

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ПУДЯК СЕРГІЙ ІГОРОВИЧ

**ОРГАНІЗАЦІЯ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Пудяк Сергій Ігорович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність та основні завдання організації управлінської діяльності в організації	
1.2. Оцінювання управлінської діяльності: методи та особливості в організаціях ресторанного бізнесу	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ТОВ «АТМОСФЕРА- СКАЙ» РЕСТОРАН «НА НЕБІ»)	
2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управлінської діяльності в контексті досягнення цілей досліджуваної організації	
2.2. Аналіз дієвості механізмів оцінювання управлінської діяльності в досліджуваній організації	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
3.1. Інноваційні підходи до процесів управління організаціями в сфері ресторанного бізнесу в контексті сучасних викликів	
3.2. Впровадження новітніх технологій оцінювання управлінської діяльності ..	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції ефективність управління стає ключовим фактором успішності будь-якої організації. Саме від того, наскільки якісно вибудовані система управління, внутрішні процеси та механізми оцінювання результативності управлінської діяльності, залежить здатність підприємства адаптуватися до змін, приймати проєктні та стратегічні рішення, підвищувати продуктивність і забезпечувати стаке функціонування. Організація управлінської діяльності визначає швидкість реагування на зміни ринку, рівень інноваційності, оптимальність використання ресурсів і здатність забезпечити високу якість продукції чи послуг, з огляду на це удосконалення управління стає необхідною умовою зміцнення позицій на ринку.

В сучасних умовах розвиток організації значною мірою залежить від професіоналізму управлінців, якості комунікацій, стилю керівництва та здатності мотивувати персонал. Тому аналіз та оцінювання управлінської діяльності стають інструментами виявлення слабких місць та формування напрямів удосконалення. Організації переходять до систем стратегічного планування та управління за результатами. Це потребує чітко визначених критеріїв та показників оцінювання управлінської діяльності, що забезпечують об'єктивність та контрольованість управлінських процесів. Сьогодні організації повинні діяти відповідно до міжнародних стандартів управління, що передбачає створення ефективної системи менеджменту та регулярне оцінювання її результативності.

Таким чином, наведена проблематика є актуальною, оскільки ефективне управління виступає визначальним чинником конкурентоспроможності, стабільного розвитку та здатності сучасних організацій адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Дослідження цієї теми дає можливість сформулювати сучасні підходи до вдосконалення системи управління, підвищити результативність роботи менеджерів та оптимізувати діяльність організації загалом.

Ступінь дослідження проблеми. Вагомий внесок у вивчення проблем організування та оцінювання управлінської діяльності зробили такі науковці як О. В. Бабич, В. Савчук, О.Бородіна, Т. Морозова, О.Кузьмін, Г. Трілленберг, С.Прохоровська, Т.Попович, В.Стадник та ін. Проте, окремі аспекти організації та оцінювання управлінської діяльності на підприємствах сфери ресторанного бізнесу ще потребують уваги.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації і оцінювання управлінської діяльності в організації.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати сутність та основні завдання організації управлінської діяльності в організації
- визначити систему методів та особливостей оцінювання управлінської діяльності в організаціях ресторанного бізнесу
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення управлінської діяльності в контексті досягнення цілей організації
- проаналізувати дієвість механізмів оцінювання управлінської діяльності в досліджуваній організації
- запропонувати інноваційні підходи до удосконалення процесів управління організаціями в сфері ресторанного бізнесу в контексті сучасних викликів
- обґрунтувати напрямки впровадження новітніх технологій оцінювання управлінської діяльності (в системі управління якістю).

Об’єкт дослідження – процеси організації та оцінювання управлінської діяльності в організації

Предмет дослідження – технології організації та оцінювання управлінської діяльності в організації сфери ресторанного бізнесу.

Для реалізації поставлених завдань у дослідженні використовувались такі **методи дослідження:** аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз,

статистичний, метод узагальнення, порівняння, графічний метод, експертні методи.

Практична значущість результатів дослідження роботи полягає у можливості впровадження в діяльність закладів ресторанного бізнесу та сфери гостинності пропозицій, розроблених автором.

Апробація результатів дослідження здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні завдання організації управлінської діяльності в організації

На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки формується ситуація, коли ефективність функціонування організацій значною мірою визначається якістю управлінської діяльності. Успішна робота залежить від здатності керівництва своєчасно та гнучко вирішувати комплекс завдань, що безпосередньо впливають на стабільність і розвиток соціально-економічних систем. Це створює потребу в ефективних механізмах прийняття управлінських рішень, їх оперативного виконання та контролю за реалізацією, оскільки від цього залежить загальна результативність діяльності організації.

У такому контексті посилюється значення ролі керівників та адміністративного апарату організацій у забезпеченні високої якості рішень, що приймаються, а також у формуванні стратегій, здатних адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Від компетентності управлінського персоналу залежить не лише ефективність окремих підрозділів, а й загальна стабільність організації, її конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Тобто, сучасні виклики підкреслюють необхідність підвищення професійної підготовки керівників, вдосконалення процедур ухвалення рішень та впровадження адаптивних управлінських моделей, здатних оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового та соціального середовища.

На основі аналізу науково-монографічної літератури сфері менеджменту, можна виділити кілька ключових тлумачень організації управлінської діяльності. Українські автори, як правило, розглядають її у трьох основних аспектах: як функцію управління, як процес створення структури та як засіб координації.

У класичному тлумаченні організація є однією з основних (первинних) функцій менеджменту, що здійснюється за результатами планування і передусе мотивації та контролю. Причому організація розглядається як «діяльність суб'єкта управління (менеджера), спрямована на формування системи (об'єкта управління), яка буде здатна досягти поставлених цілей шляхом упорядкування, структурування та координації» [5].

Організація як процес створення структури – найбільш поширене прикладне тлумачення, яке фокусується на архітектурі системи управління. За своєю сутністю «організація – це процес проектування та побудови системи управління, що включає визначення складу підрозділів, їхньої взаємодії та ієрархічної підпорядкованості, причому ключовий акцент робиться на формуванні організаційної структури управління» [44].

Вчені визначають організаційну структуру управління підприємством як форму системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків, акцентуючи увагу на чіткому визначенні повноважень, відповідальності та інформаційних зв'язків між управлінськими працівниками.

Українські автори, слідуючи класичній школі менеджменту, переважно тлумачать організацію управлінської діяльності як створення ієрархічної та функціональної структури з чітким розподілом праці, прав і відповідальності, що забезпечує координацію для досягнення цілей. У сучасних роботах цей підхід доповнюється акцентом на гнучкості та узгодженні з внутрішніми процесами самоорганізації.

Організація управлінської діяльності – це «процес створення внутрішньої структури організації, що забезпечує ефективне функціонування системи управління для досягнення цілей підприємства» [44]. Сутність цього процесу полягає у систематизації, структуруванні та координації всіх елементів управління. Це передбачає розподіл праці та повноважень з визначенням, хто, що і як робить, а також надання необхідних прав для прийняття рішень. З точки

зору формування структури, передбачає створення ієрархії підрозділів (відділів, департаментів) та встановлення зв'язків між ними (вертикальних та горизонтальних).

Мета організації управлінської діяльності – перетворити наявну сукупність ресурсів і завдань на впорядковану, керовану та цілеспрямовану систему. В сучасних організаціях вона вирішує низку завдань, які умовно можна поділити на три групи: структурні, функціональні та ресурсні.

Таблиця 1.1.

Система завдань управлінської діяльності в організації

Група завдань	Завдання	Сутнісне наповнення
1. Структурні	Проектування організаційної структури	Вибір найбільш доцільного типу структури (лінійна, функціональна, матрична тощо), що відповідає стратегії та масштабу підприємства.
	Регламентація апарату управління	Чітке визначення кількості, складу та підпорядкованості структурних підрозділів.
	Формування зв'язків та відносин	Встановлення вертикальних (підпорядкування) та горизонтальних (координація) зв'язків, а також забезпечення ефективної комунікації.
2. Функціональні	Розподіл функцій управління	Закріплення конкретних функцій (планування, контроль, мотивація, облік) за певними підрозділами чи посадами.
	Делегування повноважень та відповідальності	Передача прав на прийняття рішень нижчим ланкам управління та закріплення за ними відповідної відповідальності за результати.
	Створення внутрішніх нормативів	Розробка посадових інструкцій, положень про відділи та стандартів роботи, що регулюють управлінську діяльність.
3. Ресурсні (забезпечувальні)	Кадрове забезпечення	Набір, навчання та розвиток управлінського персоналу, що відповідає вимогам обраної структури та функцій.
	Інформаційно-технічне забезпечення	Впровадження систем управління інформаційними потоками, автоматизація управлінських процесів (ERP, CRM) та забезпечення технічними засобами.
	Створення комфортного робочого середовища	Забезпечення необхідних умов праці для управлінського апарату.

Примітка. Систематизовано автором за [19]

Вирішення цих завдань дозволяє систематизувати управління, підвищити його гнучкість та ефективність, що, зрештою, веде до реалізації місії та стратегічних цілей організації.

Нові підходи до організації управлінської діяльності виникли як відповідь на зростаючу динаміку зовнішнього середовища, цифрову трансформацію та необхідність підвищення гнучкості, швидкості реакції та інноваційності компаній. Вони знаменують відхід від жорстких ієрархічних структур на користь мережевих, командно-орієнтованих та адаптивних моделей.

Наведемо характеристику найбільш значущих нових підходів. Зокрема, організація управлінської діяльності в межах адаптивних та гнучких структур. Сутністю його є зосередження на швидкому реагуванні на зміни та безперервному постачанні цінності споживачеві. Управлінська діяльність організовується не навколо функцій, а навколо продуктів, проєктів чи потоків цінності. Базові принципи, які застосовуються в цьому підході, це:

- самоорганізація, яка передбачає формування невеликих, крос-функціональних команд, які самостійно приймають рішення щодо виконання роботи;
- ітеративність, що передбачає планування, виконання та оцінку роботи короткими циклами замість довгострокових планів;
- мінімізація втрат, як усунення всього, що не додає цінності для кінцевого споживача.

Основними завдання організації під час реалізації такого підходу є створення системи, що підтримує швидкі цикли зворотного зв'язку та постійне вдосконалення процесів.

Ще одним із напрямків є формування мережевих та віртуальних структур, які оптимізовані для роботи в інноваційному та змінюваному зовнішньому середовищі. За своєю сутністю це організація, яка будується навколо внутрішніх та зовнішніх партнерів, які пов'язані ІТ-технологіями. Традиційні відділи замінюються проєктними командами, які формуються на

час виконання конкретного завдання. Розуміння віртуальної організації полягає в тому, що ядро організації виконує лише стратегічні функції, а більшість операційних функцій, зокрема, виробництво, логістика передаються на аутсорсинг партнерам. Мережева організація передбачає фокусування на горизонтальних зв'язках та співпраці між підрозділами або незалежними компаніями для спільної реалізації великих проєктів. Основним завданням при цьому є забезпечення високої координації та надійної комунікації між географічно розосередженими та незалежними елементами.

В умовах цифровізації актуалізується підхід до організації управлінської діяльності на основі аналізування даних. Він стосується не стільки структури, скільки способу прийняття рішень. А саме, перехід від прийняття рішень, заснованих на інтуїції чи досвіді, до рішень, які базуються на аналізі великих даних (Big Data), метриках та прогностичній аналітиці. Технологічною основою є впровадження систем CRM, Business Intelligence та аналітичних платформ, які забезпечують управлінців актуальною та достовірною інформацією в режимі реального часу. Завданнями організації за цього підходу є створення інформаційної інфраструктури, навчання управлінського персоналу навичкам розуміння та використання даних, формалізація ключових показників ефективності (KPI), що чітко відображають стратегічні цілі.

В сучасних умовах для ефективної організації управлінських структур виділяється ряд завдань (рис.1.1.).

Нові підходи в цілому орієнтуються на створення «живої» організації, яка здатна навчатися, швидко адаптуватися і ефективно використовувати технології для забезпечення конкурентних переваг. Управлінська діяльність в цьому випадку перетворюється з командно-контролюючої функції на підтримку, коучинг та фасилітацію.

В контексті нашого дослідження слід визначити, що управлінська діяльність у ресторанному бізнесі має низку суттєвих відмінностей та специфічних рис, які зумовлені природою галузі – поєднанням виробництва, торгівлі та надання послуг (гостинності) в умовах високої мобільності та

прямого контакту зі споживачем.



Рис.1.1. Система завдань побудови управлінських структур організації

Охарактеризуємо ключові моменти організації управлінської діяльності в ресторанному бізнесі. Перед усім, це зосередження на операційній ефективності та якості, тобто – управління в ресторані є максимально

зосередженим на операціях та орієнтованим на якість «тут і зараз». В логістиці це загальновідомий принцип «Just in Time», за якого управління має забезпечувати надання послуги або страви «точно вчасно», оскільки продукція є такою, що може швидко втратити свої споживчі якості, а послуга не може бути відкладена чи збережена. Це вимагає миттєвої координації між кухнею (виробництвом) та залом (обслуговуванням). При цьому, обов'язковим є управління якістю для виконання основного завдання – стандартизації смаку, розміру порцій, швидкості обслуговування та зовнішнього вигляду. Помилка будь-якої ланки (кухар, офіціант, бармен) одразу впливає на враження клієнта. Управління якістю не можливе без контролю собівартості, а саме, чіткого управління витратами на сировину та оплату праці, що є критично важливим. Це вимагає щоденного контролю за закупівлями, списанням та інвентаризацією.

Одним із ключових моментів управлінської діяльності в ресторанному бізнесі є управління людськими ресурсами, за якого персонал є обличчям та основним активом ресторанного бізнесу, що визначає необхідність специфічного HR-менеджменту. Достатньо вагомим чинником є висока плинність кадрів, адже ресторанний бізнес традиційно має високу плинність, що вимагає безперервного рекрутингу, навчання та адаптації нових співробітників. Важливим моментом є управління навчанням та мотивацією, адже співробітники потребують постійного тренування навичок обслуговування, знання меню та стандартів. Ефективною системою мотивації є чайові, премії, гнучкий графік роботи, що виступає одним із основних елементів для утримання кваліфікованого персоналу.

Суттєвим специфічним чинником в управлінні ресторанним бізнесом є культура гостинності, за якої повинна створюватись культура обслуговування, зорієнтована на клієнта, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у створенні позитивного іміджу закладу.

Важливим є зосередити увагу на комплексному функціональному управлінні, за якого управлінська діяльність поєднує функції, які в інших

галузях часто розподілені між окремими компаніями чи відокремленими структурними підрозділами

Таблиця 1.2.

Особливості системи управління в ресторанному бізнесі

Сфера управлінської діяльності	Специфіка в ресторанному бізнесі
Виробництво	Управління кухнею: розробка меню (технологічні карти), планування заготовок, контроль термінів зберігання та санітарних норм (НАССР).
Маркетинг	Управління іміджем, брендинг, робота з онлайн-відгуками, спеціальні акції та події. Маркетинг часто інтегрований із обслуговуванням (персоналізований підхід).
Закупівлі та логістика	Управління ланцюгами постачання високочутливих та швидкопсувних продуктів; потреба у щоденних чи кількарізних постачаннях; суворий вхідний контроль якості.
Фінанси та облік	Чіткий облік сировини у натуральних та вартісних показниках (інвентаризація); управління ліцензіями та дозволами (алкоголь, санітарні норми).

Примітка. Сформовано автором за [21]

Слід наголосити, що у ресторанному бізнесі сильний бренд та маркетинг відіграють ключову роль. Відповідно, організація управлінської діяльності в сучасних закладах орієнтується на використання digital-маркетингу, таргетованої реклами, соціальних мереж; управління репутацією (відгуки, рейтинги); формування унікальної концепції закладу; створення атмосфери, інтер'єру та стилю; розробку меню як інструменту маркетингу.

Сучасні ресторани орієнтуються на технологізацію та цифровізацію управлінських процесів та активно впроваджують CRM системи; системи управління бронюванням; цифровий облік складу; автоматизовані програми закупівель; QR-меню та системи онлайн-замовлень; аналітику продажів у реальному часі. Адже саме технологічні можливості цифровізації підвищують точність управлінських рішень та зменшує операційні витрати.

Прибутковість ресторану залежить від правильної організації фінансових процесів та контролю витрат, включаючи систему управління

ресурсами, контроль фуд-косту і беверідж-косту, ведення бюджетів, аналіз витрат і доходів, впровадження KPI для підрозділів.

Надзвичайно важливою сферою управлінської діяльності в ресторанних закладах є забезпечення відповідності правовим та санітарним нормам. Система управління у ресторанному бізнесі зобов'язана дотримуватися: санітарних вимог; норм безпеки харчових продуктів; правил охорони праці; стандартів пожежної безпеки; ліцензійних вимог (особливо для алкоголю), адже цей вид бізнесу має безпосереднє соціальне значення. Відповідно управлінський персонал цих закладів повинен системно контролювати виконання нормативів, стандартів, регламентних норм та ліцензійних вимог.

Конкуренція стимулює ресторани до впровадження нових форм обслуговування (take-away, доставка, drive-through), інтерактивних сервісів, розвитку трендових кухонь і стилів подачі, а також сучасних технологій комунікації з гостями. Інноваційність стає важливою частиною управлінської стратегії ресторанних закладів.

Тобто, ефективність та результативність управлінської діяльності в даній сфері визначається такими основоположними чинниками, як якість сервісу, стабільністю виробничих процесів, професіоналізм персоналу, оперування цифровими інструментами, здатність закладу адаптуватися до ринкових умов і очікувань гостей.

1.2. Оцінювання управлінської діяльності: методи та особливості в організаціях ресторанного бізнесу

Теоретико-методологічний базис та сучасна практика менеджменту свідчать, що оцінювання управлінської діяльності – це систематичний, формалізований процес визначення ефективності та результативності управлінських працівників, апарату управління чи системи управління в

цілому, з метою підвищення якості прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей організації. Сутність цього процесу полягає не лише у констатації фактів, а й у діагностиці, аналізі та прогнозуванні управлінського потенціалу

Таблиця 1.3.

Вимоги до оцінювання управлінської діяльності в організації

Аспект оцінювання	Характеристика
Систематичність та об'єктивність	Оцінювання має відбуватися системно, за чітко визначеною процедурою та регулярним графіком, використовуючи формалізовані критерії та методи. Це мінімізує суб'єктивізм процесу та результатів оцінювання.
Результативність	Оцінка того, наскільки дії управлінця сприяли досягненню запланованих цілей організації (KPI, стратегічні показники). Це відповідь на питання: Чи досягнуто мети?
Ефективність	Оцінка того, як було досягнуто цілей, тобто співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів (часу, фінансів, праці). Це відповідь на питання: Якою ціною досягнуто мети?
Комплексність	Оцінюється не лише результат (виконання плану), але й процес (методи управління, лідерські якості, комунікативні навички) та поведінкові компетенції менеджера.
Діагностування та прогнозування	Виявлення сильних сторін управління та менеджера, зокрема, та «вузьких місць» у системі управління, які потребують вдосконалення, перенавчання чи коригування структури.

Об'єктами контрольної-аналітичної функції управлінської діяльності в сучасних організаціях, зазвичай, є оцінювання:

індивідуальної компетентності, особистих якостей (лідерство, стресостійкість) та внеску у загальний результат менеджерів;

структурних підрозділів (відділів, департаментів) з точки зору їхньої внутрішньої ефективності, швидкості реагування та якості взаємодії;

методів, процесів та технологій управління, що використовуються в організації, наприклад, оцінка ефективності системи планування чи контролю.

Предметом оцінювання виступає якість, результативність та ефективність управлінської праці.

Вважаємо, що оцінювання управлінської діяльності є діагностичним інструментом і механізмом зворотного зв'язку, який забезпечує постійне вдосконалення системи управління організації, та виконує низку критично важливих функцій

Таблиця 1.4.

Функції оцінювання управлінської діяльності в організації

№ з/п	Функція оцінювання	Змістове наповнення
1	Контрольна	Порівняння фактичних показників із запланованими стандартами та нормами
	Мотиваційна та стимулююча	Результати оцінки є основою для преміювання, підвищення зарплати або, навпаки, застосування дисциплінарних заходів. Справедлива оцінка підвищує залученість персоналу
2	Регулювання	Оцінювання допомагає ідентифікувати потреби в навчанні та розвитку (прогалини у знаннях чи навичках) та планувати індивідуальні програми професійного зростання
3	Управління персоналом	Використання результатів для прийняття рішень про просування, переведення, ротацію або звільнення управлінського персоналу.
4	Прогнозування та стратегування	Надання керівництву інформації про здатність наявного управлінського апарату реалізовувати довгострокові стратегічні завдання.

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою, цифровізацією, кризовими викликами та потребою в адаптивності, перед усім, в умовах воєнного стану в Україні, завдання оцінювання управлінської діяльності значно розширюються. Вони виходять за рамки простого контролю виконання планів і стають ключовим інструментом стратегічного розвитку та підвищення стійкості організації. З огляду на вказане, можемо виокремити основні завдання оцінювання управлінської діяльності, серед яких:

визначення, наскільки управлінська діяльність сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей організації, а не лише короткострокових оперативних показників;

чітке формування та оцінювання ключових показників ефективності (КПІ), що охоплюють фінансові, операційні результати, та взаємодію зі споживачами та клієнтами;

аналіз співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами (час, фінанси, персонал). У сучасних умовах це включає оцінку ефективності інвестицій у цифровізацію;

виявлення критичних недоліків у системі управління, які гальмують розвиток, призводять до втрат або знижують конкурентоспроможність організації

На даний час, на перший план виходить оцінка здатності менеджера адаптуватися та розвивати команду, враховуючи точне визначення прогалин у компетенціях, особливо у сфері цифрового управління, кризового менеджменту, планування індивідуальних програм розвитку та перенавчання; вимірювання якості лідерства, комунікативних здібностей, здатності до інновацій та управління змінами. У сучасному «гібридному» робочому середовищі це включає оцінку здатності до управління віддаленими командами; надання обґрунтованої інформації для планування кар'єрного зростання управлінців (просування, ротація, включення до кадрового резерву).

Ці завдання забезпечують справедливість та стимулюють високу продуктивність шляхом створення об'єктивної та прозорої бази для визначення розміру премій, бонусів та перегляду заробітної плати, пов'язуючи їх із реальними результатами, справедливою оцінкою, яка супроводжується конструктивним зворотним зв'язком, підвищує задоволеність працею та мотивацію управлінців, а також наданням необхідної інформації для прийняття рішень про продовження співпраці (або звільнення), переведення на інші посади чи пониження.

В умовах зовнішньої нестабільності, оцінювання управлінської діяльності має фокусуватися на здатності системи управління до виживання та швидкого відновлення, з визначенням того, наскільки швидко та ефективно управлінець чи підрозділ адаптуються до несподіваних змін ринку, законодавства чи кризових ситуацій. Для цього необхідно здійснити вимірювання внеску керівників у впровадження нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей, які є критично важливими для випередження конкурентів у динамічному середовищі, а також оцінити здатності управлінця підтримувати здоровий клімат у колективі, особливо в умовах стресу та невизначеності.

У сукупності ці завдання перетворюють оцінювання управлінської діяльності з простого контролю на потужний інструмент розвитку, адаптації та забезпечення конкурентоспроможності організації.

Слід підкреслити, що сучасні методи оцінювання управлінської діяльності відійшли від виключно суб'єктивних чи чисто кількісних показників, інтегруючи оцінку результативності та компетентностей. Вони мають на меті не стільки контроль, скільки розвиток і вдосконалення. Відповідно основними сучасними методами оцінювання управлінської діяльності в організаціях можемо визначити такі (рис.1.2.).

Найчастіше в організаціях України, особливо у великих та середніх компаніях, а також у секторах, де потрібна висока прозорість і вимірюваність результатів, застосовується поєднання методів оцінювання управлінської діяльності, що охоплюють як результати роботи, так і компетентності менеджера.

Зокрема, оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI) – це найбільш поширений та формалізований метод для оцінки результативності менеджерів. Оцінка базується на вимірюванні ступеня досягнення кількісних та якісних показників, узгоджених на початку звітного періоду. KPI використовуються для оцінювання та мотивації (розрахунку змінної частини зарплати, премій) керівників усіх рівнів. Особливістю цього методу є те, що для керівників KPI охоплюють не лише особисті показники, але й результати

роботи підрозділу (наприклад, прибуток відділу, рівень задоволеності клієнтів відділу, виконання бюджету, плинність кадрів у підрозділі). Проблемним аспектом може бути те, що неправильно визначені або занадто складні KPI можуть призводити до суб'єктивності та демотивації.

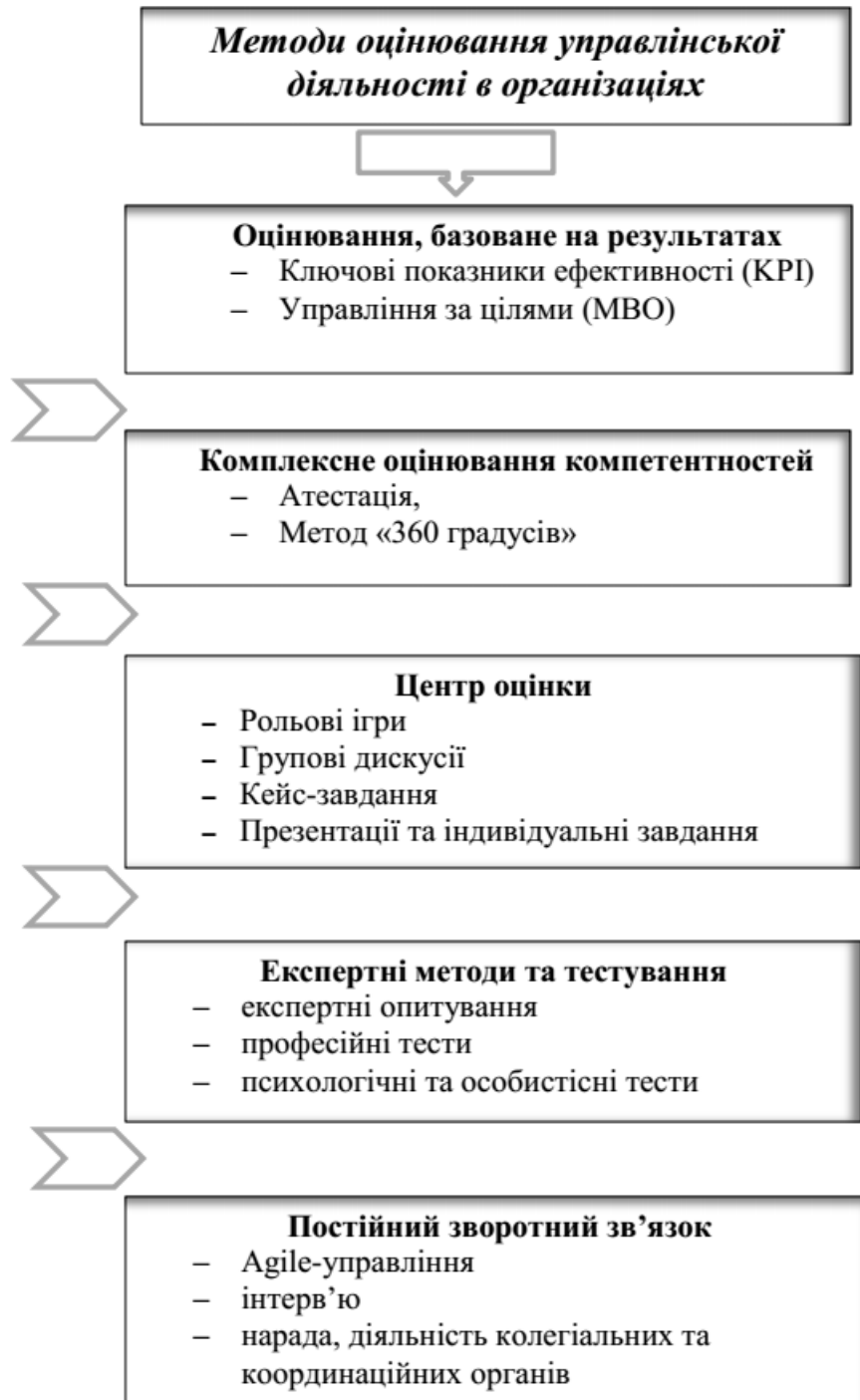


Рис.1.2. Методи оцінювання управлінської діяльності в організаціях

Примітка. Сформовано автором

Також слід наголосити, що цей методи використовується для чіткого зв'язку між індивідуальною діяльністю менеджера та загальною стратегією організації, а також для обґрунтування системи преміювання.

Використовуючи метод управління за цілями (МВО) менеджер і керівник спільно визначають цілі, план дій і критерії оцінки на певний період. Це підвищує залученість і відповідальність управлінця за результат

До прикладу, атестація та оцінка за компетентностями – це традиційний метод, який тепер часто модернізується через інтеграцію із сучасними моделями компетенцій. Атестація – це регулярна (зазвичай раз на рік або пів року) оцінка відповідності менеджера займаній посаді. Хоча в чистому вигляді атестація може бути дещо застарілою, її елементи (комплексний підсумковий огляд роботи) залишаються актуальними. Метод оцінювання за компетентностями передбачає вимірювання того, наскільки часто та ефективно менеджер демонструє заздалегідь визначені поведінкові навички (soft skills) та знання (hard skills). Важливо, що у сучасних умовах акцент робиться на гнучкості, кризовій стійкості, лідерстві, здатності до управління змінами та цифрових навичках.

Оцінювання управлінської діяльності є комплексним і базується на кількох групах критеріїв. Сучасні організації прагнуть поєднати кількісні (що зроблено) та якісні (як зроблено) показники, а також оцінити результати і потенціал управлінця. Основні критерії оцінювання управлінської діяльності поділяються на чотири ключові групи – критерії результативності, ефективності, компетентності, а також критерії потенціалу та розвитку.

Зокрема, група критеріїв результативності, вимірює досягнення конкретних, вимірюваних цілей і є основою методів КРІ та МВО, і об'єднує

фінансові показники: виконання бюджету, зростання прибутку, зниження витрат підрозділу, рентабельність інвестицій.

операційні показники: збільшення обсягів виробництва/продажів, швидкість виконання проєктів, оптимізація запасів, скорочення часу циклу.

маркетингові (споживацькі) показники: рівень задоволеності клієнтів, зменшення кількості скарг, зростання частки ринку.

індикатори та параметри досягнення стратегічних цілей, ступінь реалізації довгострокових цілей організації

показники якості та результати управлінських рішень (наприклад, успішність запуску нового продукту, ефективність реорганізації).

Критерії ефективності оцінюють якість використання ресурсів та раціональність процесів, якими керує менеджер, серед яких – продуктивність праці, раціональне використання ресурсів; впорядкованість та чіткість внутрішніх процесів підрозділу, мінімізація внутрішньої бюрократії, швидкість документообігу; дотримання внутрішніх норм, політик, техніки безпеки та екологічних стандартів

Система критеріїв компетентності та поведінки дозволяють оцінювати навички, знання та поведінкові якості менеджера. Серед них – параметри лідерства, здатність надихати команду, делегувати повноваження, створювати позитивний робочий клімат, підтримувати високий рівень залученості та знижувати плинність кадрів; якість вертикальної та горизонтальної комунікації, здатність ефективно вести переговори, вирішувати конфлікти та надавати конструктивний зворотний зв'язок, здатність швидко та без значних втрат адаптувати підрозділ до нових умов (ринкових, кризових, технологічних), здатність до інновацій; рівень володіння спеціальними знаннями, необхідними для управління у конкретній галузі (наприклад, фінансовий менеджмент, знання ІТ-інструментів); здатність бачити цілісний зв'язок між рішеннями, прогнозувати їхні довгострокові наслідки та мислити в рамках стратегії компанії.

В системі оцінювання управлінської діяльності критерії потенціалу та розвитку дають можливість оцінювати здатність управлінця до майбутнього зростання та його готовність до нових викликів. до цих критеріїв відносять: швидкість і якість засвоєння нових знань та навичок, здатність застосовувати отриманий досвід; створення умов для професійного зростання підлеглих,

здатність навчати та готувати кадровий резерв; мотивація до кар'єрного зростання, прагнення до розвитку та готовність брати на себе більшу відповідальність; стресостійкість і здатність ефективно працювати під тиском, зберігати професіоналізм у кризових ситуаціях (особливо актуально в сучасних умовах).

В контексті нашого дослідження доцільно наголосити, що оцінювання управлінської діяльності в ресторанному бізнесі має суттєву специфіку, яка зумовлена комбінацією виробничих, сервісних та торговельних процесів, високою швидкістю операцій та прямим впливом персоналу на кінцевий продукт (досвід клієнта). Серед засадничих особливості оцінювання управлінської діяльності в організаціях ресторанного бізнесу виокремлюються такі.

Зокрема, переважаюча роль операційних КРІ в оцінюванні обумовлена тим, що оцінка діяльності менеджера максимально прив'язана до щоденних, високочутливих оперативних показників, а не лише до річних фінансових звітів. Зокрема, Food Cost (FC) – критичний показник, який прямо залежить від якості управління закупівлями, зберіганням, приготуванням та контролем порцій. Менеджери кухні та генеральні менеджери оцінюються за здатність утримувати FC у межах встановленого відсотка (зазвичай 25%–35%).

Контроль витрат на персонал – критерій, за яким менеджер оцінюється за ефективне складання графіків відповідно до годин пікового навантаження (праця має бути лише тоді, коли вона потрібна), мінімізацію понаднормових годин та оптимізацію штату.

Важливий параметр оцінювання – швидкість обслуговування, тобто вимірювання часу від прийняття замовлення до подачі страви. Це є прямим показником ефективності координації між залом та кухнею.

За параметрами середнього чека та обслуговування столів оцінюється здатність менеджера організувати роботу так, щоб офіціанти ефективно застосовували техніки додаткового продажу та забезпечували швидке обслуговування та обіг / звільнення столів.

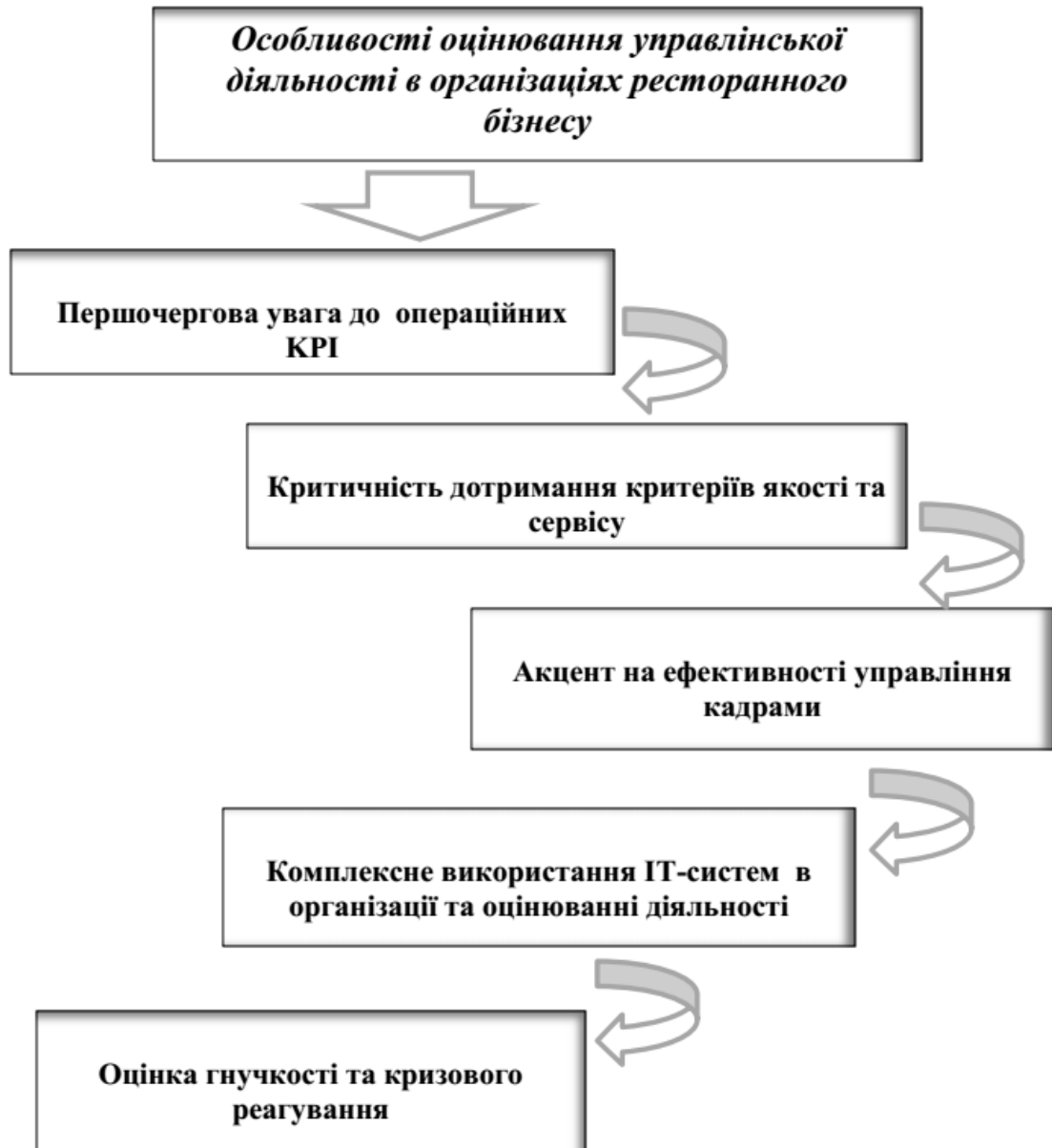


Рис.1.3. Особливості оцінювання управлінської діяльності в організаціях ресторанного бізнесу

Примітка. Сформовано автором

Слід постійно тримати в полі зору критерії якості та сервісу, базову вимогу ресторанного бізнесу, що якість послуги є нематеріальною і вимірюється через суб'єктивні показники, що вимагає специфічних методів оцінювання. Оцінка менеджера напряму залежить від показників задоволеності

клієнтів (Customer Satisfaction Scores, CSAT) та онлайн-репутації (відгуки на Google Maps, соцмережі).

Рівень оцінювання також напрямку залежить від рівня дотримання стандартів обслуговування, знання меню, зовнішнього вигляду персоналу та чистоти закладу, відсотка виконання стандартів, виявлених таємним покупцем. Керівники структурних підрозділів та менеджери, особливо на кухні, оцінюються за суворе дотримання санітарних та гігієнічних норм (система НАССР), оскільки це безпосередньо впливає на безпеку споживачів та репутацію закладу.

Управлінська діяльність в ресторанному закладі оцінюється за здатністю керувати людським ресурсом в умовах високої плинності. Оцінювання параметрів плинності персоналу – це прямий показник ефективності менеджера. Низька плинність свідчить про якісний підбір, навчання, мотивацію та створення здорового клімату в команді. Оцінка готовності та якості навчання, швидкості та ефективності введення нових співробітників у роботу, що мінімізує помилки та прискорює вихід на необхідний рівень продуктивності. Здатність менеджера управляти конфліктами та вирішувати конфлікти як у колективі («кухня-зал»), так і з клієнтами, мінімізуючи негативні наслідки для бізнесу.

Визначальною рисою функціонування сучасних ресторанних закладів є комплексне використання ними цифрових технологій та ІТ-систем. Оцінка управлінської діяльності неможлива без сучасних інформаційних систем (POS-системи, ERP), що формують об'єктивне інформаційно-аналітичне поле, в якому оцінюється діяльність менеджера за здатність інтерпретувати звіти системи (наприклад, про невідповідність між продажами та списанням, що може вказувати на крадіжки чи помилки). Регулярність та точність проведення інвентаризацій (виявлення надлишків/недостач) є прямим показником відповідальності та контролю менеджера складу та кухні.

Ресторанний бізнес постійно стикається з непередбачуваними ситуаціями (закінчення продуктів, раптовий наплив гостей, поломка

обладнання), зростає роль оцінювання гнучкості та кризового реагування. Тут важлива стресостійкість та оцінюється здатність менеджера швидко та адекватно реагувати на непередбачені ситуації, не зупиняючи операційний процес; здатність управляти змінами в меню, безперервно впроваджувати нові страви та сезонні пропозиції, мінімізуючи помилки персоналу та брак продуктів.

Таким чином, оцінювання управлінської діяльності в ресторанному закладі є багатовимірним, поєднуючи жорсткі фінансові критерії з м'якими критеріями якості сервісу та управління персоналом.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ТОВ «АТМОСФЕРА- СКАЙ» РЕСТОРАН «NA NEBI»)

2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення управлінської діяльності в контексті досягнення цілей досліджуваної організації

Підприємство ТОВ «Атмосфера-Скай», у структурі якого функціонує ресторан «Na Nebi» в місті Тернополі, є прикладом ефективно організованого закладу ресторанного господарства, що поєднує сучасний рівень сервісу, продуману модель управління та чітку клієнтоорієнтовану стратегію. Діяльність ресторану спрямована на забезпечення високих стандартів обслуговування, упровадження інноваційних технологічних рішень у виробничі процеси та формування соціально відповідального іміджу на локальному ринку послуг.

ТОВ «Атмосфера-Скай» працює відповідно до власного статуту, який регламентує ключові напрями його діяльності, визначає організаційну побудову підприємства, а також окреслює права та зобов'язання його засновників. Згідно зі статутними положеннями, товариство має право здійснювати ресторанне обслуговування, надавати послуги мобільного харчування та інформаційні послуги, а також займатися орендою нерухомості. Ресторан «Na Nebi», що розпочав роботу у 2015 році, веде свою діяльність відповідно до чинних ліцензійних вимог, які регулюють порядок надання послуг громадського харчування, організацію торгівлі, режим роботи та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Важливою частиною правових засад функціонування є також дотримання вимог з охорони праці та техніки безпеки, що гарантує створення безпечних умов для працівників та якісного обслуговування гостей [41].

Розташування закладу в центральній частині м. Тернополя забезпечує стабільний потік відвідувачів та робить його привабливим для гостей різного

соціального статусу. Основні напрями діяльності ресторану охоплюють надання високоякісних послуг гостям, організацію та проведення приватних і корпоративних подій, банкетів, весільних урочистостей та ділових зустрічей.

Матеріально-технічна база ресторану включає сучасне професійне обладнання: апарат шокової заморозки TechnoDom, жарову поверхню, холодильні шафи TEFCOLD, посудомийну машину, льодогенератор Vitema, пароконвектомат та інші спеціалізовані прилади. Таке оснащення забезпечує високий технологічний рівень виробництва страв і сприяє підтриманню стабільної якості продукції та послуг.

Місія ресторану «Na Nebi» полягає у створенні особливого гастрономічного середовища, де кожен гість має змогу отримати задоволення від високоякісних страв, професійного обслуговування та затишної атмосфери. Основна концепція діяльності закладу ґрунтується на гармонійному поєднанні сучасних кулінарних підходів із традиційними українськими цінностями гостинності, що формує індивідуальний стиль ресторану та залишає у відвідувачів яскраві позитивні враження [41].

Стратегічна мета ресторану полягає в забезпеченні стабільного економічного розвитку за рахунок підвищення якості послуг, удосконалення та розширення асортименту страв, а також зміцнення іміджу й упізнаваності бренду. Заклад орієнтується на формування широкої бази постійних клієнтів, розвиток культури споживання та створення середовища, що поєднує комфорт, сучасний рівень сервісу й оригінальний гастрономічний підхід.

У середньостроковій перспективі ресторан планує посилити свої конкурентні позиції на регіональному ринку, збільшити присутність шляхом відкриття нових закладів або франчайзингових точок, а також активніше впроваджувати цифрові рішення у процеси бронювання, маркетингової діяльності та системи внутрішнього обліку. Важливими орієнтирами залишаються дотримання принципів соціальної відповідальності, розвиток екологічної свідомості, підтримання високого рівня управлінської культури й корпоративної етики.

Система цільових орієнтирів розвитку ресторану «Na Nebi» представлена на рис.2.1.

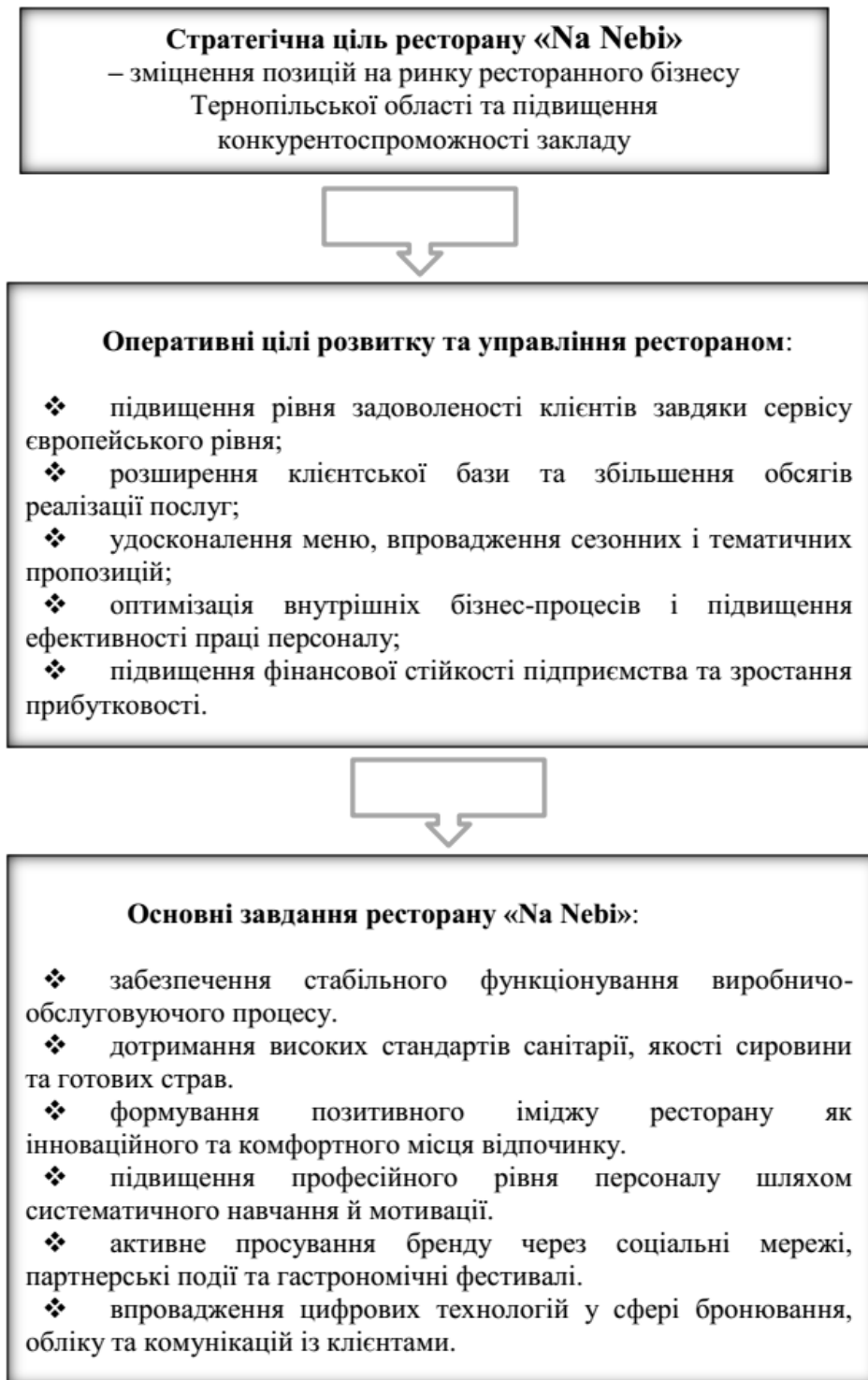


Рис.2.1. Система цільових орієнтирів розвитку ресторану «Na Nebi»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами закладу

Досліджуваний заклад розробив свою індивідуальну концепцію розвитку, (рис.2.2.).

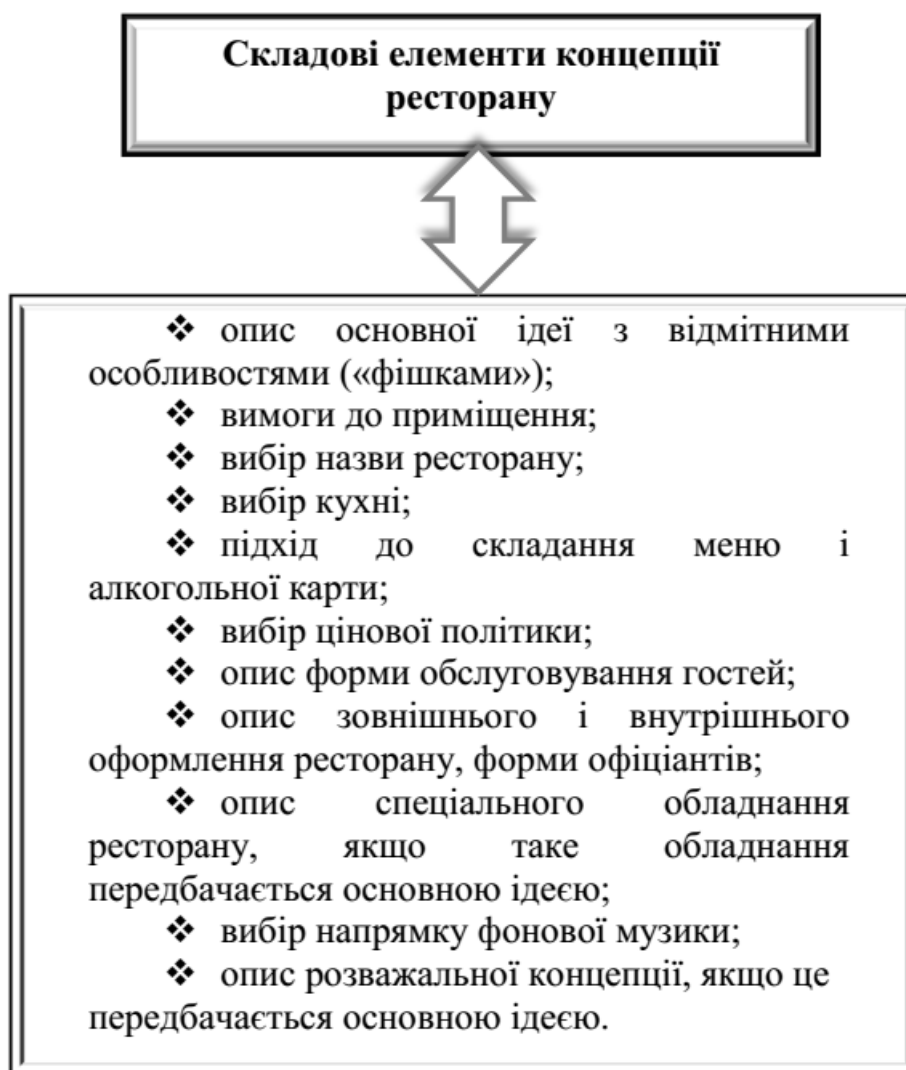


Рис.2.2. Складові концепції ресторану «Na Nebi»,

Примітка. Наведено за матеріалами закладу

Ресторан вирізняється на регіональному ринку тим, що поєднує сучасну українську кухню з авторськими європейськими стравами та різноманітним гриль-меню, приготованого у центрі Тернополя відповідно до актуальних світових гастрономічних тенденцій. Як і кожен концептуальний заклад мережі «Сім'я ресторанів Файного Міста», ресторан «Na Nebi» має власні відмінні риси, серед яких:

- стильний сучасний інтер'єр, доповнений елементами традиційної української культури;
- відкрита гриль-кухня, розташована в самому центрі залу, що дозволяє гостям спостерігати за процесом приготування страв у реальному часі;
- дві комфортні тераси, з яких відкривається один із найкращих краєвидів на Тернопіль, створюючи ідеальні умови для відпочинку та дегустації страв;
- можливість організації банкетів, фуршетів і кейтерингового обслуговування у межах міста;
- проведення весіль та спеціальне бенкетне сервірування столів із використанням скатертин, свічників та інших декоративних елементів;
- наявність обладнаної дитячої кімнати з аніматором, який працює у вихідні дні, що робить заклад комфортним для сімейного відпочинку.

Організаційна структура управління ТОВ «Атмосфера-Скай» є раціонально побудованою та повністю відповідає вимогам малого бізнесу у сфері громадського харчування. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків і компетенцій, встановлює логічну систему підпорядкованості, сприяє відповідальному виконанню функцій працівниками, а також гарантує оперативність у прийнятті управлінських рішень. Завдяки цьому налагоджується ефективна комунікація між керівництвом і персоналом, що дозволяє швидко реагувати на потреби гостей та адаптуватися до змін у ринку ресторанних послуг (рис. 2.3.).

На верхньому, стратегічному рівні управління перебуває директор підприємства, який здійснює загальне керівництво всією мережею закладів, включно з рестораном «На Nebi». Він визначає напрями розвитку компанії, затверджує фінансово-економічні плани, відповідає за співпрацю з постачальниками та державними інституціями, а також контролює дотримання стандартів якості обслуговування в усіх підрозділах.



Рис.2. 3. Організаційна структура управління ТОВ «Атмосфера-Скай»

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Другий рівень управління представлений адміністратором ресторану «Na Nebi», який забезпечує оперативне керівництво діяльністю закладу. Адміністратор організовує роботу персоналу залу, регулює графіки зміни, стежить за дотриманням сервісних стандартів, координує взаємодію між кухнею, баром і гостями. Саме він відповідає за щоденну стабільність роботи та формування позитивного враження відвідувачів про заклад.

Третій рівень управлінської структури охоплює шеф-кухаря, бармена та старшого офіціанта, які здійснюють керівництво окремими функціональними напрямками: виробничим процесом на кухні, діяльністю бару та сервісом у залі відповідно. Ці фахівці поєднують управлінські функції з практичним виконанням виробничих завдань, забезпечуючи безпосередній зв'язок між адміністрацією та рядовим персоналом [41].

Така тривінева модель управління є оптимальною для ресторану середнього масштабу, оскільки поєднує централізоване стратегічне керівництво

з достатньою оперативною гнучкістю на рівні закладу. Вона забезпечує злагоджену роботу всіх структурних елементів ресторану «Na Nebi», сприяє ефективній координації між підрозділами й підтримує високий рівень сервісу, що є важливою умовою конкурентоспроможності на локальному ринку ресторанних послуг.

Підрозділи ресторану «Na Nebi» володіють відносно високою автономністю в межах загальної системи управління ТОВ «Атмосфера-Скай». Хоча стратегічні рішення ухвалюються директором, більшість оперативних питань адміністратор вирішує безпосередньо на місці. Такий підхід дає змогу швидко реагувати на зміни попиту, коригувати розклад роботи персоналу, організовувати тематичні події й акції, а також ефективно контролювати якість обслуговування гостей.

2.2. Аналіз дієвості механізмів оцінювання управлінської діяльності в досліджуваній організації

Персонал ресторану «Na Nebi» ТОВ «Атмосфера-Скай» є основним стратегічним ресурсом, який визначає якість обслуговування гостей, рівень гастрономічної продукції та загальне сприйняття закладу клієнтами. Колектив ресторану має чітко сформовану структуру, що відповідає організаційним, технологічним та сервісним потребам підприємства. Середній штат закладу налічує близько 25–30 працівників, що є оптимальним показником для ресторану середнього формату з інтенсивним потоком відвідувачів.

Персонал структуровано на адміністративно-управлінську, виробничу та обслуговуючу ланки, що забезпечує логічний розподіл функцій і чітку взаємодію між підрозділами. Кадровий склад характеризується збалансованим поєднанням досвідчених фахівців і молодих працівників, стабільністю робочих місць та низьким рівнем плинності кадрів. Це свідчить про ефективність

кадрової політики, результативну систему мотивації, грамотне управління персоналом і сприятливий психологічний клімат у колективі. Сукупність цих факторів сприяє високій продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу ресторану серед гостей та партнерів.

Матеріальна мотивація відіграє важливу роль у стимулюванні персоналу до результативної роботи. У ресторані «Na Nebi» застосовується система грошових надбавок, спрямована на підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні та якісному виконанні своїх обов'язків. Зокрема, за сумлінність і добросовісну працю працівникам нараховується 10% до тарифної ставки. Додаткові надбавки передбачені за стаж роботи: 5% – за період від 1 до 3 років, 10% – від 3 до 5 років, 15% - від 5 до 10 років та 20% – за понад 10 років у закладі. Також працівники можуть отримувати 10% доплати за володіння іноземними мовами та 2% – за відсутність шкідливих звичок. Надбавка за знання іноземних мов встановлюється для адміністраторів, керівників та офіціантів, які регулярно використовують її у спілкуванні з гостями. Основним завданням цієї системи надбавок є стимулювання персоналу до саморозвитку, підвищення кваліфікації та довготривалої зайнятості на підприємстві [41].

Працівники ресторану «Na Nebi» проявляють високу готовність до професійного зростання і постійного навчання, що є невід'ємною складовою якісного сервісу в ресторанній сфері. Керівництво активно підтримує розвиток персоналу, організовуючи внутрішні тренінги, майстер-класи, навчальні інструктажі з сервісної культури, комунікації з гостями та правил безпеки. Кухарі беруть участь у спеціалізованих навчаннях з технологій приготування страв, сучасних методів обробки продуктів та оформлення подачі, а офіціанти – у тренінгах з етикету, техніки обслуговування, поведінки в нестандартних ситуаціях. Така система підвищення кваліфікації забезпечує постійне оновлення професійних компетенцій, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та зміцнює конкурентні позиції ресторану.

Проектні ініціативи ресторану «Na Nebi» ТОВ «Атмосфера-Скай» орієнтовані на розширення ринку послуг і вдосконалення клієнтського досвіду.

Таблиця 2.1.

Ефективність проєктів, які реалізуються в ресторані «Na Nebi»

№	Назва проєкту	Основна мета	Результат реалізації
1	Модернізація кухонного обладнання	Підвищення продуктивності кухні та енергоефективності	Скорочення витрат електроенергії на 12 %, зростання швидкості обслуговування
2	Впровадження системи онлайн-бронювання	Полегшення комунікації з клієнтами, автоматизація обліку	25 % бронювань здійснюється онлайн, зменшено навантаження на адміністратора
3	Розвиток соціальних мереж та digital-маркетингу	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових гостей	Зростання кількості відвідувачів на 15 %, підвищення лояльності клієнтів
4	Роширення дитячої ігрової зони	Розширення цільової аудиторії, залучення сімейних клієнтів	Позитивний вплив на відвідуваність у вихідні дні, підвищення середнього чека

Менеджмент ресторану приділяє значну увагу реалізації соціально орієнтованих ініціатив, які включають участь у благодійних проєктах, партнерство з локальними виробниками продуктів харчування та популяризацію української кухні в сучасному, інноваційно осмисленому стилі. Такі активності не лише сприяють зміцненню позитивного іміджу закладу в очах громади, але й створюють додану соціальну цінність бренду, демонструють відповідальну позицію бізнесу та його внесок у розвиток місцевої спільноти.

Разом із тим, у процесі функціонування ресторану «Na Nebi» ТОВ «Атмосфера-Скай» виявлено низку проблемних аспектів, характерних для підприємств ресторанної сфери, що працюють в умовах сучасної економічної нестабільності. Серед ключових викликів – нерівномірний розподіл клієнтського потоку протягом доби та сезонів, постійне зростання вартості продуктів і сировини, зростання тарифів на енергоресурси, а також необхідність регулярного оновлення меню відповідно до змін у гастрономічних трендах та вподобань гостей. Додатковими труднощами залишаються кадрові

питання: дефіцит досвідчених фахівців у сфері кухні та обслуговування, недостатній рівень мотивації окремих категорій персоналу та потреба в постійному підвищенні кваліфікації. З організаційної точки зору важливою проблемою є недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, зокрема обліку запасів, системи бронювання та фінансового контролю.

Для подальшого зміцнення позицій ресторану «Na Nebi» на ринку та підвищення ефективності його діяльності доцільно зосередити увагу на розвитку стратегічно важливих напрямів, які сприятимуть оптимізації роботи та зростанню прибутковості підприємства. Передусім актуальним є продовження цифрової модернізації, зокрема впровадження комплексної ERP-системи, яка інтегруватиме ключові бізнес-процеси: фінансовий та управлінський облік, складський контроль, систему бронювання, маркетингові інструменти та кадровий менеджмент. Такий крок дозволить зменшити операційні витрати, підвищити точність даних і прискорити ухвалення управлінських рішень.

Наступним перспективним напрямом є удосконалення сервісу та розширення продуктового портфеля закладу. Це може включати впровадження сезонних та дієтичних меню, створення авторських фірмових страв, розвиток послуг takeaway та доставки. Застосування таких заходів дозволить розширити аудиторію гостей і підвищити конкурентоспроможність ресторану. Доречним є також запровадження гнучких інструментів управління завантаженістю залу, розробка акцій для стимулювання попиту у періоди низької відвідуваності, а також диверсифікація бази постачальників для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливанням цін і перебоями у поставках.

У сфері маркетингу важливо посилити присутність бренду в цифровому просторі шляхом активного використання соціальних мереж, таргетованої онлайн-реклами, програм лояльності, колаборацій із місцевими ініціативами та брендами. У довгостроковій перспективі варто розглянути розвиток бренду шляхом відкриття нових локацій під маркою «Na Nebi» або запровадження франчайзингової моделі.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану не лише зміцнити свою стабільність на місцевому ринку, але й перейти на якісно новий етап розвитку, забезпечивши сталий економічний ріст, підвищення впізнаваності бренду та високий рівень лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Інноваційні підходи до процесів управління організаціями в сфері ресторанного бізнесу в контексті сучасних викликів

У сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу, які характеризуються високою конкуренцією, мінливістю споживчих потреб, цифровізацією комунікацій та зростанням вимог до якості сервісу, ключовим стратегічним пріоритетом стає впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління. Такий підхід передбачає комплексну переорієнтацію діяльності підприємства на створення максимальної цінності для гостя, формування довгострокових відносин із клієнтами та індивідуалізацію сервісу на всіх етапах взаємодії.

Клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі – це система управління, у якій рішення приймаються на основі глибокого розуміння очікувань, мотивацій, пріоритетів і поведінки клієнта. На відміну від традиційного підходу, який фокусується насамперед на внутрішніх процесах (виробництві страв, організації роботи персоналу тощо), клієнтоорієнтована модель зміщує увагу на гостя як центральну цінність та основний актив підприємства. Це означає, що всі бізнес-процеси – від меню та дизайну закладу до системи лояльності та підготовки персоналу, налаштовуються з урахуванням потреб різних сегментів клієнтів.

Процес переходу системи менеджменту ресторанного закладу на клієнтоорієнтовану модель вимагає проактивної системи управління, в основі якої – відповідна сукупність процедур та управлінських інструментів (рис.3.1.).

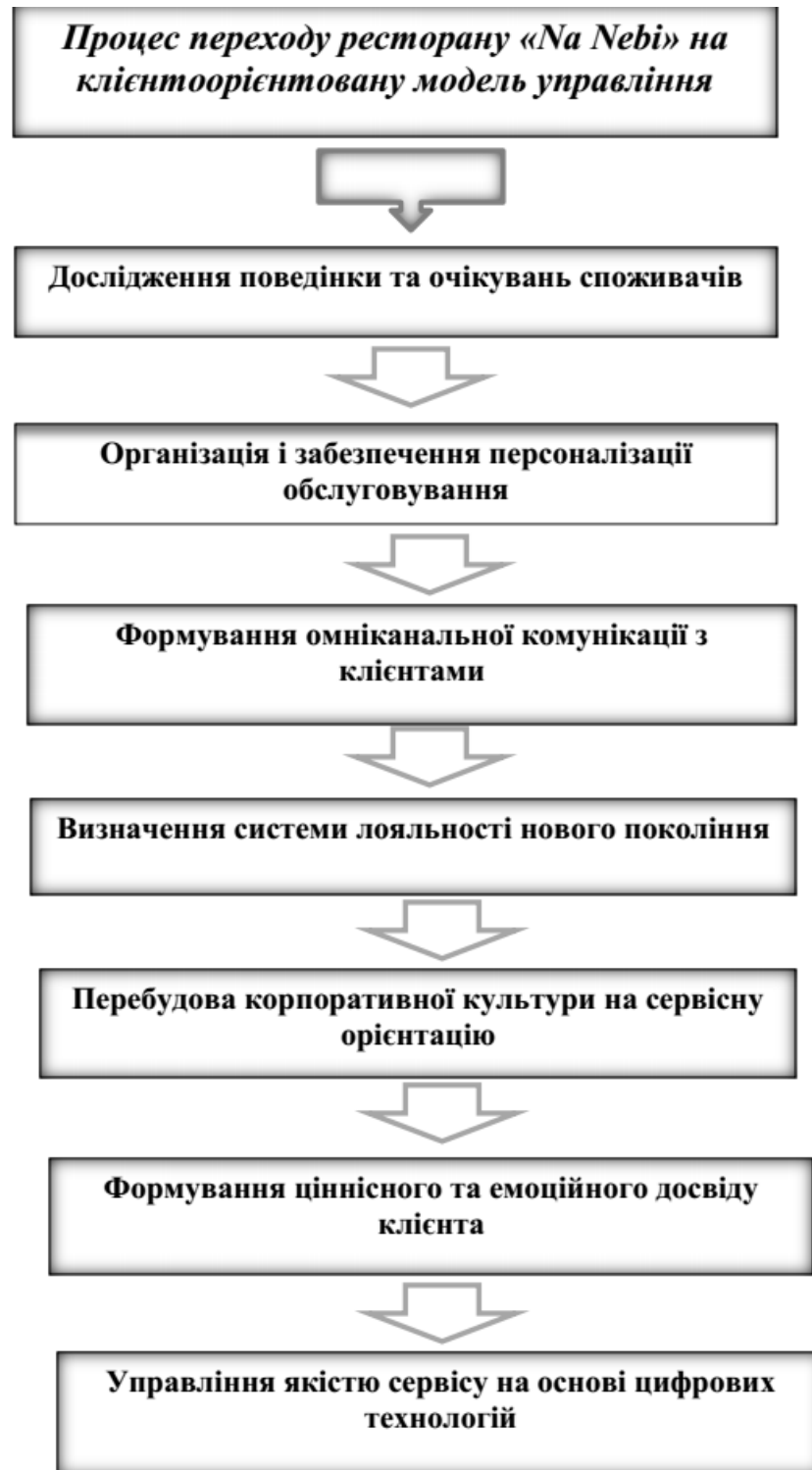


Рис.3.1. Процес переходу ресторану «Na Nebi» на клієнтоорієнтовану модель управління

Першим етапом трансформації є систематичний збір і аналіз даних про гостей на основі застосування методів маркетингової аналітики, соціологічних опитувань, моніторинг відгуків, вивчення digital-поведінки клієнтів. Це дозволяє: визначити ключові мотиви вибору ресторану; виявити больові точки (довге очікування, незрозуміле меню, неувважність персоналу тощо); прогнозувати нові запити (здорове харчування, безконтактний сервіс, персоналізовані страви).

Одним із головних принципів клієнтоорієнтованої моделі є створення унікального досвіду для кожного гостя. Тобто, персоналізація обслуговування в ресторані «Na Nebi» реалізується через використання CRM-систем, що зберігають історію відвідувань, уподобання, алергії, типи замовлень; формуванню індивідуальних пропозицій і знижок; рекомендаційним модулям, які пропонують страви на основі попередніх виборів; адаптації обслуговування під тип клієнта (сімейний відпочинок, бізнес-ланч, романтична вечеря тощо). Такий підхід сприяє формуванню емоційної прив'язаності до бренда та переходу від разових відвідувань до постійних.

Важливо наголосити, що сучасний клієнт взаємодіє з рестораном «Na Nebi» не лише у фізичному просторі, а й через цифрові канали: соцмережі, сайт, мобільний застосунок, сервіси доставки. Саме тому клієнтоорієнтована модель закладу передбачає єдину систему комунікації в онлайн та офлайн; оперативну відповідь на запити клієнтів у месенджерах; можливість бронювання столів онлайн; зручні канали попереднього замовлення та оплати; дотримання іміджу закладу у всіх точках контакту зі споживачем. Саме така омніканальність підвищує зручність сервісу та скорочує витрати часу клієнта.

У досліджуваному закладі програми лояльності, що вже традиційно використовуються, перестають бути просто накопичувальними. Сучасний клієнтоорієнтований підхід включає: адаптивні бонуси залежно від частоти відвідувань; персоналізовані подарунки (десерт на день народження, знижка на улюблену страву); кешбек-системи; «інтелектуальні» промокоди, які активуються в періоди «тихого періоду» (низького попиту); інтеграцію з

мобільним застосунком. Переконані, що такі програми сприяють не лише утриманню клієнтів, а й збільшенню середнього чека.

Основою клієнтоорієнтованості в ресторані «Na Nebi» є відповідна поведінка персоналу. Тому, у межах нової моделі тут впроваджуються стандарти гостинності світового рівня; постійне навчання працівників основам сервісу, емоційного інтелекту, комунікації; мотиваційні програми, що заохочують співробітників до створення позитивного клієнтського досвіду; створення культури відповідальності: кожен працівник вважає гостя пріоритетом. Відповідно, сервіс стає елементом конкурентної переваги, що складно копіювати іншим закладам.

В системі організації управлінської діяльності в ресторані «Na Nebi» клієнтоорієнтована модель включає управління емоціями гостя. В закладі створюється не просто місце, де подають їжу, а формується «атмосфера», яка включає зручний інтер'єр та зонування; приємні сенсорні елементи (аромамаркетинг, музичний супровід); стильні страви, які створюють «instagramable experience»; концепції взаємодії з гостями (сюрпризи, компліменти, інтерактиви). Сам емоції стають фактором, що визначає повторне повернення до ресторану.

Слід наголосити, що досліджуваний заклад активно впроваджує цифрові управлінські інструменти, які дають можливість постійного вимірювання рівня задоволеності клієнтів, та й усіх стейкхолдерів ресторану. Серед цих інформаційно-аналітичних інструментів – оцінювання відгуків і соціальних мереж; опитування після відвідування; автоматичні звіти для менеджменту. Це дає змогу швидко усувати недоліки та приймати управлінські рішення на основі реальних даних клієнтів.

В цілому, запровадження клієнтоорієнтованої моделі управління ресторанним закладом дозволить забезпечити: зростання лояльності гостей та повторних візитів; збільшення середнього чека клієнта; формування позитивного іміджу та довіри до бренду; зменшення витрат на залучення нових

клієнтів; підвищення загальної конкурентоспроможності організації; утримання стратегічних позицій на локальному та регіональному ринках.

Також вважаємо за доцільне підкреслити, що для ресторану «Na Nebi» стратегічним пріоритетом розвитку визначена його сервісна орієнтація. Остання розглядається не як окрема управлінська технологія, а комплексний підхід, який визначає філософію роботи всього підприємства: від стратегічного планування до щоденної взаємодії між співробітниками та гостями. Вона передбачає пріоритетність потреб клієнта, підвищення якості комунікації та створення емоційно-комфортного середовища, що забезпечує високий рівень задоволеності відвідувачів та стимулює їх повернення. Така трансформація охоплює не лише зміну управлінських методів, але й фундаментальну перебудову корпоративної культури, яка повинна стати носієм нових цінностей, професійних стандартів і поведінкових моделей персоналу.

Переконані, що перехід ресторану «Na Nebi» до сервісної орієнтації вимагає перебудови всієї системи управління. А саме: впровадження клієнтоорієнтованого підходу до планування діяльності, згідно якого стратегія розвитку будується на основі аналізу споживчих трендів; продукти та послуги створюються не від наявних ресурсних можливостей, потужності кухні, а від потреб гостей.

Поточне управління має здійснюватись через встановлення і дотримання чітких, вимірюваних стандартів сервісу, які охоплюють: правила привітання та комунікації; час обслуговування; оформлення та подачу страв; вирішення конфліктних ситуацій; емоційний тон спілкування. Ці стандарти стають інструментом контролю, мотивації і професійного розвитку персоналу.

Внаслідок децентралізації управління та делегування повноважень, персонал, який працює безпосередньо з клієнтами, отримує ширші можливості для прийняття оперативних рішень (наприклад, комплімент гостю у разі недоліків, заміна страви, дисконтування). Це підвищує: швидкість реакції на проблеми; гнучкість обслуговування; задоволеність клієнтів.

Корпоративна культура у ресторанному бізнесі визначає загальний стиль роботи, поведінку персоналу та атмосферу закладу. Перехід до сервісної моделі передбачає зміни у таких ключових аспектах:

Орієнтація на цінності гостинності, Заклад формує та підтримує такі цінності: повага до гостя; відкритість у комунікації; відповідальність за результат; командність; ініціативність та сервісна креативність. Ці цінності закріплюються через систему навчання, мотивації та корпоративних традицій.

Професійна поведінка та сервісна етика. Усі співробітники повинні володіти навичками ефективної комунікації; вирішення конфліктів; емоційної стабільності; управління власними емоціями; роботи з різними групами клієнтів (сім'ї, бізнес-гості, іноземці). Таким чином, формується атмосфера поваги й емоційної підтримки як між працівниками, так і між персоналом і гостями.

Людиноцентричність у ставленні до персоналу, адже сервісна культура починається всередині організації. Тому менеджери закладу повинні: забезпечувати співробітникам комфортні умови праці; створювати можливості професійного розвитку; підтримувати ініціативність; заохочувати успіхи і творчі рішення; впроваджувати регулярні тренінги та коучингові сесії. Коли працівник відчуває підтримку і повагу, він переносить ці почуття на клієнтів.

Перебудова управління передбачає активне використання цифрових інструментів, у тому числі і в процесі формування та підтримки сервісної культури в закладі, Для цього доцільним є використання таких цифрових технологій як: CRM-системи для збирання та аналізу даних про клієнтів; системи автоматизації замовлень; цифрові платформи для зворотного зв'язку; гаджети для персоналу (електронні блокноти офіціантів, планшети тощо); online-навчання та тренінги; електронні KPI для персоналу. Цифровізація підтримує сервісну орієнтацію, робить процеси прозорими, гнучкими та швидкими.

Проведені нами дослідження дозволили нам утвердитись у думці, що клієнтоорієнтована модель управління передбачає, що в центрі всіх

управлінських рішень, бізнес-процесів, стандартів сервісу та корпоративної культури стоїть гість. Для ресторану «Na Nebi», який має сильний імідж, емоційну складову та унікальну атмосферу, подальший розвиток клієнтоорієнтованості може стати ключовою конкурентною перевагою на локальному ринку. Пропоновані заходи для удосконалення клієнт орієнтовної моделі управління рестораном «Na Nebi» можемо представити в табл..

До прикладу, для впровадження змістовної персоналізації сервісу в ресторані доцільно створити карту гостя (Guest Profile Card) у CRM: улюблені страви, алергії, дата народження, частота відвідування, історія замовлень. Використовувати персоналізацію в комунікаціях: SMS/ Viber повідомлення з індивідуальними пропозиціями. Формувати персональні рекомендації офіціантів на основі попередніх візитів. Це забезпечить ефект для відвідувача підвищення повторних візитів; створення відчуття «мене тут знають».

Можливі також такі інновації, як система безконтактного бронювання та управління столами на сайті та в соцмережах; електронне меню зі скануванням QR-коду, доповнене фото/відео страв, калорійністю, рекомендаціями сомельє; можливість попереднього замовлення (клієнт формує попередній вибір, щоб скоротити час очікування). Це створить беззаперечні переваги для клієнта – менше черг і очікувань; більше контролю над візитом; підвищення прозорості та інформованості.

На нашу думку, для удосконалення клієнтоорієнтованої моделі ресторан «На небі» може зосередитися на трьох ключових напрямках:

цифровізація та персоналізація сервісу (CRM, електронне меню, онлайн-комунікація);

оновлення корпоративної культури (сервісна орієнтація, внутрішня мотивація, емоційний інтелект працівників);

підсилення емоційного досвіду гостей (атмосфера, унікальна подача, інтер'єр, інтерактиви, мультисенсорність) .

Пропоновані заходи для удосконалення клієнтоорієнтовної моделі управління рестораном «Na Nebi»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати
1. Впровадження CRM та аналітичних інструментів	<ul style="list-style-type: none"> – Запуск CRM-системи для ведення бази гостей; – Збір даних про вподобання, частоту візитів, алергії; – Сегментація клієнтів та персоналізовані пропозиції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання повторних візитів на 10–25%; – Підвищення середнього чека через персоналізацію; – Чітке розуміння портрету клієнта.
2. Збір та аналіз зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження QR-опитувань; – Моніторинг Google/Tripadvisor; – Систематичні інтерв'ю з гостями. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зменшення кількості негативних відгуків; – Виявлення «болючих точок» сервісу; – Оперативне реагування на проблеми.
3. Підвищення сервісної компетентності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення тренінгів із сервісної комунікації; – Навчання роботі зі скаргами; 	<ul style="list-style-type: none"> – Вирівнювання якості сервісу при різному персоналі; – Професійне вирішення конфліктних ситуацій;
4. Розвиток корпоративної культури гостинності	<ul style="list-style-type: none"> – Прийняття кодексу сервісної поведінки; – Мотиваційні програми за позитивні відгуки; 	<ul style="list-style-type: none"> – Стабільно високий рівень гостинності; – Зменшення плинності кадрів;
5. Цифровізація процесів обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження онлайн-бронювання; – QR-меню із фото та описом алергенів; – Чат-бот для комунікації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення часу обслуговування; – Менше помилок при прийомі замовлень; – Зручність для молодшої аудиторії.
6. Персоналізація клієнтського досвіду	<ul style="list-style-type: none"> – Спецпропозиції до свят та днів народження; – Компліменти постійним гостям; – Індивідуальні рекомендації страв. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання цінності контакту з гостем; – Відчуття унікальності й турботи; – Підвищення емоційної прихильності до бренду.
7. Оптимізація шляху клієнта	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз усіх точок взаємодії з клієнтом; – Удосконалення процедур зустрічі, розсадки, розрахунку; – Зменшення часових затримок. 	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення швидкості та комфортності обслуговування; – Покращення вражень від кожного етапу візиту; – Збільшення індексу лояльності.
8. Створення унікального емоційного досвіду	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення гастрономічних подій; – Тематичні вечори; – Компліменти від шефа. 	<ul style="list-style-type: none"> – Формування самобутньої атмосфери ресторану; – Зростання кількості відгуків і «вірусності» бренду; – Позиціонування як закладу з унікальним характером.
9. Контроль якості сервісу	<ul style="list-style-type: none"> – «Таємний гість» 1 раз на місяць; – Внутрішній аудит процедур; – Щотижневі зустрічі з персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Своєчасне виявлення недоліків; – Підвищення дисципліни і стандартів; – Постійне вдосконалення сервісу.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами закладу

Перебудова управлінської системи та корпоративної культури на сервісну орієнтацію є комплексним, але стратегічно необхідним процесом для сучасних ресторанних підприємств. Він вимагає зміни принципів управління, переорієнтації внутрішньої культури, удосконалення сервісних стандартів, підготовки персоналу та використання цифрових інструментів. Завдяки таким перетворенням ресторан стає не просто місцем харчування, а простором створення позитивних емоцій, високої довіри та сталих відносин із клієнтами.

3.2. Впровадження новітніх технологій оцінювання управлінської діяльності

У сучасних умовах ресторанний бізнес стикається з динамічними змінами попиту, високою конкуренцією, зростанням очікувань споживачів та стрімкою цифровізацією. Тому ефективність управлінської діяльності неможливо забезпечити без застосування інноваційних технологій оцінювання, які дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок, аналізувати ключові процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження сучасних методів оцінювання управлінської діяльності в ресторанному закладі охоплює такі системні напрями:

використання цифрових аналітичних систем та KPI-панелей. Сучасні ресторани активно впроваджують інформаційні панелі (dashboard), які агрегують фінансові, операційні та маркетингові показники. До таких KPI можуть належати: рівень задоволеності гостей; швидкість обслуговування; коефіцієнт заповнюваності залу; показники ефективності персоналу; середній чек; кількість повторних візитів. Цифрова аналітика дає керівництву можливість в режимі реального часу відстежувати відхилення та швидко реагувати на зміни у попиті та якості роботи персоналу;

використання CRM-систем для оцінки клієнтської лояльності, адже ці технології дають змогу накопичувати дані про поведінку гостей, їхні вподобання, історію замовлень, відгуки та скарги. На їх основі формуються: індекс лояльності клієнтів (NPS), коефіцієнт утримання гостей, частота повторних візитів, оцінка ефективності акцій та програм лояльності. Це дозволяє оцінювати управлінські рішення через призму клієнтоорієнтованості, що є ключовим фактором успіху ресторану;

аналіз емоційного досвіду гостей. Для цього ресторани дедалі частіше використовують: аналіз текстових відгуків за допомогою сучасних лінгвістичних технологій; сканування емоцій у соцмережах та онлайн-платформах; автоматичне визначення тональності відгуків. Це дозволяє оцінювати не лише формальні показники, а й емоційний компонент взаємодії гостя із закладом – фактор, що визначає лояльність і схильність до рекомендацій;

впровадження новітніх систем оперативної оцінки персоналу, які включають: цифрові профілі компетентностей співробітників; онлайн-тести знань стандартизованих процедур; динамічну оцінку ефективності роботи за зміну; гейміфіковані системи мотивації. Такі технології дозволяють не лише оцінювати, але й стимулювати розвиток персоналу, забезпечуючи прозорість управлінських рішень щодо преміювання, навчання чи кар'єрного росту.

Сукупність інноваційних технологій оцінювання персоналу закладів ресторанного бізнесу є багатогранною, такою що охоплює всю систему менеджменту організації (табл.3.2.)

Запровадження новітніх технологій оцінювання управлінської діяльності в ресторанному закладі створює якісно новий рівень контролю, прогнозування та прийняття рішень. Це дозволяє керівництву: забезпечити високу якість сервісу; підвищити ефективність роботи персоналу; зменшити операційні ризики; глибше розуміти поведінку гостей; підтримувати конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку.

Таблиця 3.2.

**Інноваційні технології оцінювання управлінської діяльності
ресторанного закладу**

Інноваційна технологія	Можливості та функціональність	Очікувані результати для ресторану
1. Цифрові аналітичні системи та KPI-панелі (dashboard)	<ul style="list-style-type: none"> – збір та обробка даних у реальному часі; – контроль ключових показників (швидкість обслуговування, середній чек, завантаженість залу); – виявлення відхилень та оперативне реагування 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ефективності управлінських рішень; – скорочення часу на аналіз даних; – стабільне покращення фінансових результатів
2. CRM-системи оцінювання клієнтської лояльності	<ul style="list-style-type: none"> – ведення бази гостей та історії замовлень; – аналіз поведінки клієнтів; – формування індексу лояльності (NPS), показників утримання та повторних візитів 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення кількості постійних гостей; – персоналізація сервісу; – підвищення прибутковості та частоти відвідувань
3. Аналіз емоційного досвіду гостей	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз і онлайн-відгуків ; – виявлення емоційних тригерів гостей; – оцінка сприйняття атмосфери, меню, сервісу 	<ul style="list-style-type: none"> – глибоке розуміння очікувань клієнтів; – можливість оперативного реагування на негативні емоції; – підвищення репутації та рейтингу ресторану
4. Автоматизовані системи контролю якості операцій	<ul style="list-style-type: none"> – контроль санітарних норм та HACCP; – моніторинг температурного режиму; – відстеження запасів та руху продуктів; – контроль часу виконання замовлень 	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення операційних втрат; – оптимізація ресурсів; – покращення якості страв та стабільності процесів
5. Системи штучного інтелекту для прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозування попиту та завантаженості; – аналіз ефективності маркетингових акцій; – прогноз збитків і оптимізація закупівель; – моделювання сценаріїв розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення ризиків та витрат; – оптимізація персоналу та закупівель; – покращення стратегічного планування
6. Інтерактивні системи зворотного зв'язку від гостей (QR-анкети, смарт-опитування)	<ul style="list-style-type: none"> – швидкий збір відгуків; – автоматична аналітика задоволеності гостей; – можливість негайного реагування 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення довіри гостей; – формування позитивного іміджу; – оперативне вдосконалення роботи персоналу
7. Відеоаналітика для оцінки сервісних процесів	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз черг, переміщення гостей, швидкості посадки; – оцінка завантаженості залу та поведінки персоналу; – контроль дотримання стандартів 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення часу очікування гостей; – оптимізація роботи хостес і офіціантів; – покращення сервісної логістики

Також, на нашу думку, слід наголосити, що ефективна система оцінювання управлінської діяльності у ресторанній сфері має бути комплексною, прозорою, технологічною, заснованою на чітких метриках та орієнтованою на клієнта. Для ресторану «Na Nebi» доцільним є впровадження мультикомпонентної моделі, яка оцінює роботу менеджерів у кількох ключових площинах: операційна діяльність, фінансові результати, якість сервісу, команда, інноваційність, стратегічне мислення.

Пропоновані блоки оцінювання управлінської діяльності ресторану «Na Nebi» в стратегічній моделі клієнтоорієнтованого управління закладом містять сукупність кількісних та якісних (експертних) параметрів:

Блок 1. Фінансово-економічні показники (KPI Performance). Включають ключові результати, які безпосередньо впливають на прибутковість ресторану: виконання та перевиконання плану продажів; рівень середнього чеку; оптимізація food cost та beverage cost; своєчасний контроль закупівель і запасів; рівень рентабельності змін або підрозділу; зниження втрат та списань. Значення цього блоку оцінювання полягає в тому, що : менеджер оцінюється не лише за процеси, а й за фінансовий результат.

Блок 2. Якість сервісу та клієнтський досвід (Customer-Oriented KPIs). Оцінка базується на: рейтингах гостей (Google, TripAdvisor, соціальні мережі); даних з CRM-системи та програм лояльності; показнику NPS (Net Promoter Score); кількості й характері скарг/претензій; якості роботи з відгуками; швидкості та ефективності реагування на проблеми. Особливість для ресторану «Na Nebi»: заклад відомий авторською кухнею та винятковою атмосферою, тому стабільна задоволеність гостей – ключовий фактор конкурентоспроможності.

Блок 3. Управління персоналом і командою, тут оцінювання охоплює: рівень плинності кадрів; кількість закритих вакансій та швидкість адаптації новачків; коефіцієнт дисципліни (запізнення, прогули, конфлікти); мотивацію команди, емоційний клімат; участь менеджера у навчанні персоналу; здатність

формуванню командної взаємодії та відповідальності. Такі показники дозволяють оцінити, наскільки менеджер здатний створювати сильну, стабільну і лояльну команду, що критично для ресторанного бізнесу.

Блок 4. Операційна ефективність та менеджмент процесів оцінюється за показниками: дотримання стандартів HACCP; контроль санітарії та технічного стану обладнання; управління столами, бронюванням, потоками гостей; ефективність планування змін; використання цифрових інструментів (POS-аналіз, системи обліку); рівень організаційної дисципліни.

Блок 5. Інноваційність і розвиток, в якому менеджер отримує оцінку за: внесення пропозицій щодо покращень; ініціативи з оптимізації меню, сервісів, процесів; використання новітніх технологій; участь у маркетингових активностях; креативні та стратегічні рішення для розвитку ресторану.

Блок 6. Оцінювання компетенцій та управлінських навичок здійснюється за моделлю компетенцій (360°), а також містить оцінювання рівня таких параметрів, як стратегічне бачення; лідерство та прийняття рішень; комунікативність; конфлікт-менеджмент; здатність до навчання та саморозвитку; емоційна стійкість; відповідальність та етичність.

У підсумку, результатами повноцінного впровадження запропонованої кісети оцінювання управлінської діяльності в ресторані «Na Nebi» мають стати підвищення керованості та прозорості роботи; зростання рівня сервісу та конкурентоспроможності; оптимізація витрат та підвищення рентабельності; формування культури відповідальності й професійного розвитку; реальне покращення клієнтського досвіду; прискорення адаптації та стабілізація кадрового складу; стимулювання інноваційного мислення менеджерів; розвиток сильної сервісної культури ресторану.

ВИСНОВКИ

Проведення у кваліфікаційні роботі дослідження теоретико-методичних засад організації та оцінювання управлінської діяльності в організації дозволив нам виокремити певні висновки та узагальнення.

Організація управлінської діяльності це цілісна система взаємопов'язаних процесів планування, координації, контролю та регулювання, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Сутність управлінської діяльності полягає в цілеспрямованому впливі керівництва на персонал, ресурси та бізнес-процеси з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Серед особливостей організації управлінської діяльності виділяються: необхідність гнучкої адаптації до зовнішнього середовища, чітке розмежування управлінських функцій, налагодження внутрішніх комунікацій, формування ефективної корпоративної культури та забезпечення злагодженої взаємодії між усіма структурними елементами організації.

Оцінювання управлінської діяльності є важливим інструментом контролю та вдосконалення роботи управлінського персоналу. Воно передбачає систематичний аналіз результатів діяльності менеджерів, визначення ступеня досягнення поставлених цілей, оцінку професійної компетентності та ефективності управлінських рішень.

До особливостей оцінювання управлінської діяльності належать комплексність підходів, поєднання кількісних і якісних методів, орієнтація на довгострокові результати, а також обов'язковий зв'язок оцінювання з мотивацією, розвитком персоналу та удосконаленням управлінських процесів.

Система оцінювання має базуватися на принципах об'єктивності, регулярності, прозорості та відповідності стратегічним цілям організації. Вона повинна не лише фіксувати досягнуті результати, але й виявляти резерви розвитку, формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання управлінців і підвищувати загальну ефективність управління.

У процесі проведеного дослідження було підтверджено, що успішність функціонування підприємств ресторанної сфери значною мірою залежить від якості організації управлінської діяльності та дієвості системи оцінювання результативності управлінського персоналу. Це особливо актуально для ресторану «Na Nebi», який працює у висококонкурентному середовищі та орієнтується на створення унікального гостевого досвіду.

Встановлено, що структура управління рестораном «Na Nebi» загалом відповідає сучасним вимогам ресторанного бізнесу, однак має потребу в оптимізації внутрішніх комунікацій, стандартизації управлінських процедур та запровадженні більш формалізованої системи контролю якості управлінських рішень. Аналіз показав, що окремі управлінські функції виконуються не системно, що може знижувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби гостей.

Підтверджено, що ресторану необхідний перехід до клієнтоорієнтованої моделі управління, яка базується на глибокому розумінні потреб гостей, прозорому менеджменті сервісних процесів та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на створення доданої цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень лояльності гостей, підвищити середній чек, покращити репутацію закладу та зміцнити його конкурентні позиції на місцевому ринку.

У ході роботи обґрунтовано доцільність впровадження сучасних технологій оцінювання управлінського персоналу ресторану. Зокрема, запропоновано створення КРІ-карти, системи регулярного моніторингу результативності, елементів Performance Management, а також оцінювання за моделлю 360°. Реалізація цих інструментів дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити зв'язок між цілями ресторану та особистими завданнями управлінців, а також мотивувати персонал до професійного зростання.

Встановлено, що удосконалення управлінської діяльності можливе завдяки цифровізації ключових процесів: автоматизації управління

резервуваннями, персоналізованому збору даних про гостей, використанню CRM-системи, впровадженню цифрових панелей контролю показників діяльності. Для ресторану «Na Nebi», що позиціонує себе як преміальний заклад із нестандартними сервісними рішеннями, цифрові інструменти стають критично важливими для забезпечення високої якості взаємодії з гостями та оптимізації внутрішньої роботи.

У роботі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення результативності управлінської діяльності в ресторані «Na Nebi». Запропоновані заходи охоплюють оновлення системи мотивації управлінців, удосконалення процесів стратегічного планування, впровадження стандартів сервісу, розвиток компетентностей персоналу та формування сервісо-орієнтованої корпоративної культури. Впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи ресторану, покращенню якості послуг та зміцненню його конкурентних переваг.

Підсумовуючи, слід зазначити, що раціональна організація управлінської діяльності та побудова сучасної системи оцінювання управлінської діяльності є ключовими умовами сталого розвитку ресторану «Na Nebi». Запропонований у роботі комплекс інструментів та підходів дозволяє сформувати адаптивну, гнучку та результативну модель управління, що забезпечить підвищення ефективності діяльності закладу та створення стабільної основи для його подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). 331–338 с.
2. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
3. Державна служба статистики України. Сфера гостинності : бюлетень / URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Дишкантюк О.В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О.В. Дишкантюк *Економіст*. 2016. №7. С. 25-28.
5. Дудкіна О.П. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 107 с.
6. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій / Єдинак В. Ю. Дніпро : УМСФ, 2019. 236 с
7. Індустрія гостинності: прогноз на 2023 рік. [Електронний ресурс]. URL:: www.eu.com/UA/uk/Industries/Real-Estate
8. Іщенко Л.Ф. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Кривий Ріг: ВСП «КРФК НАУ», 2022. 62 с.
9. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Львів: Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка». 2008. 244 с.
10. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. О.В. Козирєва. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
11. Король, С. Я. Характеристика основної діяльності готелю. *Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування*. Праці міжнар. наук.-пр. конф.: К.: КДТЕУ. 2020. С.124 – 128.
12. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / Є.Крикавський, І. Дейнега, Р. Патора. 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 276 с.

13. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2020, 286 с.
14. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
15. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Укл.: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
16. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. Посібник. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
17. Модель McKinsey 7S. Бізнес-словник. URL: <https://bakunin.com/mckinsey-7s/>
18. Москалик Г.Ф. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджера:теоретичний аспект. *Імідж сучасного педагога*, 2009. №8-9 (97-98). С.43-45.
19. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
20. Навіщо вашому ресторану крауд-маркетинг. [Електронний ресурс] . URL: <https://marketer.ua/ua/why-does-your-restaurant-need-crowd-marketing/>
21. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
22. Назарчук Т.В., Косінок О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 560 с.
23. Обрителько Б.А. Рекламний менеджмент : навч пос..– К.:МАУП, 2010. 120с.
24. Оводов, Д. А., Бондаренко, В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1 (63). С. 194-200.

25. Омельчак, Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.
26. Огляд українських готелів і ресторанів [Електронний ресурс]. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.
27. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко. Х. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288с.
28. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навч. посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
29. Палеха Ю., Мошок Г. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
30. Пінчук Н.С., Галузинський Г.П., Орленко Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 328 с.
31. Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2015. 197с.
32. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. К.: МАУП, 2014. 228 с.
33. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи. Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ, 2020. С. 200-202.
34. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Стратегічні напрямки забезпечення організацій кваліфікованим персоналом *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип.30. № 2025. С. 70-81
35. Пудяк С.І. Організація управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу : матеріали науково-практичної конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного

управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.

36. Ресторанне господарство на автошляхах України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3563>

37. Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID: [Електронний ресурс]. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

38. Сапотницька, Н. Я., Козак, В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52.

39. Сиваківський Я. Поради від успішних підприємців, які допоможуть не боятись помилок. URL: https://24tv.ua/business/poradi-vid-uspishnih-pidpriyemtsiv-yaki-dopomozhut-ne-boyatis_n2337167

40. Сухецька Ю. Якість комунікації визначає успіх організації. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/yakist-komunikacii-viznachae-uspikh-organizacii-yuliya-sukhecka

41. Управлінські матеріали ТОВ «АТМОСФЕРА-СКАЙ». URL: <https://fainemisto.com/catalog/na-nebi/>

42. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. 332 с.

43. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. К.: КОНДОР, 2016. 398 с.

44. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.

45. Що потрібно знати про систему НАССР. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/standarti-nassr>

46. Як оптимізувати процес обслуговування клієнтів в ресторані за допомогою NFC міток. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/improve-the-restaurant-industry.html>

47. Янчев А.В. Теоретичні основи організації обліку на підприємствах індустрії гостинності: міжнародний аспект URL: <https://kodeksy.com.ua/dictionary/g/gotel.htm>