

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес менеджмент»

_____ Христина ПАНАЙОТОВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: керуючий рестораном
«Da Vinci»

_____ Максим РЯБКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)Спеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Бізнес менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«15» грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАПанайотової Христини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві»керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» жовтня 2022 року №
2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дати визначення поняттю управлінське рішення, функціям та процесу розробки рішення керівником; дати характеристику методам і моделям управлінських рішень; визначити особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства; дати характеристику ринку ресторанних послуг в Україні;

оцінити діяльність роботи ресторану «Da Vinci»; дослідити ефективність управлінських рішень; запропонувати введення нових заходів для підвищення ефективності управлінських рішень.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідити теоретичні аспекти системи управління персоналом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: дослідження прийняття управлінських рішень в ресторанному господарстві «Da Vinci».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: шляхи вдосконалення управлінських рішень в ресторанному господарстві «Da Vinci».
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «3» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти
ПАНАЙОТОВА

Христина

(підпис)

Керівник роботи

Ірина ТЕРНОВА

(підпис)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Поняття і сутність управлінських рішень на підприємстві.....	8
1.2. Методи та моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві	15
1.3. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства.....	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ «DAVINCI»	26
2.1. Характеристика ринку ресторанних послуг України	26
2.2. Аналіз діяльності та ефективності управлінських рішень ресторану «DaVinci»	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ «DAVINCI»	52
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень в ресторані «DaVinci».....	52
3.2. Розробка заходів із залученням персоналу до прийняття управлінських рішень	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Щодня людина стикається з проблемами в різних сферах, що потребують розв'язання і впливають тим чи іншим чином на її життя. Індивід, аналізуючи власний стан справ і зважаючи на певні причини, вагаючись чи ні, здійснює намір щось зробити, а отже приймає рішення. Так само, будь-який менеджер мусить приймати рішення, проте які вже стосуються не тільки його, а й цілої організації, колективу, виробництва тощо.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні один з найбільш динамічних і тому викликає зацікавлення у багатьох науковців. Ця сфера визнана однією з найприбутковіших та відома своєю швидкою окупністю. Разом з тим, практично неможливо знайти повної інформації щодо стану його розвитку на даний момент, що зумовлено його швидкими темпами змін ринку та особливістю звітування підприємств ресторанного бізнесу. Наукових робіт з приводу дослідження ринку ресторанних послуг занадто мало, навчальні посібники та підручники не повністю відповідають сучасним реаліям.

Вивченням поняття управлінських рішень та їх класифікацією займались вітчизняні й закордонні вчені, серед яких Бутко М. П., Бутко М. І., Кухаренко В. Д., Лукичева Л. І., Наливайко Л. Д., Петруня Ю. Є., Гевко І. Б., Андренко І. Б., Аніскіна Ю. П., George E. Monahan, Rahnam N., Feis G. Le. Проте, сфера ресторанного бізнесу і досі залишається мало дослідженою. Специфіка надання послуг й дій керівника у закладах громадського харчування дещо відрізняються від загальноприйнятих правил. Актуальність цієї теми пояснюється швидким ростом та зацікавленістю підприємців у цій сфері. Працями, які б комплексно розкривали методологію та особливості управлінських рішень у ресторанному бізнесі відзначилися такі вчені: Ткачова С. С., Нагорняк Г. С., Нечаюк Л. І., Дружиніна В. В., Самодай В. П.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення завдань:

- дати визначення поняттю управлінське рішення, функціям та процесу розробки рішення керівником;
- дати характеристику методам і моделям управлінських рішень;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства;
- дати характеристику ринку ресторанних послуг в Україні;
- оцінити діяльність роботи ресторану «Da Vinci»;
- дослідити ефективність управлінських рішень;
- запропонувати введення нових заходів для підвищення ефективності управлінських рішень.

Об'єкт дослідження: процес удосконалення підвищення ефективності і якості управлінських рішень ресторану «Da Vinci».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади підвищення ефективності і якості управлінських рішень.

У кваліфікаційній роботі були застосовані методи дослідження: системний підхід, аналітичний і структурно логічний підхід, метод порівняння, метод узагальнення й обґрунтування, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є звітність ресторану «Da Vinci», статистичні данні, нормативно-правові й законодавчі акти, публікації, статті, наукові видання.

Наукова новизна полягає в удосконаленні існуючих підходів щодо підвищення ефективності і якості управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства на основі використання заходів щодо вдосконалення рішень та алгоритму залучення персоналу до процесу розробки управлінських рішень у ресторані «Da Vinci».

Практична значущість: розроблені рекомендації спрямовані на побудову цілісної системи взаємодії всіх виробничих процесів ресторану «Da Vinci» та заохочення працівників до розвитку підприємства; розроблені заходи є фундаментальними у процесі роботи закладів ресторанного господарства і

можуть бути використані в роботі інших ресторанів, що дозволить підвищити ефективність і якість управлінських рішень в процесі їх діяльності.

Апробація результатів роботи: основні положення та результати роботи було опубліковано у збірнику матеріалів конференції V Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 16 лютого 2019 р.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття і сутність управлінських рішень на підприємстві

Менеджер, як спеціаліст, постійно зайнятий пошуком нових шляхів для розвитку та вирішення нагальних питань. Саме прийняття рішень для керівника будь-якої ланки основою, його фундаментом для побудови системи і налагодження взаємозв'язку між структурними елементами. Тобто, рішення – обдуманий вибір серед декількох можливих варіантів, задуманий план дій, який має здійснитись певним чином і принести наслідки. Своєчасні і правильно прийняті управлінські рішення є підставою для розвитку будь-якої соціально-економічної структури. Наразі, можна сказати, що прийняття рішень є однією з основних компетенцій менеджера.

Управлінське рішення – це сукупний результат дослідження, планування, прогнозування і вибору оптимального шляху з можливих альтернатив для досягнення бажаного стану об'єкту управління чи для уникнення проблеми. Воно може бути творчим, креативним, вольовим – оскільки доволі часто кризові ситуації вимагають від керівника оригінального і швидкого вирішення. Управлінське рішення є наслідком роздумів, планів, дій, діагностики варіантів та показників, покликане на вирішення завдань менеджменту.

Потреба у прийнятті управлінських рішень виникає через вплив факторів на підприємство, як зовнішніх (ситуація на ринку, дії конкурентів, зв'язки з партнерами), так і внутрішніх (корпоративне управління, обсяги виробництва, система збуту). Відхилення від заданого плану роботи поставить підприємство у певне критичне становище або знизить ефективність, на це й покликано управлінське рішення. Воно є відповіддю на зміни і напрямом

виходу з кризових ситуацій, а також шляхом для відновлення балансу через вплив різних обставин [17].

Менеджер будь-якої ланки рано чи пізно стикається з моментом прийняття рішень, тому буває, що минулий досвід, передчуття чи поради можуть виступити зайвими помічниками. Управлінське мислення має будуватись на фактах, наукових теоріях та раціоналізмі. Тому для керівника важливо мати критичне мислення та спиратись як на теоретичні знання з управління, математики, психології, так і на практичний досвід [7].

Управлінське рішення є багатоаспектним питанням і містить у собі певні властивості і правила. Воно вимагає від менеджера розважності й відповідальності, має бути логічним та обґрунтованим, а саме визначеним кількісно та якісно, організаційно-можливим та спрямованим на вирішення проблемної ситуації. Варто зазначити, що для управлінського рішення важлива така риса, як своєчасність. Поспішне або, навпаки, запізніле рішення керівника може призвести підприємство до ще більших втрат або викликати нові загострення. При розгляді процесу прийняття рішення менеджер має звертати увагу на його комплексність, тобто вмещувати в собі усі аспекти управління – технології; виробництво; матеріальні, грошові, кадрові ресурси; показники витрат і прибутків. Зміна хоча б одного елемента понесе за собою структурні зрушення в кожному елементі системи, тому комплексне управлінське рішення є оптимально прорахованим з боку взаємозумовленості всіх підсистем [15].

У зв'язку з цим, при здійсненні управлінських рішень, менеджер може натрапити на типові помилки:

- передчасні, поспішні рішення, викликані браком часу;
- незважені рішення здійснені під впливом зовнішніх обставин (дії конкурентів, думка суспільства, різкі зміни кон'юнктури ринку);
- неповнота інформації чи недостовірність фактів;
- дії, викликані власними бажаннями, а не потребами компанії;

- неналежне виконання наказів;
- невизначеність у часі або нереальність строків.

Розглядаючи поняття управлінське рішення, зрозуміло, що їх вплив на об'єкт є суттєвим, бо поєднує у собі такі функції (відображені на рис. 1.1.) – керування, координація, мобілізація, спрямованість.

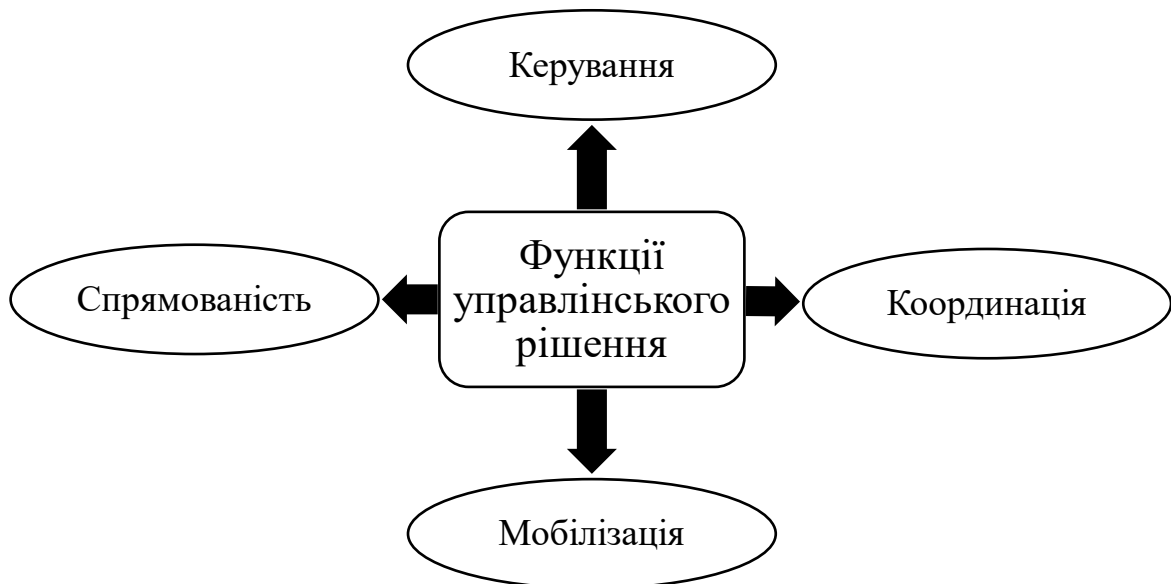


Рисунок 1.1 – Функції управлінського рішення

Джерело: складено автором за [15]

Функція керування, яка є головною характеристикою процесу, передбачає організацію та контроль, злагодженість, своєчасне виконання, делегування задач, прогнозування та планування, створення належних умов для реалізації рішення. Координуюча функція встановлює взаємозв'язки між усіма підрозділами, виробництвами, працівниками; регламентує діяльність у просторі та часі; врівноважує бажаний результат з наявними ресурсами. Мобілізуюча функція – донесення ідеї до виконавців та стимулювання їх до діяльності, активізація усього кадрового потенціалу, а іноді залучення зовнішніх спеціалістів. Функція спрямованості відповідає корпоративним цінностям, відповідає за приналежність рішення обраній стратегії підприємства, приводить здійснення кожного плану до розвитку та

процвітання. Як правило, втілення всіх зазначених функцій, дозволить менеджеру довести рішення до очікуваного результату. З іншого боку, недотримання хоча б одного з аспектів, може спровокувати неузгодженість процесів і планів, невмотивованість співробітників, а іноді і провалу реалізації стратегії.

Розмежування управлінських рішень на певні категорії дозволяє найбільш точно застосовувати потрібний вид рішень на практиці. Згідно з цим, класифікація рішень дозволить виявити суть, ціль і значення кожного рішення в діяльності всієї організації. Слід врахувати, що управлінські рішення класифікують за такими критеріями.

За масштабом охоплення: глобальні – такі, що охоплюють всю організацію; локальні (часткові) – стосуються конкретних підрозділів, кадрів, ресурсів.

За напрямком поставленої мети: стратегічні (націлені на основні напрями розвитку); поточні (тактичні, невеликі рішення короткострокового терміну); оперативні (потребують швидкого реагування «тут і зараз»).

За унікальністю: традиційні; новаторські (характеризуються новизною, здатністю керівника нестандартно мислити, запроваджувати інновації в залежності від ситуації).

За причиною появи рішення: ситуаційні (вирішення залежні від поточної ситуації); ініціативні (висунення ідей чи пропозицій) – можуть висуватись «знизу», тобто від працівників нижчих ланок; з розпорядження (наказ вищих керівників, органів); епізодичні чи періодичні (покликані на відновлення системи до стану балансу, відтворювальні). Слід звернути увагу, що в більшості випадків рішення йдуть з розпорядження або за наказом вищих органів, коли насправді деякі з них можна вирішити і менеджерам середньої ланки. В таких випадках, варто уважно ставитись до своїх підлеглих і давати їм більше свобод для вирішення управлінських питань, бо нерідко зустрічається втрата ініціативи у таких працівників.

За способом формулювання: усні та письмові.

За функціональним змістом: економічні (регулюють економічні показники підприємства, покращують ефективність), технологічні (введення нового устаткування, модернізація виробництва), соціальні (пов'язані з влаштуванням комфортної атмосфери в колективі, зручних умов праці та відпочинку), кадрові (приймаються для організації персоналу, його кількості, регулюють його найм і звільнення), організаційні (вирішують питання організаційного характеру, вдосконалення нормативів і правил). Також виділяють планові та/або прогнозуючі рішення, які приймають для розробки цілей, стратегій, майбутніх дій з урахуванням можливих загроз та можливостей.

За кількістю суб'єктів: індивідуальні (рішення приймаються безпосередньо менеджером); колективні (рішення узгоджені всім колективом, акціонерами, зборами); колегіальні (прийняті і розроблені різними спеціалістами, або ж колегією (ради правління, збори акціонерів).

За організаційним формулюванням: директивні (жорсткі з точним алгоритмом дій), орієнтовні (заданий напрямок), гнучкі (трансформуються залежно від появи нових обставин). Для порівняння, в деяких наукових джерелах існує класифікація рішень за характером організації: запрограмовані, незапрограмовані та компромісні [19].

Сучасний розвиток економічної теорії і практики виділяє багато різновидів управлінських рішень, серед яких рішення також ділять за швидкістю сприймання наслідків (стратегічні, перспективні, поточні, стабілізаційні), за прогнозною ефективністю (раціональні, неефективні, оптимальні, синергетичні), за складністю, за ступенем обліку часових рамок.

Якщо розглядати прийняття управлінських рішень як взаємопов'язаний процес, то це поєднання послідовних та пов'язаних дій для вирішення поставленої мети чи виходу з кризи, які дозволяють виявити проблему, дослідити її природу, розробити декілька альтернативних шляхів розв'язання, знайти найкращий та оцінити його ризики, втілити на практиці та проконтролювати виконання [30].

Розглядаючи, різні наукові підходи вітчизняних та зарубіжних експертів, у процесі розроблення та прийняття управлінських рішень можна виділити наступні стадії та їх залежність (рис. 1.2) [5].



Рисунок 1.2 – Технологія розробки і прийняття управлінських рішень
Джерело: складено автором за [5, 8]

Процес прийняття управлінських рішень є багатофункціональним та науково містким. Ще на початку виникнення потреби у розробці рішення, керівник стикається з безліччю фактів та ризиків. Тому, підготовчий етап у розробці рішення є дуже важливим, він об'єднує аналіз становища, визначення цілей, пошук ефективних напрямків, прогнозування наслідків, розробка альтернатив. На всіх цих стадіях відбувається збір, обробка та оцінка інформації, вихідних даних, зовнішніх факторів та припущення можливих

розвитків подій. Під час пошуку ефективних напрямів і розробці альтернатив генерується максимальна кількість ідей та сценаріїв на основі здобутої інформації, задля того, щоб керівник мав можливість оцінити вплив різних рішень та зважити переваги та недоліки. Здійснюється даний етап за допомогою експертиз, оціночних систем, багатокритеріальних тестів [14]. Прогнозування наслідків є трохи суб'єктивним етапом, бо не завжди можливо прорахувати реальні результати уявного рішення. Проте порівняння імовірних сценаріїв дозволить бути готовим до найбільших загострень при виконанні.

Вибір найоптимальнішого варіанту вважається найскладнішим з етапів і вимагає від менеджера використання всіх лідерських якостей. Насправді, будь-яке управлінське рішення стикається з проблемою вибору. На цьому етапі керівник бере на себе відповідальність за свій вибір, за можливі наслідки та проблеми. У випадках, коли рішення стосується глобальних питань доречно залучати усіх керівників, компетентних спеціалістів, зовнішніх фахівців, експертів. Це знизить тиск на одну людину і дозволить більш виважено дивитись на питання. Звісно, цей етап проходить з урахуванням попередніх досліджень та спирається на математичні розрахунки. Доречно зауважити, що зазвичай «ідеальним» стане той варіант, що прагне до отримання максимальної ефективності (досягнення цілі) при мінімальному використанні ресурсів.

Наступним логічним етапом є остаточне формулювання завдань і положення. Саме тут вибудовується алгоритм дій, ставляться конкретні задачі перед працівниками, випускаються положення в компанії. Цей етап дає змогу керівникові цілісно і поетапно представити власний план дій для колективу, додержання якого дозволить організації максимально наблизитись до цілі.

Далі слідують етапи делегування та/або координації процесу. Ці стадії процесу прийняття рішень можуть існувати разом або ж обрана одна з них. Менеджер обирає на власний розсуд, в умовах наявності чи відсутності інших організаційних питань, координувати процес втілення рішення безпосередньо самому чи делегувати цю діяльність.

Останній етап при розробці та прийнятті управлінського рішення – це моніторинг виконання, який включає спостереження, контроль та обробка результатів. Моніторинг покликаний на встановлення зворотного зв'язку між керівником та об'єктом управління. Менеджер під час здійснення контролю одразу помічає існуючі недоліки і має змогу вести корективи. Одночасно з цим, етап дозволяє оцінити, як рішення вплинуло не тільки на вирішення проблеми, а й сприяло поліпшенню соціально-психологічної, економічної та виробничої детермінант організації.

Із зазначеного випливає, що процес прийняття управлінських рішень є фундаментом успішного функціонування управлінського апарату, тому дотримання основних вимог технології цього процесу принесе організації найвищі досягнення.

1.2. Методи та моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві

В теорії та практиці управління не існує універсального методу прийняття рішень. Протягом останнього сторіччя серед вітчизняної та зарубіжної літератури зустрічається безліч наукових робіт і досліджень з різними визначеннями та класифікаціями методів та моделей прийняття управлінських рішень. Така різноманітність теорій пояснюється багатогранністю самого процесу, технологією прийняття, складністю проблеми, переліком вхідних даних, особистих якостей менеджера тощо. При цьому, останні сто років спостерігається заміна кількісно-математичних методів на методи, засновані на соціальних особливостях і моральних якостях. Це пов'язано з тим, що неможливо кожному проблему вписати у математичну формулу і знайти її рішення, адже на процес впливає чимало людських факторів і бажань – поведінка колективу, логіка, вирішення конфліктів.

Методологія – це наука, яка вивчає способи, прийоми та шляхи дослідження певного об'єкту. У розрізі процесу прийняття управлінських

рішень вчення про методи покликано виявити проблему, знайти алгоритми та механізми пошуку рішення, розкрити шляхи виходу з кризи.

Управлінські рішення пронизують всі етапи й ланки підприємства – від лінійних, функціональних, оперативних рівнів до центрального управління [36, 5]. Тому зазвичай, керівник знаходиться під впливом багатьох факторів, таких як нестабільність ринку, поведінка партнерів, атмосфера в колективі, непередбачені загрози, від яких напряду залежить вибір методу прийняття рішень. Варто зауважити, що на кожному з етапів розробки і прийняття управлінських рішень можуть застосовуватись різні унікальні методи, найпопулярніші з яких представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Методи процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором за [3, 5, 36]

Більшість методів можна умовно представити у трьох групах: кількісні, колективні (групові) й неформальні (евристичні) [4]. Кількісні методи засновані на опрацюванні великої кількості інформації, із застосуванням аналітики, статистики, математичного програмування, теорії ігор. До кількісних методів відносять ймовірні і статистичні моделі, лінійне й динамічне програмування, платіжна матриця, імітаційне моделювання.

До колективних методів управління звертається в таких випадках, коли вирішення проблеми потребує залучення експертів різних галузей або ж думок всього колективу. В таких випадках стають корисними наступні методи: обговорення в групах, метод «Дельфі», «мозковий штурм», метод Еджворта, японська система прийняття рішень, експертні оцінки. До колективних методів найчастіше вдаються для розробки альтернативних варіантів та вибору з них найкращого. Так, наприклад, метод «мозкового штурму» дає певний колективний струс, в якому народжуються творчі ідеї і нестандартні варіанти, а метод «Дельфі» покликаний на аналізування експертами результатів тестування і за допомогою коригування пошук найкращого рішення [13, 17].

Неформальні методи спираються на особисті якості менеджера, досвід та інтуїції, лідерські здібності, вміння логічно мислити і ризикувати. Таке рішення приймається оперативно, немов осяяння, воно може опинитися доречним та правильним, але й бувають випадки, коли власна інтуїція підводить керівника, шанси на «перемогу» випадкові. Тому доречним є об'єднання евристичних та кількісних, наукових методів для досягнення поставлених цілей.

Моделювання часто застосовується менеджерами для відтворення оптимального механізму при здійсненні управлінських рішень. Модель – це взірець, об'єкт, поданий в іншому вигляді, але зі збереженням основних властивостей. Моделі в управлінських рішень прийнято ділити на класичні та адміністративні, при чому класичні моделі характеризується раціоналізмом та

нормативністю, а адміністративним моделям властива невизначеність становища і не запрограмованість дій.

Розглянемо моделі прийняття рішень в залежності від їх здатності справлятися з комплексністю задач і під тиском часових обмежень [37].

Раціональна модель бере свій початок у працях Фредеріка Тейлора та Генрі Файоля. Метод повністю відповідає своїй назві, бо заснований лише на раціоналізмі, підтверджених фактах та за умов повної інформації. Раціональна модель ідеально підходить для типових бізнес-проблем з чітко визначеною структурою, де причинно-наслідкові зв'язки заздалегідь окреслені, але є менш корисною при невизначених умовах, в стані непередбачуваних стихійних криз. В межах раціональної моделі майже завжди вдається досягти задовільного результату, проте не оптимального, адже на керівника не давить часове обмеження чи ризикове становище. Наприклад, у 2007 році компанія Procter & Gamble прийняла рішення, для збалансування трудового та особистого комфорту персоналу, замовляти послуги кейтерингу, щоб співробітники мали можливість пообідати смачною їжею чи забирати з собою вечерю додому. На той час, жодна інша фірма не мала такої конкуруючої переваги, а отже ідея забезпечення працівників харчуванням була унікальною. Тобто, при прийнятті цього рішення була задіяна раціональна модель, бо не мала тиску у часі, була першою, а отже не потрібно було наздоганяти конкурентів і була оптимальною, бо задовольняла потреби працівників.

Інкrementальна модель полягає у розділенні складних комплексних рішень на серії простих завдань. Сутність проблеми зводиться до поступового вирішення низки легких задач, такий шлях представляється для менеджера більш уявним і логічно структурованим, дає змогу реагувати на виклики зовнішнього середовища поступово. Актуальність такої моделі пояснюється браком фактів на початкових стадіях, коли мета визначена, але на шляху до неї можуть з'являтися несподівані фактори. Для менеджера та працівників на практиці легше втілити у життя декілька зрозумілих короткострокових рішень, чим втілювати довгострокове, чітко не окреслене, рішення.

Корисність моделі також пояснюється психологічним впливом на персонал, бо досягнення маленьких цілей мотивує людину рухатись далі до мети, крок за кроком. Для прикладу, компанія Google під час втілення стратегії інтернаціоналізації мала на меті вихід на ринок латиноамериканських країн. Управління компанії застосувало інкрементальну модель для вирішення поставленої задачі – здійснили поступові кроки, а саме дослідили ринок рекламних послуг країн Латинської Америки, виявили критичні фактори успіху в кожній з них, проаналізували витрати та вигоди. Це приблизило Google до кінцевої мети, відкриття операційних центрів у країнах Латинської Америки, але й цей крок вони реалізують поступово, розгортаючи свою діяльність по одній країні. Отже, інкрементальна модель досягає ефективного результату і є корисною для рішень високої складності та без часових обмежень.

Обмежено-раціональна модель виходить з припущення обмеженості вибору, часу чи розумових здібностей. В таких випадках, прийняття управлінського рішення ускладнюється недостатньою кількістю інформації, суб'єктивними фактами, часовими рамками. Така модель допускає задовільні результати, при цьому менеджер не намагається досягти найкращих результатів, а його ефективність полягає у забезпеченні середнього результату за визначений проміжок часу. В якості прикладу варто розглянути фермерське господарство. Зазвичай, фермер обирає декілька ключових моментів для вирощування свого врожаю. Слідкуючи за певними показниками, він отримує непоганий результат при відносно незначному втручанні у зростання культур, а головне за умов обмеженості посівного періоду. Фермери приймають задовільний результат, хоча при контролі більшої кількості факторів, таких як зміна ґрунтових ділянок, підживлення ґрунту, постійний догляд, могли б отримувати прибутковіший врожай. Але за умов невизначеності кліматичних умов, якості засівних культур та інших невідомих факторів фермери обирають шлях обмежено-раціональної моделі.

Модель «смітника» побудована на випадковому та складному взаємозв'язку проблем, задач, кількості учасників та можливостей. Бізнес-середовище є доволі хаотичним і невизначеним, учасники можуть з легкістю входити і, так само, швидко виходити з ринку, а також динамічним [22]. При такому збігу обставин, у керівників компаній виникає потреба у швидкому та ефективному реагуванні на виникаючі виклики. Концепцію «сміттового баку» застосовують до організацій з конфліктом цілей та інтересів, невизначеністю становища, анархічної структури. Як правило, модель «смітника» властива для закладів освіти, наукових організацій, дослідницьких центрів. Тут керівник скоріше приймає рішення «у дії», а не зваживши всі варіанти та їх показники.

1.3. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства

Ресторанний бізнес в Україні з кожним роком тільки прискорює темпи свого розвитку, і це не дивно. Дослідження у сфері ресторанних господарств обумовлене його значною долею в житті суспільства. Стереотип, нав'язаний радянським минулим, що відвідування ресторанів і кафе – це предмети розкоші й доречні тільки по святкам чи особливим випадкам, поступово втрачає сенс в українській ідеології. В останні десятиліття спостерігається значний скачок у сфері ресторанного бізнесу – зараз це сфера гостинності і сервісу, яку може дозволити собі кожний на свій смак і гаманець.

Поряд з шаленими темпами росту на ринку ресторанних послуг трапляються і перепони – висока конкуренція, плінність кадрів, низький рівень сервісу, низькі бар'єри для вступу, швидкий технологічний розвиток. В цій сфері керівнику потрібно бути завжди напоготові до нових викликів, бо утримувати лідерські позиції занадто важко.

Сфера послуг – ще одна з особливостей ресторанного господарства, що відіграє визначальну роль в управлінському процесі через людський фактор і специфіку отримання продукції. Перераховані важелі обумовлюють

важливість правильних управлінських рішень у сфері ресторанного господарства. Управлінське рішення в ресторанному бізнесі має наступні характеристики [16]:

- рішення поділяються на стратегічні та поточні;
- рішення приймаються на строго визначених рівнях;
- збір інформації має пронизувати всі рівні організації;
- доручати виконання задач працівникам, які мають професійні здібності та мотивацію для реалізації;
- піклуватися про власний бренд;
- головне досягти такого результату, який би задовольнив гостя.

Головна мета будь-якого виробництва – це задоволення потреб споживача. Але відмінною рисою сфери послуг є те, що виробництво, доставка та споживання товару проходить одночасно. Така особливість пришвидшує одразу декілька процесів – керівник отримує миттєвий зворотній зв'язок, прагне вирішити помилки та залишити гостя максимально задоволеним. З огляду на це, управлінські рішення ділять на стратегічні (мають прийматись вищим менеджментом) і поточні приймаються менеджерами середньої ланки на визначених рівнях – шеф на кухні, адміністратор з гостями тощо [10]. Поруч з цим, споживач перед візитом у заклад ставить перед собою певні потреби – вимоги, передчуття, бажання, які має втілити заклад (рис. 1.4.).

Інша особливість ресторанного господарства полягає у людському факторі. Людина, як основний споживач послуги, оцінює свою покупку за багатьма критеріями: сервіс, гостинність, інтер'єр, місцезнаходження, цінова політика, смак страв, подача. Звісно, в міру своєї обізнаності та вподобань кожен гість має власну думку та рівень вдоволення від наданої послуги. Тут специфічним фактором виступає суб'єктивність поглядів на якість продукції. Для управлінських рішень треба враховувати відгук кожного споживача, бо в них приховані шляхи успіху і процвітання персоналу.

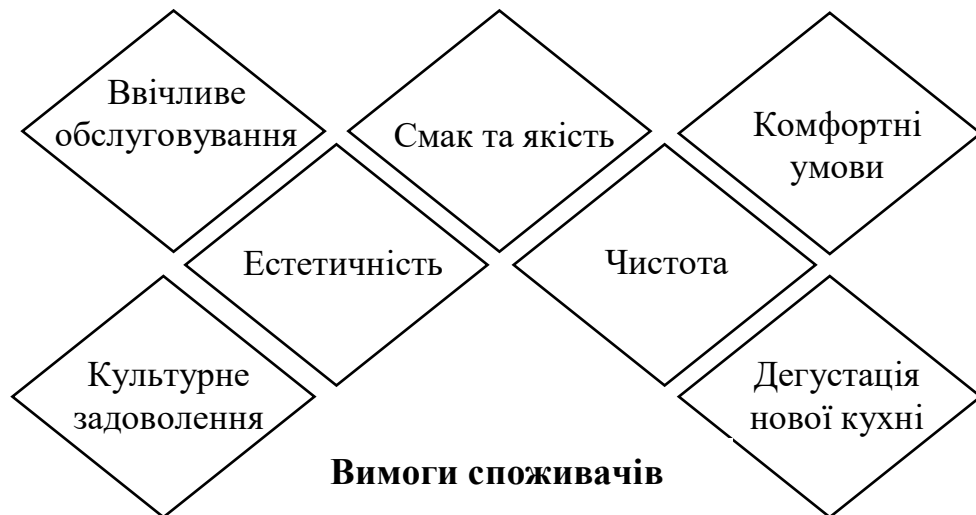


Рисунок 1.4 – Вимоги споживачів до закладів ресторанного господарства

Джерело: складено автором

Безумовно, самою актуальною проблемою для керівника в сфері ресторанного обслуговування залишається занадто швидка плинність кадрів. На жаль, мало закладів можуть наразі похизуватись вдалимими мотиваційними заохоченнями, високими заробітками чи беззаперечним кар'єрним ростом. Спираючись на це, керівник при здійсненні рішень з питань пошуку та найму працівників, має звертати увагу на кваліфікацію, зацікавленість та ініціативність. Такий працівник зможе налагодити дієву професійну й комунікаційну діяльність. У сфері послуг велику роль відіграє саме продавець (надавач послуги) – його вміння продати та переманити до себе споживача є основним в становленні бренду, це його обличчя. Але, з іншого боку, робота закладу ресторанного господарства характеризується шаленим темпом, високою продуктивністю та стресовими ситуаціями. З огляду на це, власник має створити найкращі умови для своїх співробітників – де б вони змогли працювати у зручних умовах та розвиватись.

Для стабільного процвітання закладу ресторанного господарства необхідне постійне забезпечення ефективних управлінських рішень. Раціональні та обдумані дії керівника дозволять підприємству бути

привабливим на ринку серед конкурентів, так як споживач обирає на свій смак та розсуд, часто забуваючи про об'єктивність.

Науковці встановлюють прямий взаємозв'язок між стилем прийняття управлінських рішень та їх ефективністю. Серед основних стилів виділяють [12, 33]:

1) Імпульсивний стиль характеризується спонтанністю та швидкий втіленням у дію. Менеджер, що приймає імпульсивні рішення зазвичай не приділяє багато уваги оцінці альтернатив та ризиків. Він бачить проблему, знаходить рішення і втілює його, не думаючи про вплив чи наслідки. Тобто, такі рішення недостатньо обґрунтовані й не завжди приносять гарний результат.

2) Врівноважений тип є найпродуктивнішим, через повну діагностику та правильне дотримання основних процесів прийняття управлінського рішення. Менеджер, дотримуючись таких рішень, звішує усі переваги та недоліки, приділяє достатньо уваги і розробці альтернатив, і їх оцінці. Тобто, вчиняє неспішно, виважено і враховуючи всі деталі.

3) Інертному стилю властива обережність та невпевненість, такі рішення приймаються повільно, вихідні дані та можливі варіанти декілька разів піддаються перевірці.

4) Обережний стиль притаманний керівникам, які звикли робити безліч підготовчих рухів перед прийняттям рішення. Їм характерна детальна перевірка та обережність кроків, жодне рішення не буде вчинене без ретельного дослідження. Обережні менеджери намагаються не допускати помилок, всі етапи здійснення управлінського рішення націлені на уникнення проблем та можливих загроз.

5) Ризиковані рішення за своєю сутністю схожі на імпульсивні, але відрізняються своєю необачністю. В таких випадках цілком можливо, що керівник враховує оцінку ризику при здійсненні рішення і цілеспрямовано його втілює, а вже потім оцінює результат чи невідповідності.

Також до стилів прийняття управлінських рішень відносять підвиди групових (колективних) рішень, до яких прибігають у випадках складності ситуації, необхідності залучення великої кількості фахівців чи високого рівня ризику. Розрізняють непомітні рішення, авторитетні, рішення меншості чи більшості, компромісні, одностайні чи групові рішення.

Варто зауважити, що кожен стиль може привести підприємство до гарного результату за певних умов, але деякі з них є настільки ризиковими та необережними, що цілком можуть принести великих втрат. У ресторанних господарствах часто можна зустріти імпульсивні та ризиковані рішення, адже керівнику необхідно швидко реагувати на навколишнє середовище, дії конкурентів чи вимоги споживача.

В ресторанному бізнесі менеджер виконує одразу декілька ролей, окрім загальних функцій – планування, організації, мотивації та контроль [2, 21]. При виконанні власних обов'язків керівник нерідко займає позиції виконавця, лідера, зв'язного, переговорник, представника та відповідального за роботу всіх процесів. Наприклад, керівник як виконавець виконує щодня безліч завдань, що стосуються основних управлінських функцій, організовує роботу ресторану, будує плани та прогнози щодо майбутнього та контролює підлеглих. Роль лідера полягає у забезпеченні менеджером злагодженої роботи команди для досягнення поставленого результату, він має об'єднувати групу окремих індивідів в єдине ціле, підштовхуючи їх та мотивуючи. Зв'язна роль передбачає встановлення сполучних ланцюгів між кухнею, гостями, постачальниками, виробниками продукції, офіціантами. Цикл виробничого процесу від моменту доставки продукту до отримання споживачем вишукану страву спіткає багато факторів та деталей, успішне дотримання яких приведе до максимального ефекту – задоволення гостя. Менеджер, як переговорник та представник піклується про інтереси іміджу та репутації компанії. Він доволі часто спілкується з гостями, налагоджує зв'язки з партнерами, представляє інтереси компанії, тому його управлінські рішення повинні вміщувати професійну компетентність та комунікація. Керівник у своїй діяльності несе

відповідальність за реалізовані рішення – перед партнерами, робітниками, споживачами, підприємством, самим собою. Тому кожне рішення має нести позитивні зміни, збільшувати прибутки компанії, бути спрямованим на розвиток та виконання цілей, відповідати тенденціям на ринку та привносити нововведення.

Невизначеність зовнішнього середовища у ресторанному бізнесі становить перед управлінням подвійну загрозу. Навіть за останній час українським підприємствам довелося стикнутися з декількома серйозними стихійними зрушеннями, такими як Covid-19, карантин, військова агресія сусідньої країни. Ці події наклали відбиток на економіку держави, бо застали зненацька ресторани підприємства, змінили умови роботи, на певні періоди повністю призупинили їх роботу, а деякі з них закрились назавжди.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ «DAVINCI»

2.1. Характеристика ринку ресторанних послуг України

За останні роки ресторанний бізнес зазнав багатьох зовнішніх впливів, що веде за собою різкі скачки у тенденціях розвитку. Безумовно, це пов'язано з нестабільною економічною та політичною ситуацією, що склалася в Україні – епідемія, карантинні обмеження, військове вторгнення. У світовій практиці ринок ресторанних послуг є досить привабливим для підприємців – швидке оновлення вкладених інвестицій та низькі бар'єри для входу. Це привертає увагу багатьох підприємців до ресторанного бізнесу, проте цей вид діяльності пов'язаний з великою кількістю ризиків, незначна помилка може призвести до банкрутства.

В Україні заклади громадського харчування розташовані нерівномірно в залежності від регіонів. Так, наприклад, західна Україна та столиця славиться своєю туристичною привабливістю і тому насиченість ресторанів там вища. У Львівській області цей показник сягає 30,16%; у Київській 26,35%; на Закарпатті 22,81%; у Хмельницькій області 21% [1].

Незважаючи на те, що кожного року відкриваються десятки нових ресторанів з різноманітними концепціями, ринок ресторанних господарств України має тенденцію до зниження – з 2013 року кількість ресторанних закладів зменшилась на 41% (з 20 578 закладів до 12 149 закладів). Це спричинено безліччю причин у 2014 році країна вперше зазнала військового вторгнення на східні області і це відбилось у економічних сферах її життя (у 2014 році ринок скоротився на 15%). Після цих подій з 2014 по 2019 роки ресторанному бізнесу вдалося підтримувати баланс, зачинення закладів зі звичайних причин компенсувалось відкриттям нових. З 2019 по 2022 рік знову можна спостерігати різке падіння кількості ресторанних господарств – через

локдауну, пандемію, карантинні обмеження, війну. Неможливо робити прогнози на наступний рік, адже Україна знаходиться в лапах терориста. Ресторатори та власники закладів не планують покладати руки, на 2023 рік вже заплановані відкриття деяких проектів в різних містах України.

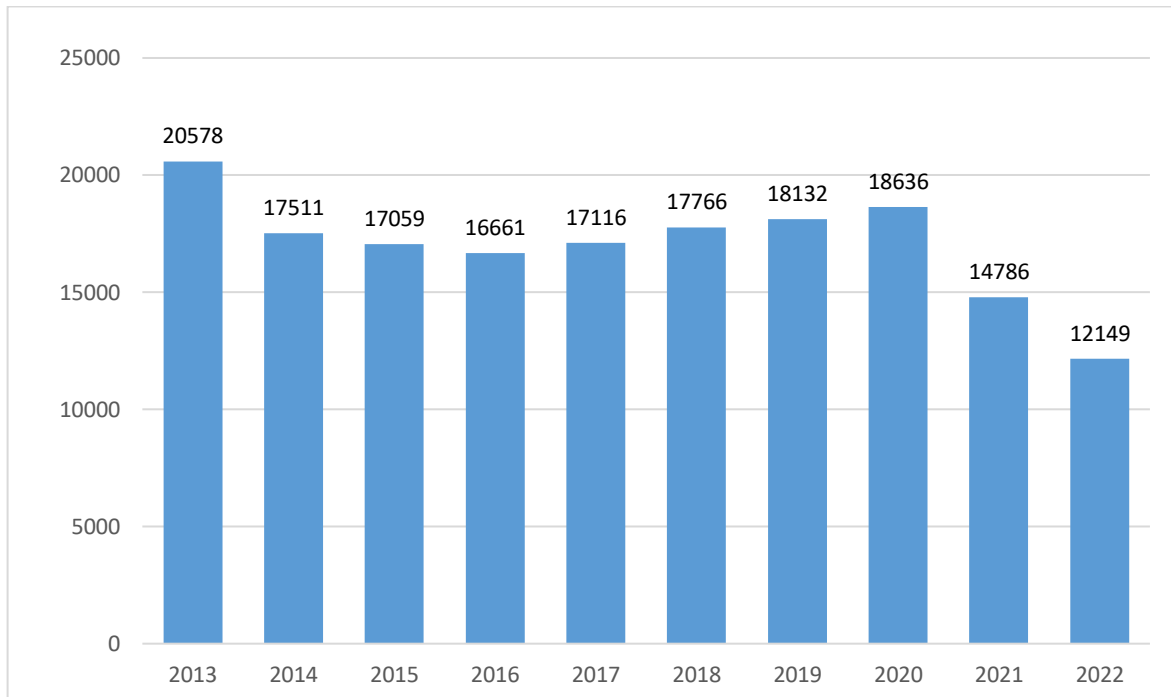


Рисунок 2.1 – Кількість ресторанних закладів за 2013-2022 роки

Джерело: складено автором за [1, 26]

Багато наукових робіт засвідчують, що рівень доходів населення напряду впливає на кон'юнктуру ресторанного ринку. Зниження матеріального становища громадян змушує відмовлятися від харчування у закладах і переходити на домашню їжу. До цього додаються і фактори ззовні.

З початку 2019 року світ спіткало поширення коронавірусної хвороби, яка набула вигляду пандемії. У березні 2020 року інфекція досягнула й України, розпочавши низку протиепідемічних заходів, які вплинули на всю економіку країни. В тому році карантинні обмеження вводили кілька разів. Перший і найбільш жорсткий локдаун почав діяти з весни 2020-го, продовжуючись два з половиною місяці. Тоді по всій Україні наказувалось зупинення всього

транспорту, в тому числі підземний та авіа транспорт. Постанова від 2 квітня 2020 року КМУ жорстко обмежувала свободу громадян, заборонивши відвідування закладів освіти, масових заходів, зон відпочинку, кафе та ресторанів тощо. Відчиненими залишились лише продовольчі магазини, аптеки, медичні заклади. Другий локдаун (вихідного дня) дозволив працювати транспорту, та дещо послабив тиск на заклади харчування. Але, загалом, карантинні обмеження діяли 108 днів, заблокувавши ресторанний бізнес, бо працювати тоді дозволялось лише «на виніс» і з чіткими епідеміологічними заходами. За порушення зазначених обмежень було передбачено покарання у вигляді штрафу та ув'язнення. До такого перевероту не всі були готові, для підтримання мінімальних оборотів виробництва заклади були змушені багато ресторанів перейти на доставку, розробити власну мережу чи працювати з партнерами.

З боку держави була передбачена підтримка громадян та бізнесу, яка надавала фінансову допомогу 8000 грн для ФОПів та найманих працівників. Уряд запровадив податкові канікули від ЄСВ та єдиного податку на чотири місяця з грудня 2020 року, за цією компенсацією підприємці отримали 200 млн грн. Податкові борги, розміром до 3060 грн., що існували у платників до 1 листопада 2020 року були списані. Загалом, 480 000 ФОПів і найманих працівників звернулися за допомогою, і державою було виплачено 3,6 млрд грн.

Наступний рік виявився дещо легшим для ресторанного бізнесу, хоч хвороба розповсюджувалась і далі, прийняті міри надавали більшу свободу підприємствам та можливостей для роботи. Задля запобігання поширенню епідемії, працівники та відвідувачі закладів харчування мали користуватись засобами індивідуального захисту та бути вакцинованими. Звичайно, такі обмеження сприймалися негативно власниками бізнесу, за перші місяці введення карантину майже 30% підприємств були вимушені зачинитись. До уряду надходили позови щодо обмеження свобод та протиправності діючих заходів.

Скорочення кількості ресторанних закладів було спричинене пандемією COVID-19: багато рестораторів виявились неспроможними вести діяльність за карантинних умов і змушені були закрити свої заклади, деякі з власників не змогли відновитись після локдаунів, на чисельність відвідувачів вплинула і відсутність іноземних туристів. Так, наприклад, кількість ресторанів, кафе та барів знизилась за рік епідемії на 3850 закладів: у 2020 році в Україні функціонувало 18 636 закладів харчування, тоді як на початок 2021 року їх стало 14 786. Об'єм ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30% і склав за 2020 рік 14,1 млрд грн, що менше 6 млрд грн. Зважаючи на небезпеку та поширеність інфекції, значно скоротилися обсяги відвідувачів ресторанів – люди боялися ходити до закладів через можливість захворіти.

У 2022 році в Україні розпочалась повномасштабна війна, яка понесла за собою низку структурних зрушень в усіх сферах життя населення. Постійні обстріли, знищення домівок та об'єктів інфраструктури, евакуація населення, окупація регіонів, відсутність роботи, падіння заробітних плат – причини, які не дозволяють громадянам і бізнесу повернутися до колишнього життя. Потреба та бажання українців ходити у ресторани зникла з щоденного розпорядку, а отже для власників закладів стало складніше отримувати прибутки та утримуватись на ринку.

Від початку війни в Україні власникам 7 000 ресторанів та кафе довелось зачинитись, та попри тяжкі умови 2 000 нових закладів змогло відкритись. Ринок ресторанних послуг в цілому зменшився на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких регіонах через значну шкоду, завдану країною-терористом, показник скорочення ринку становив більше 50% (Запорізька, Луганська, Харківська, Миколаївська області), у Київській, Дніпропетровській та Одеській областях даний показник досяг 30%. Разом з тим, у західних областях спостерігається позитивна динаміка – мешканці Центральних, Східних та Південних регіонів України змушені були внутрішньо мігрувати до більш спокійних регіонів. Ресторанний бізнес підхопив цю ідею – відомі мережі розширилися і відкрили нові точки на заході країни, з'явилась низка

відомих франчайзингових закладів, а деякі ресторани прийняли ризикове рішення переїхати. Власники бізнесу та інвестори не зупинились через війну, а шукають нові альтернативи, відкриваючи заклади у містах Західної України, дбаючи про безпеку. Тому навіть у такі тяжкі часи можна відстежити певний зріст – у Львівській області розпочало роботу близько 500 ресторанів та кафе, що становить збільшення кількості закладів на 30%, а у Чернівецькій, Івано-Франківській, Рівненській, Тернопільській та Закарпатській областях на 20% [1].

Порівнюючи з минулими роками, події 2022 року виявилися настільки важкими для ресторанного бізнесу, що майже вбили його. Через високі курси валют імпортовані продукти стали занадто дорогими, війна сильно вдарила по ключовій ланці бізнесу: постачанню продуктів. У другій половині 2022 року військове вторгнення до багатьох зрушень в інфраструктурі – багато закладів не в змозі працювати через відсутність світла чи води. Комендантська година та заборона продажу алкоголю в багатьох регіонах сильно обмежила найприбутковіші робочі години ресторанів та знищила діяльність барів.

Ресторатори визнають, що війна породила постійні перебої у логістиці, доставці та наявності певних продуктів. Зараз складно знайти спеції, томатну пасту, алкоголь та імпортовані товари (авокадо і морепродукти), деякі постачальники та фабрики взагалі припинили роботу. Через ці проблеми ресторани вимушені скоротити меню та асортимент – зараз шеф-кухарі віддають перевагу більш простим продуктам і стравам, і це відкликається у бажаннях звичайних громадян. У населення на фоні стресу та зміни постійного ритму життя виріс попит на домашні страви, фаст-фуд, солодощі чи випічку. Тобто, для українців наразі актуальною є «комфортна їжа» – звична для психіки в моменти невизначеності та безвиході. Переїзди, погіршення фінансового становища, постійні тривоги викликають необхідність у пошуку доступних форматів харчування.

З першого дня війни ресторанний бізнес повністю зупинився, 80% закладів зачинились. Нова реальність, в яку потрапила країна, змусила

докорінно змінитись більшості ресторанів. Власникам і керівникам необхідно було перейти до інших концепцій, цін, меню, клієнтів та уподобань. Через 2 місяці 54% ресторанів вдалося відновити свою діяльність, але досягти довоєнних результатів занадто складно – виручка впала на 55% і відновлюється повільними темпами.

Через гостру необхідність працювати та допомагати армії, десятки ресторанів почали волонтерити та годувати Збройні Сили, лікарні та переселенців. Це допомогло врятувати запаси їжі, дати частину робочих місць та підтримувати хоч якусь діяльність. З перших днів війни заклади працювали завдяки запасам продуктів та своїм заощадженням, згодом продуктами та грошима почали допомагати колеги, іноземні партнери та фонди. Наразі великою частиною продуктів та коштів забезпечує організація World Central Kitchen .

Нестабільні умови ресторанного ринку і становища в країні викликають загрозу втрати кадрів, більшість працівників не можуть місяці чекати відновлення роботи ресторану чи працювати не за повним графіком; серед жіночого населення багато виїхало за кордон, а чоловіче стало на захист держави. Тому спостерігається постійна міграція персоналу між закладами, збільшення вакансій на робочі місця, зниження показників виробництва [34].

Пошук, утримання кваліфікованого персоналу та його навчання завжди є однією з основних проблем на ринку громадського харчування. Процеси міграції найбільше торкаються молодого населення – майбутні спеціалісти, менеджери тощо. Згідно з даними, з кожним роком знижується кількість осіб, що вступає до коледжів та ВНЗ. Явище виїзду українських студентів закордон з метою здобуття вищої освіти визначають терміном «освітня міграція». Втрата інтелектуального потенціалу ставить під удар можливість співпраці з талановитими та освіченими менеджерами готельно-ресторанного бізнесу. Більш того, серед молоді спостерігається невдоволення вітчизняною освітою, юні абітурієнти віддають перевагу освіті за кордоном, визнаючи її як більш компетентну [29]. Також, до недоліків української системи освіти студенти

відносять неможливість працевлаштуватись за спеціальністю – наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі необхідно починати кар'єру тільки «з нуля», бо ця сфера вимагає наявності досвіду. Міграція молоді за кордоном значно зменшує цей сегмент у цільовій аудиторії. А також, слід відмітити, що більшість ТОП-менеджменту у ресторанному бізнесі виростає з молодих людей, які знають кухню зсередини.

Підсумовуючи вищезазначене, можна окреслити основні тенденції на українському ринку ресторанних послуг [6]:

- перехід до невеликих та більш гнучких форматів: кав'ярень, кафе, пекарень та фастфуду;
- здатність швидко пристосовуватись до зовнішніх змін;
- обов'язкова наявність ресурсів для роботи доставки та «на виніс»;
- збереження якості продукції та сервісу попри нестабільні умови;
- підтримка та збереження робочих місць для своїх працівників;
- відтік освічених і кваліфікованих спеціалістів за кордон;
- перехід з вишуканості до домашніх страв;
- автоматизація та діджиталізація;
- безконтактна взаємодія;
- волонтерство та допомога.

Теперішній стан справ свідчить про те, що ринок ресторанних послуг змінився повністю. Якщо раніше величезна частка гравців ринку була стурбована питанням про те, як би підняти рентабельність вище та виділитись серед конкурентів своєю унікальністю, то тепер більшість власників ресторанного бізнесу свою ключову задачу вбачає як залишитися «на плаву». Напрацьовані за попередні роки статус і репутацію ресторану, неперевершеність кухні, вишуканість страв, прихильність постійної клієнтури – все це відійшло на другий план. Зараз подальша доля бізнесу залежить від гнучкості, швидкості і правильності рішень рестораторів.

2.2. Аналіз діяльності та ефективності управлінських рішень ресторану «DaVinci»

Ресторан «Da Vinci» – об’єкт дослідження на предмет ефективності прийняття управлінських рішень, знаходиться за адресою м. Запоріжжя, просп. Соборний 153. Заклад є сімейним рестораном, у меню пропонує страви Європейської та Середземноморської кухні з перевагою до м’ясних та рибних страв, у барному меню представлено близько 50 вин, міцні напої та різноманітні коктейлі. Ресторан надає послуги громадського харчування, організації культурного дозвілля та місця відпочинку для дорослих та дітей. Клієнтів обслуговують офіціанти, у закладі відкритий бар та кухня, що дозволяє гостям насолоджуватись процесом приготування їжі [25]. Це одна з переваг ресторану «Da Vinci», адже так можна спостерігати за магією приготування вишуканих страв й віртуозністю кухарів, а також повністю заслужити довіру гостей, адже у процесі приготування заклад нічого не приховує.

Заклад ресторанного господарства для визначення його типології прийнято аналізувати за факторами, представленими на рис. 2.2. Згідно наведених аспектів, усі заклади класифікують на: кафе, буфет, закусоцна, їдальня, фуд-корт, фаст-фуд, кав’ярня, кафе-пекарня, бар, паб, ресторан, ресторан-бар.

Аналізуючи наведені фактори, можна визначити ресторан «Da Vinci», як ресторан сімейного типу через його особливості: час роботи, унікальність запропонованих страв, високої кваліфікації офіціантів і кухарів, націленості на родини з дітьми, атмосфери в ресторані. Варто розглянути більш детально кожен із факторів.

Ресторан з початку війни працює за графіком з 10 до 22 години (за умови комендантської години), містить 2 зали, дитячу кімнату, літній майданчик, що працює з травня по вересень та паркінг. Загалом, заклад дозволяє розмістити 130 чоловік (влітку 200).

Ресторан названий на честь італійського художника та вченого Леонарда Да Вінчі. Заклад знаходиться в аутентичному підвальному приміщенні, екстер'єр та інтер'єр виконаний в стилі лофт, стіни прикрашають портрети митця, картини із зображеннями видатних винаходів Леонардо Да Вінчі та його креслень, все це створює затишну атмосферу і передає відчуття стародавніх часів.



Рисунок 2.2 – Фактори, що визначають типологію закладу ресторанного господарства

Джерело: складено автором за [31]

Ресторан знаходиться в центрі міста, до входу ведуть дві мушлі-сходи, прикрашені назвою «Da Vinci», такий екстер'єр тісно переплітається із загальною тематикою закладу. У закладі організують свята, весілля, дні народження, весілля, конференції, семінари, ділові зустрічі. Меню ресторану представлено величезним асортиментом європейської кухні, меню розділено на салати, закуски, пасти, бургери, роли, м'ясо, рибу та десерти. До переваг ресторану можна віднести його унікальний асортимент, тому що він налічує

десятки страв високої кухні з вишуканою подачею та неперевершеним смаком, які можна зустріти тільки тут. Серед них: стейки із мармурової яловичини, щупальця восьминогу, морські гребінці, аргентинські креветки, устриці, равлики, різноманітна риба – меч, скат, кінг кліп, камбала, сібас, стерлядь, осетер.

Ресторан має сторінки у соціальних мережах – Instagram та Facebook та власний сайт, де постійно оновлюється інформація щодо нових страв та напоїв, дитячої програми та інших маркетингових заходів.

Матеріально-технічна база ресторану дозволяє повною мірою дотримуватись всіх вимог, що зазвичай пред'являються для закладів громадського харчування – як-то наявність складських приміщень, холодильного та морозильного обладнання, мийки, м'ясного цеху, гарячого та холодного цехів оснащених сучасним обладнанням, якісним посудом та інструментами [31].

Оплата отриманої продукції проводиться як готівкою, так і за безготівковим розрахунком. Споживачі мають можливість замовити будь-яку їжу с собою, яка буде упакована у спеціальні бокси. Ресторан співпрацює за аутсорсингом зі службою доставки. Також у гостей є можливість забронювати місця та зробити попереднє замовлення, залишивши свій телефон і вказавши час прибування. Послуга резервування столів є безкоштовною. Таким чином людина зберігає свій час і може зробити попереднє замовлення, і коли приходить до ресторану, всі страви вже готові і чекають на заброньованому місці.

В ресторані діє дитяча кімната, в якій знаходиться 4 інтерактивні зони – дитячий лабіринт, кінотеатр, настільний футбол, Play Station, малювання піском. Там завжди працюють няні, які стежать за порядком та за самими маленькими відвідувачами закладу. Кожні вихідні запрошуються аніматори для проведення анімаційної програми для дітей. Доволі часто заклад влаштовує майстер-класи для дітей з приготування ролів, піци, вареників – це приваблює додаткову аудиторію та допомагає заробити додатковий прибуток

у пасивні години. У дитячій кімнаті працюють камери і завдяки мобільному додатку батьки можуть спостерігати за дітками під час перебування у ресторані, а у дитячому меню представлені здорові страви і з веселою подачею у вигляді тварин.

Ресторан відкритий у 2018 році, за 4 роки своєї роботи він встиг отримати прихильність і визнання гостей та експертів. У 2020 році він отримав нагороду «Найкращі ресторани України», а у 2021 році ресторан «Da Vinci» був відзначений на всеукраїнському рівні у рейтингу «100 кращих ресторанів» видання «Новий час». Рейтинг склали 80 експертів, серед яких гастрокритики, ресторатори, керівники компаній та шеф-кухарі.

Ресторан «Da Vinci» за формою власності – приватне підприємство, за розміром – малий бізнес. За організаційно-правовою формою власності приватне підприємство – це організаційно правова форма підприємства, заснованого на власності фізичної особи. Визначення приватне, крім форми власності, виражає головну особливість правового становища підприємств цієї організаційної форми. Згідно із законодавством України власник у даному разі водночас є і підприємцем, тобто власність і управління майном у приватному підприємстві не розмежовуються. Підприємство діє на підставі установчого документу, затвердженого засновником – статут. Згідно класифікації КВЕД, підприємству відповідає клас 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Організаційна структура ресторану «Da Vinci» – лінійна і представлена на рисунку 2.3. На чолі підприємства стоїть власник, він приймає управлінські рішення щодо напрямів розвитку ресторану, основної стратегії та планування. Генеральний директор, який підпорядковується власнику, контролює усі процеси виробництва та надання послуг, займається вирішенням операційних та функціональних завдань, звільненням та пошуком кадрів, допомагає власнику в організації та контролі, може приймати участь у рішенні глобальних проблем. Йому звітують адміністратори, шеф-кухарі, бухгалтер та інженер.

Адміністратори, в свою чергу, працюють у залах, вирішують поточні проблемні ситуації з гостями, слідкують за атмосферою та підлеглими (офіціантами, барменами, прибиральницями), займаються дрібною закупівлею необхідних ресурсів для сервірування та прибирання залів. Шеф-кухар відповідає за працівників кухні, якість та смак страв, дотримання стандартів. Разом з бухгалтером робить закупівлю продуктів та звітує за облік продукції. Бухгалтер займається фінансовою діяльністю ресторану – нарахуванням заробітної плати, веденням бухгалтерського обліку, складанням податкової та статичної звітності, підготовкою подачі звітності до податкової служби та фондів. Інженер відповідальний за оснащення та справність інвентарю і техніки, має у підпорядкуванні механіка і сантехніка, які допомагають у ремонті залежно від своєї спеціалізації.

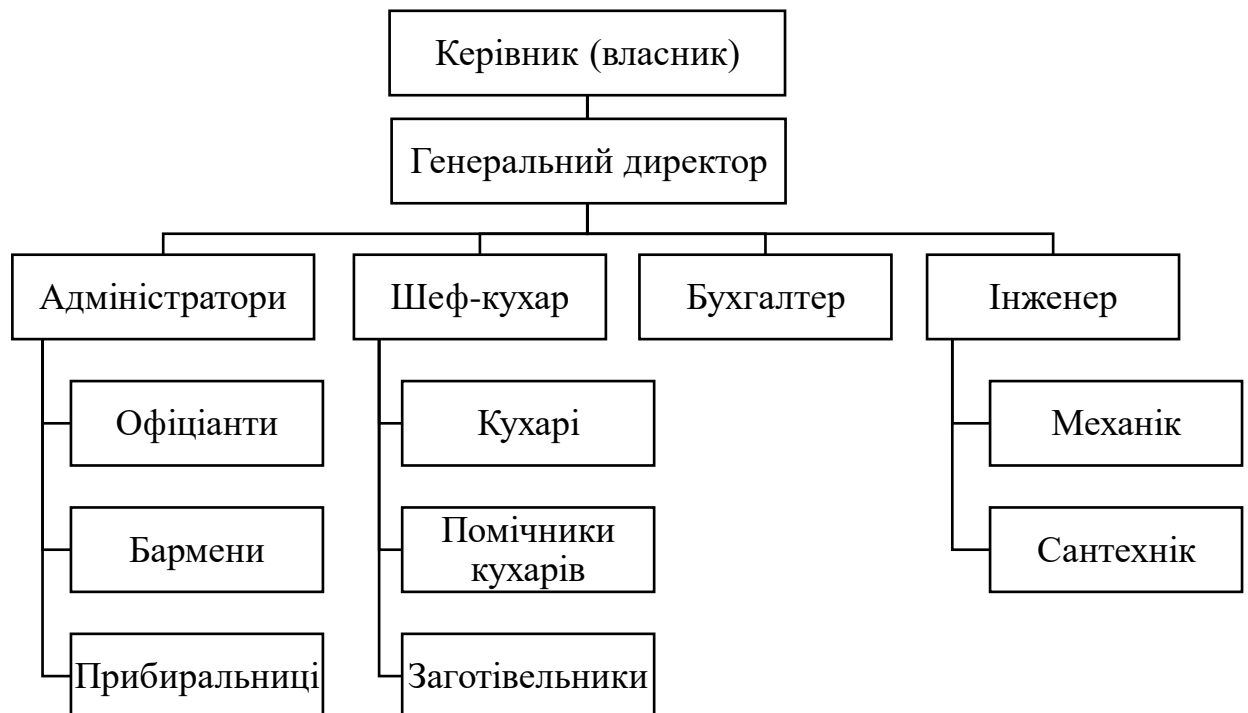


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ресторану «Da Vinci»

Джерело: складено автором

Аналіз цільової аудиторії у закладі, в соціальних мережах та опитуванні показав, що більшість відвідувачів «Da Vinci» – це люди віком від 25 до 45

років, переважно сім'ї з дітьми, а також молоді люди чи подружжя. На рис. 2.4 зображена співвідношення гостей ресторану за віком. Найменше відвідувачів серед людей похилого віку 6%, а також молоді до 20 років – 9%. Тому ресторан і підтримує формат сімейного типу наявністю дитячої кімнати, спокійною та затишною атмосферою, відсутністю караоке чи інших гучних розважальних заходів.

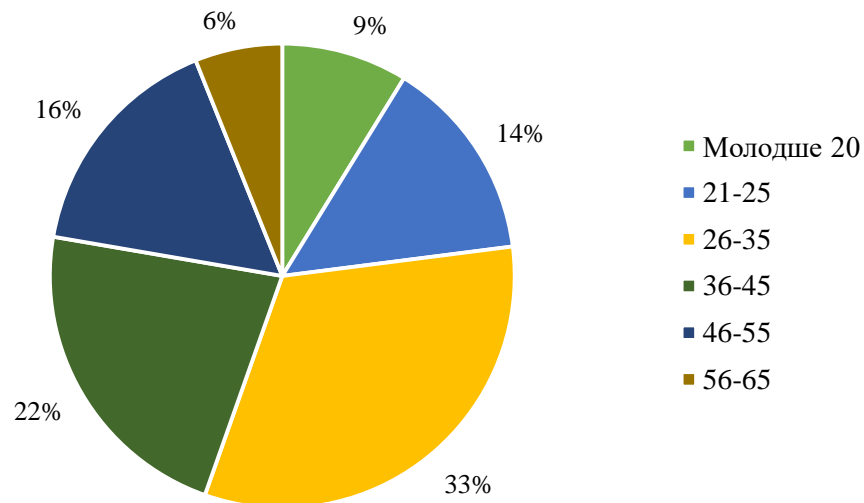


Рисунок 2.4 – Вікова структура споживачів послуг ресторану «Da Vinci»
Джерело: складено автором

Гості, споживачі послуг, ресторану «Da Vinci» прихильно ставляться до бренду підприємства. Для закладу головним питанням має бути: «Чи повернеться гість ще?», а тому потрібно цінити кожну деталь, за які споживач обирає наш заклад. Більшість опитаних відносяться позитивно, визнають ресторан, як один з найкращих у місті, відмічають високу кухню і професіоналізм персоналу. На рис. 2.5 представлені оцінки споживачів, які були отримані в ході опитування за різними факторами – ресторан отримав позитивні бали майже за кожним аспектом, що свідчить про високу прихильність і довіру гостей до ресторану. Найбільші бали заклад отримав за смачну кухню й чистоту, а також приємне обслуговування і гостинність. Варто відмітити, що найменший бал заклад отримав за асортимент страв, це

питання, на якому потрібно зробити акцент, бо воно може стати майбутнім вектором розвитку для кухні – урізноманітнення страв, використання нових світових рецептів, додавання цікавих спеціалізованих позицій (які можуть привернути увагу нового сегменту цільової аудиторії).

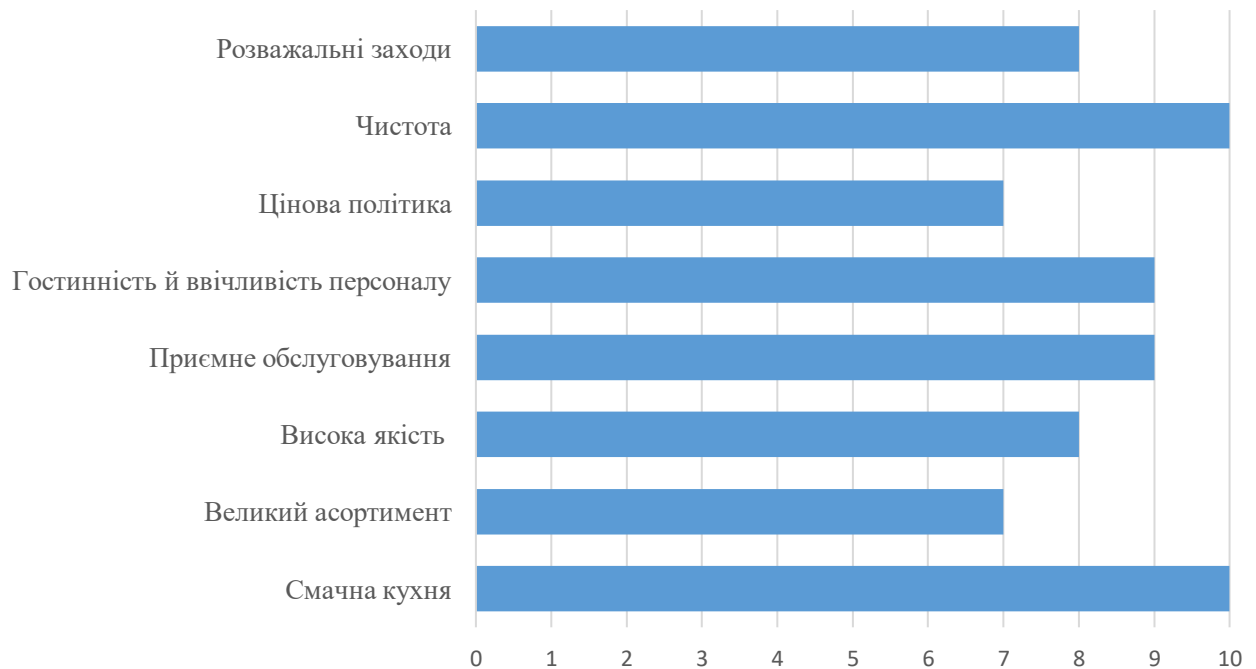


Рисунок 2.5 – Оцінка споживачів ресторану «Da Vinci» за різними факторами

Джерело: складено автором

Для оцінки ресторану був застосований SWOT та PEST аналізи, які дозволять оцінити зовнішні та внутрішні фактори, потенціал підприємства та обмеження. SWOT-аналіз обраний як один з найбільш поширених видів аналізу. SWOT-аналіз рекомендується проводити на стадії прийняття управлінського рішення для виявлення і структуризації сильних і слабких сторін фірми, потенційних можливостей і загроз. Для ресторану «Da Vinci» був розроблений SWOT-аналіз, який згрупован у таблиці 2.1. Оцінка такого аналізу дозволить управлінню правильно узагальнити потенціал підприємства, достовірно оцінити свої переваги і недоліки. На його основі

згенерувати вдалі управлінські рішення, спираючись на відповідну реакцію середовища.

Так, визнаними сильними сторонами закладу є місце розташування, наявність літнього майданчику та паркінгу, авторська середземноморська кухня, відкритість процесу приготування їжі та напоїв, орієнтування на сімейний тип, дитяча кімната і меню, проведення розважальних заходів, висока якість обслуговування офіціантами, віртуозність кухарів, вишуканість і смак страв, приємна атмосфера, підкріплена затишною музикою та інтер'єром.

До слабких сторін ресторану варто віднести (за таблицею 2.1): слабкі маркетингові заходи, а точніше застарілі; недостатня увагу до специфічних сегментів цільової аудиторії – веганів, вегетаріанців, сироїдів, а отже обмежують свої позиції на ринку. Останні роки стали зайвим підтвердженням тенденції плинності кадрів, люди шукають кращих умов роботи, молодь від'їжджає через пошук освіти, мігрують за кордон в пошуку більш високооплачуваної роботи, шукають безпеки за кордоном та в Західних областях. Також серед слабких сторін виокремлюється недостатня кількість персоналу – закладу не вистачає таких посад як хостес, касира, помічника офіціанта, менеджера доставки, ці працівники дозволять розгрузити адміністратора та офіціантів і дасть їм змогу виконувати свої обов'язки краще.

Можливості для ресторану наразі – це розширення ринку збуту, залучення нових методів бренд-менеджменту, підвищена увага до маркетингової стратегії, а більшість загроз для ресторану визвано військовими діями всередині держави – загострення обстрілів, зменшення постійних клієнтів, підвищення вартості на продукти, погіршення економічного становища держави. Загрозі повернення хвороби на Covid-19 та нових карантинних обмежень приділяють занадто мало уваги, проте такий варіант розвитку цілком можливий через бушування хвороби у світі і підприємству потрібно бути готовим у разі необхідності.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ресторану «Da Vinci»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зручне місце розташування у центрі міста з наявністю паркінгу 2. Наявність дитячої кімнати та дитячого меню 3. Широкий асортимент страв 4. Привітливий та кваліфікований персонал 5. Позитивні відгуки гостей 6. Відкрита кухня 7. Нагороди на всеукраїнському рівні 8. Просторе приміщення 9. Середній рівень цін 10. Унікальність страв 11. Літній майданчик, оснащений системою кондиціонування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока плинність фахівців 2. Відсутність сезонного меню 3. Недостатня увагу до специфічних потреб споживачів (вегетаріанців та прихильників здорового харчування) 4. Немає власної доставки (робота за аутсорсингом) 5. Слабка маркетингова кампанія 6. Підняття цін на послуги 7. Зміна постачальників продукції 8. Недостатня кількість персоналу
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Робота над бренд-менеджментом 2. Залучення шеф-поварів та сомельє 3. Відкриття власної доставки 4. Співпраця з блогерами та інфлуенсерами 5. Перехід до цифрових технологій 6. Розширення асортименту страв 7. Проведення майстер-класів, званих вечерь, дегустацій 8. Підвищення кваліфікації персоналу 9. Вихід на нові ринки – відкриття в інших областях України та розширення мережі 10. Новітні способи подачі страв 11. Постійний аналіз відгуків споживачів у соціальних мережах і в закладі та робота над помилками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення військового становища в країні 2. Наявність сильних конкурентів та постійна поява нових 3. Зменшення постійних клієнтів 4. Підвищення вартості на продукти та їх постачання 5. Погіршення економічного становища держави 6. Зниження платоспроможності населення 7. Повернення карантинних обмежень

Джерело: складено автором

Для ресторанної сфери важливим для розробки управлінських рішень є врахування ризиків макросередовища, яке є частиною зовнішнього середовища. Дослідження поточного становища економічного та політичного середовища, соціальних факторів і технологічних дозволяє прогнозувати можливі потенційні явища, що можуть впливати на підприємство та зашкодити йому.

Щоб систематизувати чинники макросередовища обраного підприємства, було розроблено PEST-аналіз для ресторану «Da Vinci», зображений у таблиці 2.2. Так, серед основних політичних чинників зараз гостро стоїть проблема невизначеності становища всієї країни через військову агресію, яка може понести за собою ще більші знешкодження і загрозу. Разом з тим, у світі вирує пандемія, яка може повернутися, а також можливі посилення обмежень державного регулювання. Політичні чинники мають пряму залежність на економічні, а тому у найближчому майбутньому можливі нові підвищення цін, курсу валют, оплати на оренду, зниження платоспроможності населення. Навіть, не дивлячись на доволі важку ситуацію, ресторани продовжують відкриватись і створювати нову конкуренцію, а минулі конкуренти постійно займаються власним вдосконаленням.

Соціально-культурні фактори зараз також несуть певні загрози для ресторанного бізнесу. В умовах війни у більшості людей змінюються звички й базові цінності, спостерігається відтік населення, громадяни все менше знаходять часу, приводу і необхідності на святкування та веселощі. Постійний розвиток технологічного розвитку стимулює ресторани вносити зміни і вдосконалюватись: поява нових застосунків для оплати і меню, вплив інформаційних засобів, зміни у роботі служб доставок, використання інноваційних заходів у способах приготування їжі, автоматизація процесів для швидкого пробиття замовлення, відправку його на кухню, відстеження часу приготування.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ресторану «Da Vinci»

Політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Військове вторгнення держави-терориста 2. Евакуація населення 3. Знешкодження інфраструктурних об'єктів 4. Комендантська година 5. Окупація областей 6. Зруйнування через обстріли 7. Загроза повернення пандемії та карантинних обмежень 8. Посилення державного регулювання підприємств громадського харчування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення цін у постачальників 2. Динаміка курсу гривні та долару 3. Зростання собівартості послуги 4. Зниження платоспроможності гостей 5. Поява нових конкурентів на ринку ресторанних послуг 6. Підвищення оплати на оренду
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна базових цінностей населення 2. Зменшення кількості населення через евакуацію та війну 3. Скорочення кількості працюючих 4. Споживачі віддають перевагу менш урочистим святкуванням 5. Ставлення та відгуки споживачів до якості товарів 6. Страх людей покидати безпечні місця 7. Зміна смакових вподобань та способу життя 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технологій (використання передових технік приготування їжі) 2. Вплив інтернет-засобів на ресторанну індустрію 3. Автоматизація та діджиталізація процесів (оснащення планшетами кожного процесу виробництва для взаємодії). 4. Залежність від технічних змін в службах доставки Glovo, CityDrive, Raketa 5. Поява нових застосунків для розрахунку, меню і відгуків

Джерело: складено автором

У місті Запоріжжя налічується близько 230 закладів громадського харчування за різною спеціалізацією, починаючи від кав'ярень і до ресторанів банкетного типу. Виокремивши цільову аудиторію та формат закладу були обрані найвпливовіші конкуренти «Da Vinci» на ринку ресторанних послуг міста. До них відносяться:

1. «California» – азіатська кухня в американському стилі, присутні в'єтнамське, японське, китайське віяння. Інтер'єр мінімалізм, доповнений стіною живої зелені, оздобленням з натуральних матеріалів, дзеркальними поверхнями і дошками для серфінгу.

Відгуки гостей: «У страві не було заявлених продуктів, їсти неможливо, кухня працює без рукавичок, голими руками»; «Чудове і атмосферне місце, різнобарвна кухня, грамотний персонал, рекомендую!»; «Дуже сподобалось, гарні офіціанти, провели екскурсію по меню, стравами залишились задоволеними».

2. «Bull butcher and wine» – знаходиться в самому центрі Запоріжжя, ресторан спеціалізується на м'ясних стравах і широкому асортименті вин. В інтер'єрі переважають натуральна шкіра, метал та бетон, цегла та необроблені матеріали. Є основний зал, відкритий бар і невелика тераса зі столами. Кухня європейська, середземноморська і американська. Цей ресторан користується успіхом серед поціновувачів американської кухні, але вивчаючи їх соціальні мережі можна знайти й погані відгуки щодо обслуговування та якості: «Ціни високі, суцільне розчарування, м'ясо жорстке. Якість їжі не відповідає високим цінам, бажання приходити знову немає»; «Чудові враження залишились від відвідування, гостинності персоналу можна співати пісні, турбота про гостей з перших хвилин і до прощання»; «Багато чули гарного про цей заклад, але нічим не здивували. Їжа нічого особливого, пляшку вина чекали 30 хвилин, як і страви, ціни завищені. Заклад «на разок»»; «Гідне й професійне обслуговування гостей. Персонал не носить медичні маски (відгук 2021 р.), столи розташовані дуже близько один до одного. Офіціанти приємні, клієнтоорієнтовані, але спілкуються російською мовою, що вважаю неприйнятно. Стосовно кухні, стейки були правильно приготовлені й подані на найвищому рівні. Взагалі дорого, але дуже смачно.»

3. «Шелест» – ресторан в центрі міста, має 3 зали, розташовані на 2 рівнях, доповнений італійськими меблями і шедеврами сучасних художників. Є зал-бібліотека і літня веранда. Кухня європейська і паназіатська. Заклад має

довгу історію, працює більше 8 років і зарекомендував себе, як один з найпрестижніших у місті [27]. Серед думок щодо гостинності були знайдені наступні: «Обрали це місце за цікавий інтер'єр, картини додають особливий шарм, не було вільних столиків, нас посадили з обмеженням, сервірування жакливе, прибори поклали прямо на стіл. Десерти мали гарний вигляд, але на смак зовсім звичайні»; «Заклад працює давно, інтер'єр потребує ремонту. Страви нормальні, але є зауваження. Офіціанти привітливі»; «Гарний заклад, приємний інтер'єр, смачна їжа, великі порції, стабільна якість, ціни вище середнього, чисто і затишно. Обслуговування швидке, офіціанти як роботи».

4. «Ciao Ragazzi» – справжнє неоіталійське бістро. Ресторан має 2 поверхи, інтер'єр виконаний у духі італійських піцерій – великі вікна, багато сонця і теплих відтінків, вишукані аксесуари. Піца готується за традиційною італійською рецептурою. Відкрився заклад нещодавно – в серпні 2022 року, поки у споживачів тільки позитивні відгуки: «Шикарна піца, неймовірно смачна. Винна карта цікава і нестандартна, присутні натуральні вина. Офіціанти швидкі та ввічливі»; «Затишна атмосфера, привітливий персонал, дуже смачні страви. Дуже світло та просторо. Приємно здивували пасти»; «Їжа вишукана, сподобалось приміщення, усюди абсолютна чистота. Обслуговування на вищому рівні. Обов'язково прийдемо ще!»

5. «Нарешті» – широкий вибір традиційних українських страв [26]. Просторий зал, виконаний в стилі лофт, цегляна кладка стін і меблі з натурального дерева. Ресторан славиться великою кількістю відвідувань через простоту, доступність і колорит, але недостатньо приділяє уваги порядку у залі: гості скаржаться на атмосферу метушні від самого входу, ніхто не зустрічає, потрібно шукати офіціанта, щоб посадили за заброньований нами стіл, під час візиту складається враження, що сидиш у хаосі та біганині; офіціанти не звертають уваги на скарги. З приводу кухні більшість гостей залишаються задоволеними, також заклад притримується демократичної цінової політики, значно меншої, ніж у конкурентів.

Отже, дослідження ринку ресторанних послуг у Запоріжжі виявило основних конкурентів ресторану «Da Vinci» – «California», «Bull butcher and wine», «Шелест». Ці заклади схожі за кухнею, асортиментом страв, концепцією та ціновою політикою. З ними найважче конкурувати, адже за умови однотипності ресторанів, споживач буде обирати той чи інший через суб'єктивні вподобання, зручне місце розташування чи звичку, тобто за факторами, на які майже неможливо вплинути.

Якщо ж, розглядати конкурентів за розташуванням, то тут у «Da Vinci» найближчі конкуренти знаходяться у пішій доступності – «Нарешті» та «Ciao Ragazzi». Проте в порівнянні з цими закладами, у «Da Vinci» є сильні конкурентні переваги: ресторан української кухні «Нарешті» має нижчу цінову політику і слабкішу маркетингову стратегію, при чому є закладом того ж власника, а молодий ресторан «Ciao Ragazzi» спеціалізується тільки на італійській кухні та має в половину менше посадкових місць.

На основі відгуків гостей і збору інформації щодо різних закладів була розроблена порівняльна оцінка ресторану «Da Vinci» і його основних конкурентів у таблиці 2.3. Так, за результатами дослідження можна зробити висновок, що обрані заклади характеризуються гарним місцем розташуванням, приємним і комфортним інтер'єром, славляться гарною якістю, смаком і різноманітністю страв. Звичайно, для кожного ресторану є певні недопрацьовані елементи, що дає певну динаміку між оцінками. «Нарешті» дещо відстає від конкурентів на ринку за смаком, культурою обслуговування та реакцією на скарги, проте заклад притримується низькою цінової політики, що відкликається попитом певної цільової аудиторії. Також можна відмітити, погані відмітки стосовно реклами – заклади не приділяють значної уваги маркетинговій стратегії. У існуючих закладах стало задовільним вести сторінку в соціальних мережах і висвітлювати там новини і пропозиції, але цього не достатньо. Такий метод маркетингової кампанії вважається застарілим, дедалі менше уваги приділяють бренд-менеджменту, заохоченню додаткових сегментів цільової аудиторії, застосуванню інноваційних

маркетингових заходів. Даний метод дослідження виявив, що в ресторані «Da Vinci» низький рівень реагування на скарги, це означає, що невдоволення гостей та побажання найчастіше залишаються не врахованими, а отже налаштовує деяких гостей на відмову.

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка закладів громадського харчування міста Запоріжжя

	Da Vinci	California	Bull butcher and wine	Шелест	Ciao Ragazzi	Нарешті
Місце розташування	10	8	8	8	10	10
Дизайн інтер'єру	9	10	9	8	9	7
Якість	9	10	9	8	9	8
Смак	9	8	7	9	8	6
Різноманітність страв	7	9	7	9	7	8
Низькі ціни	6	4	5	5	6	9
Культура обслуговування	8	10	10	6	7	6
Розважальні заходи	9	8	9	6	6	9
Реклама	7	7	6	5	8	7
Реагування на скарги	6	9	8	8	8	5
Середній бал	8	8,3	7,8	7,2	7,6	6,1

Джерело: складено автором

Споживач, тобто гість, в ресторанному бізнесі має найважливіше значення – його комфорт і задоволення атмосферою та стравами стає головним вектором розвитку підприємства. Власник і персонал закладу основною

задачею при надаванні послуги має ставити бажання вгодити гостю, створити таке обслуговування, яке б змусило його повернутись знову, розповісти про свій візит оточенню, обрати його для святкування особливих подій, тобто побудувати довірчі відносини з клієнтом. З огляду на це, відгуки гостей несуть основні завдання, вирішення яких приведе до вдосконалення системи управління та покращення гостинності. Зібравши дані конкурентів ресторану «Da Vinci» можна зробити висновок, що кожному із закладів є над чим працювати. Періодичний збір інформації щодо конкурентів дозволить підприємству робити висновки і застосовувати досвід інших для покращення власних сильних сторін з метою підвищення конкурентоспроможності.

Ефективне управлінське рішення, зазвичай, за мету ставить зростання прибутків, появу конкурентних переваг, поліпшення якості власної продукції, розширення мережі, підтримання стабільного розвитку підприємства. Якщо детально розглядати управлінське рішення і його ефективність, то найголовнішим питанням до розгляду буде – чи привело рішення до бажаного результату, чи виконало поставлені задачі, чи призвело до поліпшення фінансового становища. Методи для досягнення цілі можуть бути різноманітними: оснащення технологічної бази, зміна цінової політики, перехід до нових ринків збуту, розширення асортименту, навчання персоналу, поліпшення соціального клімату в колективі тощо

За останні 2 роки, ресторану «Da Vinci» довелося змінюватись через вплив зовнішніх факторів, проте вдалі управлінські рішення дозволяють зберігати прихильність гостей та лідируючі позиції на своєму ринку. Так, у 2019-2020 році ресторан не закrywся через локдаун, утримав власні кадри за допомогою фінансової підтримки та надання робочих місць. Працював і під час карантинних обмежень, дотримуючись правил та стандартів, встановлених Міністерством охорони здоров'я.

У 2022 році ресторан зачинився через військове вторгнення держави-агресора. В цей час власник вирішив допомагати волонтерам та переселенцям – запаси буди видані працівникам та волонтерам, щоб не зіпсувалися. На

деякий час, ресторан було запропоновано як прихисток під час обстрілів для мешканців міста Запоріжжя. Згодом, після зменшення загрози обстрілів, ресторан відкрили для відвідувачів.

Якщо проаналізувати кількість постійних гостей ресторану «Da Vinci» за рис. 2.6, можна зробити висновок, що події цього року значно зменшили бажання людей відвідувати ресторани. За два роки, починаючи з 2020, можна спостерігати традиційні амплітудні коливання для ресторанів – збільшення гостей та їх замовлень під кінець року, поступово відновлення у другому кварталі та новий прилив гостей у 3 кварталі через гарну погоду та бажання гостей відпочивати на літніх майданчиках. У 2022 році перший квартал пройшов майже безуспішно, кількість гостей впала на 73% в порівнянні з попереднім кварталом, ресторан був зачинений на 66 днів через військове вторгнення.

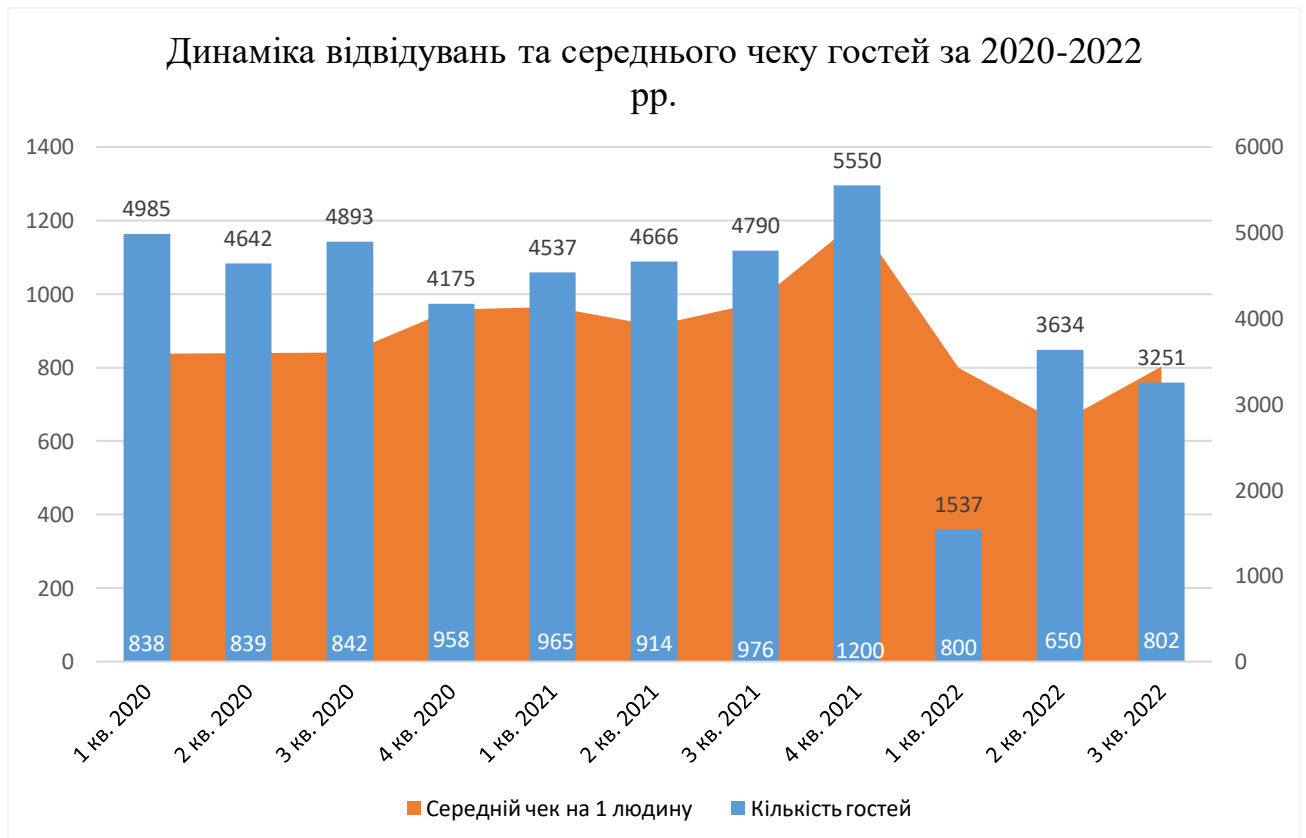


Рис. 2.6 – Кількість гостей та середнього чеку ресторану «Da Vinci» щоквартально за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором

У другому кварталі 2022 року відбулось поступове нарощування гостей, ресторани відкрили, працювали за обмеженнями комендантської години, розповідали про переваги підвального приміщення у соціальних мережах, проте відвідувачів все одно хвилює безпека і вони від'їжджають в безпечні регіони, багато населення відмовляється від довоєнних цінностей. У третьому кварталі знову видно незначний спад через обстріли міста Запоріжжя. Якщо ж розглядати показник середнього чеку на 1 людину, то видно, що у 2022 році цей показник менше, ніж у попередніх періодах. Це свідчить про те, що рівень доходів у багатьох громадян впав, гості все рідше влаштовують святкові урочистості й перейшли до економії заради перемоги держави, допомагаючи їй.

В перші тижні роботи, раніше прибутковий ресторан, не дозволяв навіть покрити витрати на виробництво та заробітну плату. Багато постійних гостей переїхали, сім'ї вагались ризикувати заради відпочинку, вартість продуктів значно виросли. Прибуток за перший місяць роботи впав на 63%. На той момент, постало питання: працювати та залучати нових клієнтів чи зачинитись та інвестувати в інші області. Власник пішов на ризик та вирішив продовжувати діяльність ресторану. Тоді, посилилась маркетингова стратегія, ресторан частіше наголошував на власних перевагах – на теперішній час розташування закладу у підвальному приміщенні може стати кращим захистом, ніж власна домівка. Поступово ресторан давав про себе знати, деякі гості повернулися і стан справ покращився – заклад досяг своїх довоєнних показників на 85% і намагається підтримувати таку тенденцію і надалі.

З лютого 2022 року, українські громадяни щодня знаходяться під загрозою військових дій, а Запоріжжя є прифронтовим містом з перших днів війни. Жовтень цього року знову поставив заклади Запоріжжя у скрутне становище – військові дії торкнулись житлових багатьох будівель та об'єктів інфраструктури. Уряд почав вводити обмеження на користування електроенергії та закликав до її економії. Разом з цим, розпочалась друга хвиля евакуації населення і половина персоналу була вимушена евакуюватись через

величезну загрозу життю. Ресторан знову чекало закриття, якби не дії управління. За короткі терміни, вони мобілізували ресурси, відшукали нових фахівців, делегували завдання відсутніх кадрів, підключились до альтернативного джерела електроенергії, що дозволяє закладу працювати у моменти відключення та економити споживання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ «DAVINCI»

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень в ресторані «DaVinci»

Проаналізувавши об'єкт дослідження та український ринок ресторанних послуг, можна дійти до висновку, що «Da Vinci» є цілком успішним та конкурентним у місті Запоріжжі. Проте, порівнюючи його із закладами Києва, Харкова, Львова чи Дніпра стає зрозуміло, що ресторану є куди рости. І це стосується декількох факторів – застарілість технік обслуговування, відсутність нових способів автоматизації, погане відстеження тенденцій на ринку, недосконала система спілкування і заохочення гостей, мінімальне залучення персоналу у процес прийняття управлінських рішень.

Підвищення ефективності управлінських рішень в ресторані «Da Vinci» має зосереджуватись на вдосконаленні системи обслуговування споживачів і виконання поставлених задач менеджерами й працівниками. Однією з проблемних сторін закладу є повільний темп діджиталізації, а саме у розрізі спілкування з гостем. У теперішній час гаджети стали провідником майже до всіх потреб – в смартфонах зосереджені всі базові канали зв'язку, комунікації, документообігу, фінансові операції та інше. До того ж, свідомість й обізнаність громадян з різних питань також формується під впливом соціальних мереж й інтернету. Наразі, заклади громадського харчування масово переходять на автоматичні системи, які б скорочували час, витрачений на вибір ресторану, замовлення, оплату чи висловлення побажань.

Ресторан «Da Vinci» користується найпростішим технологічним варіантом – меню за QR-кодом. Цей інструмент у ресторанному бізнесі набув популярності за часів карантинних обмежень, бо є безпечним. Тепер майже кожен ресторан перейшов від звичайного паперового меню до меню «в

телефоні». QR-код має декілька ключових переваг: дозволяє швидко і без сторонньої допомоги скористатись меню; слугує для ознайомлення перед візитом до закладу; скорочує витрати і час на оновлення позицій. Проте, за час свого існування, метод розширив можливості користування. Тепер за допомогою QR-коду можна розраховуватись, задавати запитання, залишити відгук, більш детально познайомитись з меню. Серед гостей ресторану було проведено опитування на предмет комфорту у користування електронним і паперовим меню, їх переваг та побажань гостей. Опитування проводилось адміністратор у вигляді короткої бесіди. Були задані наступні питання:

- Чи часто в закладах Ви користуєтесь електронним меню?
- Які переваги Ви цінуєте у меню за QR-кодом?
- Чи є потреба у наявності в закладі паперового меню?
- Ваші зауваження та пропозиції щодо меню «Da Vinci»?

Так, 83% опитаних гостей відповіли, що майже завжди користуються електронним меню, а серед їх переваг виділяють: швидкість, зручність, можливість скористатись без зайвої допомоги, здатність ознайомитись з асортиментом страв до приходу в ресторан. Одночасно з цим, 42% учасників опитування погодились з тим, що паперове меню також має бути в наявності, але не є обов'язковим. Такий вибір пояснюється з великим розміром, комфортом для літніх людей, звичкою. Отримані результати виділили наявні недоліки меню «Da Vinci», а саме: гості зазначають, що меню не оновлюється, дуже часто зустрічаються з проблемою невідповідності цін, відсутністю страв, які є в меню, некоректною назвою страв, відсутністю переліку інгредієнтів та фотографій.

Гарним втіленням існуючої проблеми є використання системи Choice для QR-меню, яка поєднує одразу декілька функціональних можливостей – швидке замовлення, доставка, резервація столів тощо [24]. «Da Vinci» потребує впровадження інтерактивного онлайн-меню, яке б могло повністю задовольняти потреби гостя – наявність зображення страв, перелік основних

інгредієнтів й алергенів, ваги та/або калорійності. Меню від Choice стане вирішенням проблеми, бо має декілька переваг:

- стилізація під бренд чи заклад;
- зручне розташування позицій за категоріями;
- наглядне фото чи відео страв;
- детальний опис складу та компонентів;
- приємна та комфортна візуалізація;
- комфорт і простота у користуванні.

На відміну від існуючого меню, у Choice всі елементи будуть інтерактивними – гість бачить робочі години закладу, контакти, пароль від Wi-Fi, інші адреси ресторану, може залишити відгук або підписатися у соціальних мережах. Меню виглядатиме в єдиному стилі з закладом – легко налаштувати свій логотип, обкладинку, фірмові кольори, шрифти. Для гостя все виглядає органічно та зручно – він запам'ятовує ваш бренд. Сервіс діє за принципом підписки, є можливість безкоштовної спроби для оцінки сервісу. Для потреб ресторану необхідний тариф з послугами коштує 5718,45 грн у рік.

Продовжуючи питання модернізації методів обслуговування, варто застосовувати і наступну передову техніку – сервіс для розрахунку гостей онлайн. Компанія Poster з автоматизації кафе та ресторанів запропонувала інноваційний спосіб оплати рахунків за QR-кодом, в якому також можна додавати електронні чайові, відгуки та спілкуватися зі споживачем напяму [28]. Задля запровадження такої послуги у закладі необхідно понести витрати близько 21 994 грн. Сервіс дасть змогу скоротити час на оплату втричі – гостю не треба сидіти в очікуванні офіціанта чи рахунку. Також Poster пропонує після оплати відповісти на питання гостю та в швидкій формі залишити враження від відвідування закладу чи подякувати офіціанта. Це дозволяє налаштувати пряму комунікацію між споживачем і управлінням, відгуки гостей одразу потрапляють до керівника, і він за допомогою отриманої інформації оцінити роботу персоналу та виправити помилки. Підтвердженням

зручності сервісу для відвідувачів слугує показник користування їм – ресторани, які перейшли на такий спосіб оплати показують, що 25% загальної виручки проходить саме цим шляхом.

Вивчаючи ресторан «Da Vinci» та його конкурентів, була виявлена проблема щодо вирішення поточних управлінських рішень, пов'язаних з невдоволенням гостей, скаргами чи поганими відгуками. Менеджер чи адміністратор, який завжди стежить за виробничим процесом, повинен помічати та попереджати виникнення конфліктних ситуацій або вирішувати їх під час візиту гостей. Вмілі та продумані дії адміністратора дозволять навіть у складній ситуації залишити приємне враження у гостей. Споживач має розуміти, що його думка важлива для керівництва, а він сам є цінним для компанії. Така турбота дозволяє згладжувати кути, працювати над власними помилками, давати гостю впевненість у тому, що ресторан вдосконалюється та здатен розвиватись.

Наразі робота з проблемними ситуаціями залишає бажати кращого – адміністратор не завжди знає як правильно вчинити, не дослухається до гостя, хвилюється з приводу звіту перед керівництвом на предмет витрат. В свою чергу, не кожен гість готовий висловити скаргу чи призводити до конфлікту. В такому випадку, адміністратор та керівництво повинні працювати над підвищенням кваліфікації офіціантів: проводити з ними бесіди, майстер-класи, тренінги щодо можливості виникнення скарги.

Ресторану «Da Vinci» запропоновано розробити інструкцію моральної та матеріальної компенсації для гостей. Мета інструкції полягає у наданні належної заміни чи подарунку споживачу при недосконалому обслуговуванні. Це документ, який є сукупністю обов'язкових дій та правил у разі невдоволення гостя.

По-перше, працівникам ресторану варто розуміти, що будь-який відгук (немає різниці позитивний чи негативний) – це можливість стати краще. Тому офіціантам й адміністратору треба з повагою та уважністю ставитись до зауважень гостей, цікавитись чи сподобалось їм обслуговування та якість,

намагатись виправити ситуацію одразу – поспілкуватись, пояснити, замінити страву, запропонувати десерт чи каву. У ресторанному бізнесі рекомендовано під час виникнення конфлікту користуватись правилом LAST.

Правило LAST поєднує в собі механізм із взаємопов'язаних кроків, які дозволять досягти консенсусу в конфлікті з клієнтом:

1. Вислухати – уважно дослухатись до претензії гостю, не перебивати, без протиріч і заперечень. Потрібно розділити емоції людини, відчуті її обурення на власній шкірі, вибудувати довірливу бесіду.

2. Вибачитися – важливо бути щирим. Гостю не цікаві причини, його враження від візиту були зіпсовані.

3. Вирішити проблему – це основний етап конфлікту, адже від рішення адміністратору залежить чи повернеться гість наступного разу. Варіанти можуть бути різними, але головне, залишити гостя задоволеним. Зазвичай, ресторатори керуються звичайними способами – заміна страви, приємний бонус, знижка, але, в іноді варто прислухатись гостя і зробити саме так, як він просить.

4. Подякувати – потрібно висловити подяку гостю за його відгук. Він звернув увагу на проблему, яку ресторан може вирішити для надання кращого сервісу, виправити помилки.

Власник ресторану має чітко окреслити, які види компенсації є доречними для використання адміністратором чи офіціантами у разі конфліктної ситуації. Наприклад, ефективними та корисними будуть наступні види компенсацій: заміна страви без включення у рахунок, надання гостю за рахунок ресторану будь-який бонус у вигляді напою чи страви на визначену суму, надання знижки у розмірі 5-25% в залежності від виду скарги, подарунок у вигляді сертифікату на сніданок, відшкодування коштів за доставку чи хімчистку, а в особливих випадках можливе повне відшкодування рахунку гостя.

Офіціант, як перший представник закладу має цікавитись у гостя – чи сподобались йому страви або напої, чи втілились його побажання. Якщо ж

клієнту щось не до вподоби – офіціант має уточнити деталі (страва виявилась пересоленою, зіпсованою, не відповідає опису, менша за вагою, не вистачає смаку). Наступний крок – донести інформацію до кухні та адміністратору, саме вони будуть приймати рішення щодо виправлення помилки. Інструкція, створена для ресторану «Da Vinci» представлена у таблиці 3.1. Серед запропонованих дій адміністратор на свій розсуд приймає рішення в кожній окремій ситуації, спираючись на настрій гостя і тяжкість завданої шкоди: застосувати всі перелічені методи разом або обрати один із декількох. Головна задача – залишити гостя у гарному настрої.

Таблиця 3.1 – Інструкція з моральної та матеріальної компенсації для гостей ресторану «Da Vinci»

Причина скарги	Дії адміністрації
Офіціант допустив помилку (виніс іншу страву, не врахував побажання гостя)	<ul style="list-style-type: none"> • Заміна позиції на ту, яку бажав гість • Подарунок у вигляді десерту
Незадоволення гостя смаком: – об’єктивне (кухня чи бар допустили помилку у приготуванні); – суб’єктивне (гостю не сподобалось за особистими уподобаннями).	<ul style="list-style-type: none"> • Заміна чи виправлення страви • Знижка у розмірі 5% від рахунку (за очікування) • Видалення страви із рахунку (якщо гість відмовився куштувати), пропозиція альтернативи • Вибачення (якщо гість з’їв)
Перевищення часу очікування	<ul style="list-style-type: none"> • Знижка від 5% до 20% в залежності від часу запізнення страви (від 10 до 30 хвилин)
Відмова від страви в наслідок довгого очікування (більше 30 хвилин)	<ul style="list-style-type: none"> • Видалення страви із рахунку • Знижка 10 % • Комплімент від закладу (страва, яка готується дуже швидко чи напій)

Продовження таблиці 3.1

Причина скарги	Дії адміністрації
Відсутність замовленої страви (офіціант завчасно не попередив, що страву закінчилась чи немає можливості її приготувати)	<ul style="list-style-type: none"> • Пропозиція альтернативи • Знижка у розмірі 5%
Помилка у бронюванні (запізнення, переміщення бронювання тощо)	<ul style="list-style-type: none"> • Комплімент у вигляді будь-якого напою • Знижка у розмірі 15%
Скарга на погане обслуговування (неввічливість офіціанта, довге очікування, неправильно прийняте замовлення, неувважність, грубість)	<ul style="list-style-type: none"> • Заміна офіціанта • Подарунок у вигляді десерту
Сторонній предмет у страві чи напої (волосся, кістка, комаха чи інше)	<ul style="list-style-type: none"> • Заміна позиції • Знижка від 15% до 25%
Розбилися чи впали страви чи напої через дії: – офіціанта; – гостя	<ul style="list-style-type: none"> • Заміна позиції • Знижка у розмірі 10% • Заміна позиції
Попадання їжі чи рідини на одяг і речі гостя через дії: – офіціанта; – гостя	<ul style="list-style-type: none"> • Відшкодування послуг хімчистки • Заміна позиції • Заміна позиції
Недотримання умов доставки (довге очікування, неналежний вигляд, перевищення заявленої суми доставки, грубість кур'єра, невірне замовлення)	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата послуг доставки за рахунок компанії • виправлення помилки (повторна доставка, доповнення замовлення) • Знижка на наступну доставку 10%
Скарга на отруєння	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка усього процесу приготування страв і напоїв за камерами відеоспостереження на предмет дотримання правил та санітарних норм • Грошова компенсація рахунку (узгоджується з власником)

Джерело: складено автором

В інструкції наведені розповсюджені й стандартні скарги гостей, які були зібрані під час візитів і є розповсюдженими в сфері ресторанного гостинності. Перелік не вміщує усіх можливих ситуацій, які можуть виникнути, проте є ключем до вирішення більшості відгуків. Адміністратор, користуючись інструкцією зможе швидко прийняти ефективне рішення, його дії завчасно узгоджені з керівництвом. У випадках, які не прописані за інструкцією, адміністратору варто діяти з позиції на користь гостя. Тобто, вчинити так, як хотів би споживач і залишити в нього позитивні враження від візиту.

Інструкція передбачає ще один вид матеріальної компенсації – це сертифікат на майбутній візит. Сертифікат може бути на певну суму від 100 до 500 грн. чи запрошувати на безкоштовний сніданок. До такого методу варто прибгати у випадках, коли гість поспішає, немає бажаного продукту, не погоджується на запропоновані варіанти.

При будь-яких обставинах адміністратор має приймати сторону гостя, а не виправдовувати себе чи персонал ресторану. Якщо підприємство дійсно допустило помилку, то треба мати сміливість визнати її, дати зрозуміти гостю, що керівництво здатне працювати над власним розвитком, заслужити його лояльність і повагу. Моральна компенсація є вірним супутником будь-якого подарунку, обов'язкове вибачення перед гостем несе додатковий стимул довіри споживача. Головний мотив – не відпускати гостя з поганими враженнями. Адміністратор має право знімати оплату за страву чи матеріальну шкоду з винного працівника (із його заробітної плати чи одразу).

При цьому, адміністратор повинен враховувати, що його дії мають бути виваженими, так як завжди існує ймовірність того, що надана компенсація може показатися гостю недостатньою і в нього з'явиться бажання вимагати більшого. Це, зазвичай, свідчить про те, що адміністратор був не зовсім компетентним, а його слова не були переконливими. Тому, варто обережно відноситись до претензій та вимог гостя, надати йому вичерпне пояснення і прописану компенсацію.

Розроблена інструкція є ефективною для використання, проте не може вести облік використаних компенсацій та кількості скарг і пропозицій. Одночасно з наведеною рекомендацією, потрібно ввести спосіб упорядкування отриманих відгуків, щоб власник мав змогу проводити аналіз виконаної роботи над помилками. Тому, цілісним рішенням було б використовувати певну документацію, яка б збирала всі відгуки гостей, проведені заходи з виправлення, розмір наданої компенсації для ведення обліку, працівників, які допустили помилку.

Своєрідним варіантом втілення ідеї може бути реєстр чи документ, в якому адміністратор та шеф-кухар викладали зміст скарги та шляхи вирішення ситуації. На рис. 3.1 наведений запропонований макет документу з реєстрації відгуків, як позитивних, так і негативних. У разі виникнення скарги, адміністратор звітує про проведену роботу – детально заповнює зміст невдоволення та зазначає, чи проведена бесіда, коли була помічена і виправлена помилка, який вид компенсації був наданий гостю.

Згодом, шеф-кухар та адміністратор, виявивши стан описаної ситуації, наводить вичерпну інформацію щодо причин, які призвели до виникнення проблеми. Опис становища має бути справедливим і реальним, не варто займати сторону гостя чи підприємства, виправдовувати чи засуджувати когось. Якщо помилку допустив хтось з офіціантів, кухарів, постачальник чи це був збіг обставин, то потрібно так і зазначити. Потім потрібно навести шляхи вирішення ситуації, щоб в майбутньому уникнути схожих відгуків. Можливо, в залежності від причин, потрібно: провести бесіду з офіціантами на предмет якісного обслуговування, змінити постачальника чи продукції через неякісний товар, запровадити технологічну інновацію, яка б скорочувала час приготування страви. В документі можна поставити помітки адміністратору та шеф-кухарю щодо власного бачення ситуації, опису суб'єктивності скарги, пропозицій та ідей для виправлення тощо.

Власник, отримуючи цю інформацію, має аналізувати її, робити висновки, здійснювати кроки до поліпшення описаних проблем, перевіряти дії

працівників, давати зворотню відповідь персоналу щодо правильності їх дій, вести статистику. Можливо, для додаткового мотиваційного стимулу персоналу, за бажанням власника, потрібно запровадити систему заохочення. Наприклад, встановити мінімальну кількість скарг на місяць і при умові, якщо результати роботи не перевищили заданого показника, виділити додаткову премію чи інший вид заохочення.

Відгук	Наведена компенсація	Причини, що призвели	Виконані дії	Помітка адміністратора	Помітка шеф-кухаря	Помітка власника
...						

Рисунок 3.1 – Макет документу з реєстрації відгуків гостей ресторану «Da Vinci»

Джерело: складено автором

3.2. Розробка заходів із залученням персоналу до прийняття управлінських рішень

Персонал – рушійна сила бізнесу. Амбіції та бажання показати себе сприятимуть працівників до генерування нових ідей, емоційного хвилювання за успіх компанії, просування іміджу поза підприємством, особистої мотивації. На практиці доведено, що робітник, займаючись обов'язками з ентузіазмом, показує найкращі результати.

З іншого боку, власник – як найвища ланка управління, не може повною мірою включитися у виробничий процес. Зв'язуючим елементом між споживачем та управлінням має стати персонал. Тільки з їх допомогою можливо налагодити взаємозв'язок між гостем і власником. Проте, у працівника потрібно стимулювати інтерес розвивати ресторан і робити шляхи до вдосконалення. У зв'язку з цим, потрібно заробити довіру підлеглих,

побудувати на підприємстві систему кар'єрного зросту, займатись навчанням кваліфікованого персоналу.

Побудова довірливих відносин з персоналом повинна розпочатись з фундаменту – налагодження комфортної та доброзичливої атмосфери у команді. Зробити це можливо під час неформального відпочинку, тренінгів, корпоративів. При чому, кожен член управління має приймати участь у налагодженні комунікаційних зв'язків з персоналом.

Одним з дієвих методів залучення всіх працівників до побудови робочих взаємовідносин є командні ігри. Це різновид тимбілдингу, неформальні майстер-класи чи тренінги, які покликані на формування колективу як команди і встановлення командного духу.

Головне, для таких ігор збирати усю команду разом – від найвищого керівництва до звичайних рядових працівників. Гарним провідником у стосунках буде застосування сприятливої атмосфери – вечеря чи обід. Для більшого розкриття й розуміння один одного у процесі проведення командних ігор можна застосовувати від звичних методів командування до професійних тренінгів, побудов інтелект карт тощо. Важливо, проводити аналізи результатів ігор самим учасникам, розбирати здійсненні вчинки – індивідуальні та в складі групи, приводити приклади на практиці, проводити паралель з робочим процесом.

Наступним кроком до побудови злагодженої системи розробки управлінських рішень є збір інформації від працівників щодо зворотних відгуків, атмосфери у колективі, комфортності у роботі, нововведень.

Ресторанний бізнес заснований на комунікаціях, для досягнення взаємозв'язку всіх процесів необхідні достовірний збір і передача всієї інформації. Так, гості спілкуються з офіціантами про свої відчуття, офіціант передає побажання гостя кухарам, на кухні виникають нові потреби і вони висловлюють їх партнерам, постачальникам чи власнику. Той, в свою чергу, приймає рішення, і наступний візит гостя проходить ще краще. І так по колу, і це лише один цикл з можливих. Але цикл взаємодії може перерватися, якщо

персонал не може донести правильно побажання гостей, кухня відмовляється змінюватись, працівник боїться висловити невдоволення керівнику чи колезі.

Однією з проблем сучасного менеджменту ресторанного бізнесу стала відмова персоналу вести діалог. Підлеглий боїться спілкуватися з командою чи менеджером через можливість показатись невпевненим, недостатньо обізнаним чи нахабним. В більшості випадків це пов'язано з низьким рівнем участі двох реципієнтів у процесі комунікації.

Вдалим рішенням такої проблеми став би анонімний чат-бот для працівників. Варіантів для втілення може бути безліч – платформа, соціальна мережа чи просте анкетування, де співробітники висловлюють проблеми, пропозиції чи потреби вищому керівництву. Тоді власник, отримуючи цю інформацію, робить висновки, спілкується з підлеглими, приймає рішення та запобігає кризам. Уміння вислуховувати людей є золотим правилом для побудови комфортної атмосфери в колективі. Таке впровадження не несе за собою ніяких матеріальних втрат.

Ресторан «Da Vinci» закріпився на ринку як повноцінний лідер й утримує власні позиції, проте постійний розвиток технологій і невизначеність зовнішнього середовища змушує постійно шукати нові управлінські рішення для покращення прибутків і конкурентоспроможності. Помічаючи недоліки всередині та ззовні, потрібно одразу на корінні вирішувати їх. Залучення персоналу в процесі розробки управлінських рішень стане значним допоміжним засобом для менеджера, вкаже на сильні вектори діяльності чи на слабкі ланки.

Персонал в ресторані – це ключовий елемент ланцюжку між споживачем та керівником. Менеджер, який хоче досягти успіху в ресторанному бізнесі завжди буде дослуховуватись до своїх співробітників. Адже, вони напряду торкаються кожного процесу виробництва і кваліфікованими у власній діяльності. Для досягнення тісної взаємодії власнику необхідно спілкуватись з усім персоналом закладу, влаштовувати загальні збори раз на місяць, на яких власник чи директор звітує про виконання планів, досягнення результатів та

ставити оцінку роботи ресторану за визначений період. Далі, він цікавиться – які питання, побажання чи пропозиції є у працівників. Керівник дає відповіді на поставлені питання, збирає інформацію, аналізує її, та на наступних зборах звітує про власні рішення щодо потреб своїх працівників. Така взаємодія дасть змогу проявити турботу про працівників та вмотивує їх працювати на досягнення загальних цілей підприємства. Звісно, такі збори краще підкріпити мотиваційними заохоченнями, преміями, нагородами, похвалами. На даний момент, такого виду комунікації в ресторані немає.

Інший шлях взаємодії – це «мозковий штурм», описаний у працях науковців з методів прийняття управлінських рішень [7]. Його варто проводити раз на тиждень. Цей метод розробки та прийняття управлінських рішень дозволить розрядити звичайні збори, дасть невеличкий струс для працівників. Такі заходи може проводити адміністратор чи шеф-кухар і брати на увагу різноманітні задачі, які потрібно вирішити. Таким чином, робітники зможуть висунути власні ідеї, нестандартні методи вирішення та зацікавитись. Разом з тим, для підвищення ефективності продажів у офіціантів і їх вмотивованості кожного дня потрібно проводити з ними короткі брейн-ринги, на яких ставити цілі на день чи тиждень для персоналу, за досягнення яких можна отримувати приємні бонуси – знижку на доставку чи десерт. Наприклад, за найбільший продаж вина чи вишуканих стейків. Це додасть до роботи зацікавленості, азарту, певної конкуренції. А для проведення брейн-рингів можна застосовувати коротку перевірку знань, колективну чи індивідуальну. Головне, дати змогу підлеглим помилятися і не карати їх за це, надавати їм цікаву інформацію, ділитися власним досвідом, тобто побудувати дружельобну та ігрову атмосферу спілкування на таких заходах.

Також такий вид комунікації дасть змогу одразу спинятися на проблемних питаннях, що виникають у процесі обслуговування – адміністратор на основі попередніх змін дає коротку характеристику роботи, доходу, взаємодопомоги у команді, вирішення питань, пов'язаних із співпрацею з

кухнею, і власну оцінку. У ході дискусії він може зрозуміти, які причини призвели до наведених результатів, провести аналіз.

Підсумовуючи наведені заходи, можна дійти висновку, що впровадження таких управлінських рішень значно вмотивує працівників, допоможе краще аналізувати роботу закладу та шукати нові альтернативи для вирішення поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи були проаналізовані теоретичні засади і методологія прийняття управлінських рішень та досліджено практичне вдосконалення ефективності управлінських на підприємстві ресторанного бізнесу. Були отримані наступні результати:

Дано визначення поняттю управлінське рішення, функціям та процесу розробки рішення керівником. Таким чином, управлінське рішення – це сукупний результат дослідження, планування, прогнозування і вибору оптимального шляху з можливих альтернатив для досягнення бажаного стану об'єкту управління чи для уникнення проблеми. До функцій управлінських рішень варто віднести: керування, координація, мобілізація, спрямованість. У роботі наданий процес розробки і прийняття управлінських рішень ділиться на взаємопов'язані стадії: аналіз становища і визначення цілей; пошук напрямів, прогнозування наслідків і розробка альтернатив; вибір оптимального варіанту; остаточне формулювання завдань і положень; координація процесу та/або делегування задач; моніторинг виконання.

Надано характеристику методам і моделям управлінських рішень. Наукові теорії досліджують безліч спроб узагальнити всі методи і моделі поняття, тому у роботі були обрані наступні методи: кількісні, колективні й евристичні. Вони були розділені згідно стадій розробки управлінських рішень, адже їх ефективне використання пов'язано з цілями, які ставить менеджер на певному етапі. Моделі управлінських рішень були обрані в залежності від їх здатності справлятися з комплексністю задач і під тиском часових обмежень: раціональна, інкрементальна, обмежено-раціональна, модель «смітника».

Визначено особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства. До них відносять: ділення рішень на стратегічні й поточні, основна орієнтація на гостя, турбота про власний бренд, збір інформації з кожного рівня організації, прийняття рішень

здійснюється на строго визначених рівнях, специфічний процес виробництва, людський фактор, суб'єктивність споживача.

Охарактеризовано ринок ресторанних послуг в Україні. На сьогоднішній день у ресторанному господарстві склалася тенденція постійного руху. Зараз, в умові невизначеності, залишатися на ринку та утримувати власні позиції для ресторану є однією з пріоритетних задач. Для того, щоб успішно працювати, закладам необхідно швидко пристосовуватись до постійних зрушень в економіці країни, змінюватись залежно від умов середовища та дій конкурентів, займатись покращенням своєї продукції, її якості, підвищувати рівень обслуговування. Ринок ресторанних послуг вимагає від учасників постійно шукати шляхи розвитку, знаходитись в активному пошуку нового сегменту, бути конкурентоздатним, вести діяльність для утримання постійних споживачів, створювати найкращі умови для професійного та кваліфікованого персоналу.

Ресторанне господарство потребує детального вивчення та систематизації наявного попиту і його потреб, тому гість і його потреби є основною ланкою при побудові виробничого процесу і постановці завдань. Разом з тим, конкуренція на ринку ресторанних послуг постійно висуває ресторанному господарству необхідність технологічних нововведень і побудові стійких відносин з постійними гостями. Також, для залучення нової цільової аудиторії ресторану та його кухні необхідно підлаштовуватися під нові віяння та світові тенденції, розширюючи власний асортимент і додаючи незвичні смаки і страви.

Дослідження ринку ресторанних послуг України показало, що наразі заклади громадського харчування знаходяться в скрутному становищі – останні роки виявились виснажливими для більшості закладів, умови зовнішнього середовища знищували повністю можливість працювати і попит споживачів. Тенденція до зниження кількості закладів громадського харчування простежується ще з 2014 року. Загалом, скорочення ринку з моменту першого вторгнення до 2022 року становить 41%. Причин декілька:

військові дії на заході країни, розповсюдження коронавірусної хвороби, карантинні обмеження. Не встигли ресторатори відійти від умов локдаунів та загроз нових спалахів хвороби як в країну прийшла війна і повністю перевернула життя українців. Військове вторгнення понесло за собою настільки багато змін, що повернення довоєнного становища може так і не настати. У цьому році, через значну шкоду, завдану країно-терористом та окупацію деяких областей кількість закладів на ресторанному ринку зменшилася на 25%, значно впав і попит через від'їзд більшості українців закордон.

Здійснена оцінка діяльності роботи ресторану «Da Vinci» і досліджена ефективність управлінських рішень. Варто зазначити, що кожна криза – це можливість вийти з нею та стати краще. «Da Vinci» за останній рік змогло знайти нові альтернативи у роботі, перейти на інші види електрозабезпечення, дати робочі місця персоналу та внутрішньо переміщеним особам, допомагати армії та волонтерам.

Проаналізувавши роботу ресторану «Da Vinci», можна встановити, що заклад за 4 роки свого існування зміг побудувати стійку репутацію, злагоджену роботу усіх процесів та заслужити довіру і прихильність споживачів. Більшість управлінських рішень керівника закладу можна вважати ефективним, бо вони змогли підтримувати ресторан та його працівників у моменти кризових явищ. Керівник побудував затишну атмосферу в ресторані, яка дозволяє всій сім'ї відпочивати з комфортом та повертатись знов і знов.

Запропоновано введення нових заходів для підвищення ефективності управлінських рішень. Вивчивши ситуацію, що склалася на підприємстві, було розроблено заходи щодо вдосконалення управлінських рішень на підприємстві та залучення персоналу в процес розробки. Серед них: розробка інструкції з матеріальної та моральної компенсації гостей при виникненні невдоволення послугою, перехід до автоматизації процесів, використання планшетного забезпечення, використання систем Choice для QR-меню,

автоматизованого розрахунку гостей та платформи для збору відгуків, проведення загальних зборів та інтерактивного відпочинку з персоналом, командних ігор, важливість прислуховуватись до власних працівників.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що «Da Vinci» конкурентоспроможний ресторан сімейного типу, з вагомими перевагами та незначними недоліками. Постійна робота над помилками та вдосконалення методів прийняття управлінських рішень дозволить ресторану процвітати і розвиватись ще багато років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний центр «Ресторани України». URL: <https://posteat.ua/> (дата звернення 03.11.2022)
2. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
3. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Менеджмент*. Запоріжжя, 2008. С. 121-124.
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24, 2018. С. 117-123.
5. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. Теорія прийняття рішень: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
6. Гапоненко Г. І., Євтушенко Є. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип.14. 2021.С. 132-141.
7. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
8. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. Випуск № 11, 2017. С. 201-205.
9. Гузар У.Є. Сучасні якості менеджера готельно–ресторанного бізнесу. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Таврія. 2020. С. 237-240.
10. Давидова О.Ю. Ресторанний менеджмент: підручник / за заг. ред. А.І. Усіна, І.В. Сегеда. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 280 с.

11. Діденко Є. О., Вітюк Д. К. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства. *Економіка. Технології та дизайн*. № 1 (10). Київ. 2014. С. 7-14.
12. Дружиніна В. В., Залуніна О. М., Углава А.О. Оцінка практики функціонування національного ринку ресторанних послуг. *Економіка ТВ управління національним господарством*. Вип. 2. 2016. С. 53-57.
13. Злобіна Н.В. Управлінські рішення: навчальний посібник. Тамбов: Вид-во Тамбов. держ. техн. ун-т. 2007. С. 80.
14. Кіцела Є. О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., , 16 лют. 2019 року. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2019. С. 120.
15. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210–217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217> (дата звернення 12.11.2022)
16. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. № 6, 2018. С. 11-16.
17. Кухаренко В. Д., Овчаренко Л. В, Предборський В. А, Андрущенко І. Г. Основи менеджменту : посіб. Київ: Націон. Акад. внутр. справ. 2019. С. 81-112.
18. Лазечко Х. Групові методи прийняття управлінських рішень. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. Том 2, 2012. С. 57-63.
19. Лукичева Л. І., Єгоричев Д. Н., Аніскіна Ю. П. Управлінські рішення: підручник за фахом «Менеджмент організації», 4-е вид., стер. М.: Видавництво «Омега-Л». 2009. 383 с.
20. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних

програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 40с.

21. Нагорняк Г. С., Малий О. Значення системи прийняття управлінських рішень в ефективному зростанні вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 05 листопада 2021 року. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 33–36.

22. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.

23. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. Київ. 2003. 348 с.

24. Офіційний сайт Choice: усі інструменти для зростання бізнесу у сфері HoReCA. URL: <https://choiceqr.com/uk/> (дата звернення 16.11.2022)

25. Офіційний сайт ресторану «Da Vinci». URL: <https://davinci.zp.ua/> (дата звернення 12.11.2022)

26. Офіційний сайт ресторану Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.11.2022)

27. Офіційний сайт ресторану Нарешті. URL: <https://nareshiti.com.ua/menu/> (дата звернення 02.11.2022)

28. Офіційний сайт ресторану Шелест. URL: <http://limonsol.com.ua/restaurants/shelest/index.html> (дата звернення 02.11.2022)

29. Офіційний сайт системи Poster POS. URL: <https://joinposter.com/> (дата звернення 27.11.2022)

30. Панайотова Х. О., Сукрушева Г. О. Особливості освітньої міграції українських студентів. *Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 5 груд. 2019 року. Полтава: ЦФЕНД, 2019. С. 567.

31. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб.; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

32. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. Суми: Вид-во Сум. ДПУ ім. А. С. Макаренка. 2015. 424 с.

33. Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. Харк. держ. університет харчування і торгівлі. Харків, 2009. 190 с.

34. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с.

35. Шовкопляс Т.С. Ризики та їх вплив на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. 2012. С. 135-140.

36. George E. Monahan. Management decision making: Spreadsheet modeling, analysis, and application. Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom. 2000. 240 p.

37. Rahman N., Feis G. L. De. Strategic Decision-Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure. New York, USA. 2009. 326 p