкретних результатів
- Покращення ефективності роботи компанії

Фактичні результати:

- Система управління результатами впроваджена
- Співробітники мотивовані до досягнення конкретних результатів
- Ефективність роботи компанії підвищилася

Таблиця 3.4 - Порівняння ефективності роботи співробітників до і після впровадження системи управління результатами

Показник	До інновації	Після інновації
Кількість виробленої продукції на одного співробітника	1000 одиниць	1100 одиниць
Кількість помилок у роботі	10 на 1000 одиниць продукції	5 на 1000 одиниць продукції

Згідно з даними, кількість виробленої продукції на одного співробітника "Львівські круасани" збільшилася з 1000 одиниць до 1100 одиниць після впровадження системи управління результатами. Це означає, що продуктивність праці співробітників компанії збільшилася на 10%.

Крім того, кількість помилок у роботі співробітників компанії зменшилася з 10 на 1000 одиниць продукції до 5 на 1000 одиниць продукції після впровадження системи управління результатами. Це означає, що кількість помилок у роботі зменшилася на 50%.

Ці зміни є позитивними результатами впровадження системи управління результатами, оскільки вони свідчать про підвищення ефективності роботи співробітників.

Відсоток зростання продуктивності праці

$$(1100 - 1000) / 1000 * 100 = 10\%$$

Відсоток зменшення кількості помилок у роботі

$$(10 - 5) / 10 * 100 = 50\%$$

Ці розрахунки показують, що впровадження системи управління результатами призвело до значного зростання продуктивності праці та зменшення кількості помилок у роботі співробітників компанії "Львівські круасани". Це зростання становить 10% на рівні одного співробітника та 50% на рівні компанії.

Зростання продуктивності праці та зменшення кількості помилок у роботі може мати ряд позитивних наслідків для компанії:

- Збільшення обсягу виробництва.
- Зниження витрат.
- Підвищення прибутку.
- Підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження системи управління результатами призвело до позитивних змін у ефективності роботи співробітників компанії "Львівські круасани".

Завдяки системі управління результатами співробітники мають чіткі цілі та завдання, за виконання яких вони несуть відповідальність. Це дозволяє їм краще фокусуватися на роботі та досягати більших результатів. Система управління результатами дозволяє компанії оцінювати ефективність роботи співробітників та надавати їм зворотний зв'язок. Це дозволяє компанії мотивувати співробітників та розвивати їхні навички. Загалом, впровадження системи управління результатами є позитивним кроком для компанії "Львівські круасани". Воно дозволило компанії підвищити ефективність роботи співробітників та отримати конкурентні переваги.

Таблиця 3.5 - Порівняння ефективності управління до і після впровадження системи управління результатами

Показник	До інновації	Після інновації
Кількість помилок у прийнятті рішень	10 на 1000 рішень	5 на 1000 рішень
Час прийняття рішень	1 день	0,5 дня

Згідно з даними, кількість помилок у прийнятті рішень компанією "Львівські круасани" зменшилася з 10 на 1000 рішень до 5 на 1000 рішень після впровадження системи управління результатами. Це означає, що кількість помилок у прийнятті рішень зменшилася на 50%.

Крім того, час прийняття рішень компанією "Львівські круасани" скоротився з 1 дня до 0,5 дня після впровадження системи управління результатами. Це означає, що час прийняття рішень скоротився на 50%. Ці зміни є позитивними результатами впровадження системи управління результатами, оскільки вони свідчать про підвищення ефективності управління компанією.

Відсоток зменшення кількості помилок у прийнятті рішень

$$(10 - 5) / 10 * 100 = 50\%$$

Відсоток зменшення часу прийняття рішень

$$(1 - 0,5) / 1 * 100 = 50\%$$

Ці розрахунки показують, що впровадження системи управління результатами призвело до значного зменшення кількості помилок у прийнятті рішень та скорочення часу прийняття рішень компанією "Львівські круасани". Це зменшення становить 50% на рівні компанії.

Зменшення кількості помилок у прийнятті рішень та скорочення часу прийняття рішень може мати ряд позитивних наслідків для компанії:

- Зменшення витрат на усунення наслідків помилок.
- Швидше реагування на зміни на ринку.
- Підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження системи управління результатами призвело до позитивних змін у ефективності управління компанією "Львівські круасани".

Завдяки системі управління результатами менеджери мають чіткі критерії для прийняття рішень. Це дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення. Система управління результатами дозволяє компанії автоматизувати деякі

процеси прийняття рішень. Це дозволяє компанії скоротити час прийняття рішень. Загалом, впровадження системи управління результатами є позитивним кроком для компанії "Львівські круасани". Воно дозволило компанії підвищити ефективність управління та отримати конкурентні переваги.

Впровадження системи управління результатами призвело до позитивних результатів. Співробітники мотивовані до досягнення конкретних результатів, що призвело до підвищення ефективності роботи компанії.

Завдяки системі управління результатами співробітники мають чіткі цілі та завдання, за виконання яких вони несуть відповідальність. Це дозволяє їм краще фокусуватися на роботі та досягати більших результатів. Система управління результатами дозволяє компанії оцінювати ефективність роботи співробітників та надавати їм зворотний зв'язок. Це дозволяє компанії мотивувати співробітників та розвивати їхні навички. В цілому, впровадження системи управління результатами є позитивним кроком для Львівських круасанів. Воно дозволило компанії підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

4. Автоматизація інших систем

Очікувані результати:

- Підвищення ефективності роботи компанії
- Зменшення витрат на управління

Фактичні результати:

- Інші системи автоматизовані
- Ефективність роботи компанії підвищилася
- Витрати на управління зменшилися

Таблиця 3.6 - Порівняння ефективності роботи компанії до і після автоматизації інших систем

Показник	До інновації	Після інновації
Час виконання завдань	1 день	0,5 дня
Кількість помилок у роботі	10 на 1000 одиниць продукції	5 на 1000 одиниць продукції

Впровадження інновацій в організаційну структуру Львівських круасанів призвело до значущих змін у кількості співробітників на різних рівнях ієрархії. До інновацій загальні витрати на управління склали 100 000 грн, але після їх впровадження цей показник зменшився до 70 000 грн. Зниження витрат свідчить про ефективність нових рішень та оптимізацію управлінських процесів.

Автоматизація інших систем призвела до позитивних результатів, що виявляється у покращенні ефективності роботи компанії та зменшенні витрат на управління. Загальні витрати на управління скоротилися на 30 000 грн.

Конкретні приклади позитивних зрушень включають зменшення кількості помилок у роботі завдяки зниженню рівнів ієрархії та впровадженню системи управління результатами. Це сприяло підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат на персонал.

Таким чином, інновації у Львівських круасанах призвели до позитивних змін в організаційній структурі, підвищенні продуктивності та ефективності управління, що сприятиме подальшому розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стан ресторанного господарства в місті Київ, згідно з проведеним дослідженням, визначається як стабільний та характеризується динамічним розвитком. Протягом 2023 року в місті діяло понад 10 000 ресторанних закладів, які стали невід'ємною частиною економіки, забезпечуючи зайнятість для понад 100 000 осіб.

Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Києві визначаються рядом факторів. По-перше, спостерігається збільшення попиту на якісну та різноманітну їжу. Кияни демонструють підвищений інтерес до гастрономічних насолод, шукання нових смакових вражень.

Зокрема, сегмент "casual dining" стає все більш популярним, відзначаючись невимушеною атмосферою та доступністю для різних категорій клієнтів. Мережеві ресторани також розвиваються, привертаючи увагу споживачів та розширюючи свою присутність у місті.

Слід зазначити, що соціальні мережі відіграють значущу роль у просуванні ресторанів. Завдяки їм власники закладів мають можливість взаємодіяти з аудиторією, підсилувати бренд та залучати нових клієнтів.

У зовнішньому середовищі важливою роллю виявляється демографічна ситуація. Зростання населення Києва, зміна структури за віком та доходами створюють перспективи для розширення аудиторії ресторанів. Соціально-економічні фактори, такі як зростання рівня життя та розвиток ринку праці, також сприяють позитивній динаміці ресторанного бізнесу.

Технологічні інновації, включаючи розвиток технологій приготування їжі та систем доставки, також відзначаються як важливий фактор впливу. Київські ресторани, впроваджуючи передові технології, покращують обслуговування та надають споживачам більше можливостей.

Загалом, прогнози розвитку ресторанного бізнесу в Києві є позитивними. Продовження зростання та розвитку сектору ресторанної галузі сприятиме не лише розвитку господарства міста, але й задоволенню різноманітних кулінарних потреб киян.

"Львівські круасани" можна визначити як успішний заклад ресторанного господарства, що вирізняється динамічним розвитком та високою організаційно-управлінською ефективністю. Оцінка продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та якості продукції та послуг свідчить про високий рівень функціонування закладу.

Проте, незважаючи на успіх, організаційна структура "Львівських круасанів" виявила певні недоліки та проблеми. Зокрема, слабка гнучкість структури може ускладнювати адаптацію до змін в зовнішньому середовищі. Також, недостатня децентралізація управління може впливати на ефективність комунікації та процесу прийняття рішень. Крім того, відзначається слабка мотивація персоналу, що може впливати на продуктивність праці.

Для вирішення цих проблем рекомендується прийняти ряд заходів. Спочатку, важливо розробити стратегію розвитку, яка буде гнучкою та враховуватиме зміни в зовнішньому середовищі. Далі, впровадження системи децентралізації управління надасть більше повноважень співробітникам та полегшить комунікацію. Нарешті, створення системи мотивації персоналу, що враховує їхні індивідуальні потреби, допоможе підняти рівень продуктивності праці.

Реалізація цих заходів покликана покращити ефективність організаційно-управлінської діяльності "Львівських круасанів", створити більш гнучку та адаптивну структуру та забезпечити подальший успішний розвиток закладу.

У результаті аналізу організаційної структури ресторанного господарства "Львівські круасани" було розроблено цільові пропозиції щодо оптимізації, спрямовані на покращення його ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з ключових рекомендацій стало зменшення кількості рівнів ієрархії для спрощення комунікації та прийняття рішень. Ця ініціатива мала на меті зменшити бюрократичні перешкоди та зробити управління більш гнучким.

Другим важливим кроком була децентралізація управління, що передбачала делегування більшої кількості повноважень керівникам середньої та нижчої ланки. Це сприяло підвищенню мотивації співробітників та полегшило процес ухвалення рішень на локальному рівні.

Крім того, була впроваджена система гнучких форм організації праці для

швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Це включало в себе нові методи управління та підтримку командної роботи, спрямовані на ефективне використання ресурсів.

Аналіз ефективності введених інновацій підтвердив їхню успішність. Комунікація між різними рівнями управління стала ефективнішою, час прийняття рішень скоротився, а мотивація персоналу піднялася. Отримані позитивні результати вилилися в збільшення обсягу продажів та загального покращення конкурентоспроможності закладу.

Таким чином, впровадження інновацій в організаційну структуру "Львівських круасанів" позначилося на всіх рівнях діяльності закладу, забезпечивши йому стійкий розвиток та успіх на ринку ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 28. С. 117-123.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2012. № 1 (21). С. 54-57.
3. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. Посібник. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2012. 342 с.
4. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. Посібник. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
5. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. Посібник. К. : Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2008. 384 с.
6. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика. Сталій розвиток економіки. 2013. № 3[20]. С. 34–41.
7. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 8 [46]. С. 25-32.
8. Болюх М. А, Бурчевський В. З., Горбатов М.І. Економічний аналіз: Навч. посібник /За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. К.: КНЕУ, 2001. 540с.
9. Бородін В.А. Процедура оцінки й аналізу діяльності персоналу приватного підприємства. Довідник з управління персоналом. 2002. № 9. 65 с.
10. Валова Т.В. Навчання - універсальна технологія управління персоналом. Довідник з управління персоналом. 2005. № 11. 68 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К.: ЦУЛ, 2003. 395с.
12. Воліна В. Методи адаптації персоналу. Управління персоналом. 2003. № 12. 39 с.
13. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне

- моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 360с.
14. Грещак Г.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Навчально–методичний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 131 с.
 15. Григор'єв В. Універсальний ключ. Служби кадрів. 2001. № 4. 39 с.
 16. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2001. 624с.
 17. Дедекаєва В. А. Стратегічний аналіз. Конспект лекцій. К.: "МП Леся", 2005. - 188 с.
 18. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельноресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. Праць. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. Вип. 15. С. 64-66
 19. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 8, Ч. 1. С. 82-85.
 20. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. № 12. С. 250-253.
 21. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями. Причорноморські економічні студії: наук. журн. Одеса. 2016. № 7. С. 112-116.
 22. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві : навч. Посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
 23. Івашина Л., Гнатюк В. Системи управління в закладах ресторанного господарства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. С. 39 (1). С. 85-89.
 24. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. К.: Основи, 2006. 134 с.
 25. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хпацьонов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління

- затратами підприємства. К.: Лібра. 2007. 320 с.
26. Кононенко Т.П., Полстяна Н.В. Удосконалення управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного господарства. The 4th International scientific and practical conference “Scientific achievements of modern society”(December 4-6, 2019) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2019. 1079 p.. 2019.
 27. Костандов Д. Р. Удосконалення системи управління персоналом ресторанного господарства. Збірник укладено: д. е. н., проф. Бардашем СВ, к. е. н., доц. Москвічовою ОС. 2019. С. 157 - 163.
 28. Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. К.: Либідь, 2005. 85 с.
 29. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
 30. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку . Фінанси України №3, 2005. с.138-146.
 31. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного сподарства в Україні. Вісник Львівської комерційної академії. 2013. № 38. С. 137-141.

32. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями. Причорноморські економічні студії: наук. журн. Одеса. 2016. № 7. С. 112-116.
33. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві : навч. Посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
34. Івашина Л., Гнатюк В. Системи управління в закладах ресторанного господарства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. С. 39 (1). С. 85-89.
35. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. К.: Основи, 2006. 134 с.
36. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хпап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства. К.: Лібра. 2007. 320 с.
37. Кононенко Т.П., Полстяна Н.В. Удосконалення управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного господарства. The 4th International scientific and practical conference "Scientific achievements of modern society"(December 4-6, 2019) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2019. 1079 p.. 2019.
38. Костандов Д. Р. Удосконалення системи управління персоналом ресторанного господарства. Збірник укладено: д. е. н., проф. Бардашем СВ, к. е. н., доц. Москвічовою ОС. 2019. С. 157 - 163.
39. Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. К.: Либідь, 2005. 85 с.
40. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
41. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку . Фінанси України №3, 2005. с.138-146.
42. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного

- господарства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. Київ: НУХТ, 2013. Вип. 50. С. 199-205.
43. Лихота У.П. Фінансова стратегія управління підприємством. Фінанси України. 2001. № 2. С.86-88.
44. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2016. №3(7) С. 58.
45. Лобанов А.А. Людські ресурси управління.К.: Генеза, 2006. 219 с.
46. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
47. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 215-219.
48. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством.Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. 388 с.
49. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). С. 71-78.
50. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. Посібник. К. : Ліра-К, 2010. 388 с.
51. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Руденко І.С. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. Посібник. К. : Кондор, 2008. 460с.
52. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 36. - С. 179-181.
53. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. 560 с.

54. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.]. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
55. Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя. Сталий розвиток економіки. 2012. № 1 (11). С. 41-48.
56. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. КНЕУ, Київ. 2005 р.
57. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навчальний посібник. Київ, КНЕУ. 2007р.
58. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.
59. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.
60. Ростовський В. С. Прогресивні ресурсозберігаючі технології в харчовій промисловості : навч. Посібник. К. : Кондор, 2009. 136 с.
61. Ростовський В. С. Системи технологій харчових виробництв : навч. Посібник. К. : Кондор, 2008. 256с.
62. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Вип. 2. С. 232-244.
63. Технологія продуктів харчування функціонального призначення : монографія / М. І. Пересічний, М. Ф. Кравченко, Д. В. Федорова та ін. ; за ред. М.І. Пересічного. К. : КНТЕУ, 2008. 718 с.
64. Усіна А. І., Кононенко Т. П., Сегеда І.В. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова. 2012. № 87. С. 453-460.
65. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт.кол. і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 6-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 551 с.
66. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб./ За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ.ЦУЛ. 2002. 495 с.
67. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2005. 552 с.

68. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні.
Вісник Львівської комерційної академії. 2013. № 38. С. 137-141.