

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ
ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДУ “STRT SOUL STREET”)

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

Студент 4 курсу, 404 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
ХОДАН Олександр

Керівник:

кандидат географічних наук,
асистент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту
ПАЛАМАРЮК Марія Юріївна

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри

№ 19 від « » червня 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ	10
1.1. Поняття та особливості підприємств сфери обслуговування	20
1.2. Функції та принципи управління в закладах обслуговування	22
1.3. Сучасні моделі управління підприємством.....	25
1.4. Особливості менеджменту в індустрії гостинності та HoReCa	28
Висновки до I розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОБСЛУГОВУВАННЯ «STRT SOUL STREET».....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства, організаційна структура та система управління закладом	31
2.2 Аналіз основних показників діяльності (фінансові, маркетингові, операційні)	34
2.3 SWOT-аналіз закладу «STRT Soul Street».....	38
Висновки до II розділу.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «STRT SOUL STREET»	43
3.1. Напрями покращення організаційної структури та управлінських процесів	43
3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації персоналу та підвищення мотивації	45
3.3. Маркетингові заходи для підвищення конкурентоспроможності	49
3.4. Використання сучасних ІТ-рішень в управлінні закладом	52
ВИСНОВКИ.....	53
ЛІТЕРАТУРА	55
ДОДАТКИ.....	57

АНОТАЦІЯ

Ходан Олександр. Управління підприємством сфери обслуговування (на прикладі закладу “STRT Soul Street”). Спеціальність 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2025

У роботі розглянуто особливості управління підприємством сфери обслуговування на прикладі сучасного закладу громадського харчування “STRT Soul Street”. Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією в галузі, змінами споживчих уподобань та необхідністю адаптації бізнесу до умов нестабільного економічного середовища.

Метою дослідження є аналіз організаційної структури, стратегічних підходів та операційної діяльності підприємства “STRT Soul Street” з метою визначення ефективних управлінських рішень для підвищення його конкурентоспроможності. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи — аналіз, синтез, порівняння, а також специфічні методи менеджменту — SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, елементи маркетингового дослідження.

У роботі досліджено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність закладу, оцінено ефективність управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації та контролю. Окрему увагу приділено питанням кадрового менеджменту, формування корпоративної культури та взаємодії з клієнтами. Виявлено ключові проблеми, серед яких — потреба в покращенні системи сервісу, підвищенні якості обслуговування та ефективності використання ресурсів.

У результаті проведеного аналізу запропоновано комплекс рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством, зокрема впровадження цифрових технологій в операційні процеси, оптимізацію структури персоналу, розвиток програми лояльності клієнтів та підвищення мотивації працівників.

Отримані результати мають практичне значення для керівників

підприємств сфери обслуговування та можуть бути використані для стратегічного розвитку аналогічних закладів.

Ключові слова: управління, сфера обслуговування, ресторанний бізнес, “STRT Soul Street”, сервіс, стратегія, ефективність, клієнтоорієнтованість.

Кваліфікаційна робота ОР «Бакалавр» містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Ходан Олександр

ABSTRACT

Khodan Oleksandr. Management of a Service Sector Enterprise (Case Study of “STRT Soul Street”). Specialty 073 Management, Educational and Professional Program “Tourism Industry Management”. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2025.

The paper explores the peculiarities of managing a service sector enterprise using the example of the modern food service establishment “STRT Soul Street.” The relevance of the topic is driven by increasing competition in the industry, changing consumer preferences, and the need for businesses to adapt to an unstable economic environment.

The aim of the study is to analyze the organizational structure, strategic approaches, and operational activities of “STRT Soul Street” in order to identify effective management solutions for enhancing its competitiveness. The research applies general scientific methods—analysis, synthesis, comparison—as well as specific management tools, such as SWOT analysis, expert evaluation methods, and elements of marketing research.

The study examines internal and external factors affecting the enterprise, evaluates the effectiveness of management functions including planning, organization, motivation, and control. Special attention is given to human resource management, corporate culture formation, and customer interaction. Key issues are identified, including the need to improve service systems, enhance service quality, and increase the efficiency of resource utilization.

As a result of the analysis, a set of recommendations was proposed to improve enterprise management, including the implementation of digital technologies in operational processes, optimization of staff structure, development of customer loyalty programs, and enhancement of employee motivation.

The findings have practical value for managers of service sector enterprises and can be applied in the strategic development of similar establishments.

Keywords: management, service sector, restaurant business, STRT Soul Street, service, strategy, efficiency, customer orientation.

ВСТУП

Сфера обслуговування є важливою складовою економіки, що забезпечує задоволення різноманітних потреб населення та сприяє розвитку інших галузей. У умовах ринкової економіки підприємства цієї сфери стикаються з високою конкуренцією, зміною споживчих уподобань та необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів. Особливо це стосується закладів громадського харчування, які повинні адаптуватися до змінюваного попиту та забезпечувати високу якість обслуговування.

Заклад “STRT Soul Street” є прикладом підприємства, яке успішно поєднує сучасні тенденції в гастрономії з унікальною атмосферою. Аналіз його управлінської діяльності дозволяє виявити ефективні практики та визначити напрямки для подальшого розвитку. Таким чином, дослідження управління підприємством сфери обслуговування на прикладі “STRT Soul Street” є актуальним і має практичне значення для вдосконалення управлінських процесів у галузі.

Об’єкт дослідження – підприємство сфери обслуговування – заклад громадського харчування “STRT Soul Street”.

Предмет дослідження – система управління підприємством, включаючи організаційну структуру, управлінські процеси, фінансово-економічні показники та взаємодію з клієнтами.

Мета дослідження полягає в аналізі системи управління підприємством сфери обслуговування та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі закладу “STRT Soul Street”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Охарактеризувати теоретичні основи управління підприємствами сфери обслуговування.
2. Проаналізувати організаційну структуру та управлінські

процеси закладу “STRT Soul Street”.

3. Оцінити ефективність діяльності підприємства за допомогою фінансово-економічних показників.

4. Виявити проблеми та недоліки в управлінській діяльності закладу.

5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження застосовувались наступні методи:

- Аналіз – для вивчення теоретичних аспектів управління підприємствами сфери обслуговування та оцінки ефективності діяльності закладу.
- Синтез – для узагальнення отриманих даних та формулювання висновків.
- Порівняння – для зіставлення результатів діяльності закладу з галузевими стандартами та кращими практиками.
- Спостереження – для оцінки організації обслуговування клієнтів та внутрішніх процесів підприємства.
- Інтерв’ювання – для збору інформації від працівників та клієнтів закладу щодо якості обслуговування та управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження є:

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління підприємствами сфери обслуговування;
- офіційні документи та звіти закладу “STRT Soul Street”;
- статистичні дані про діяльність підприємства;
- результати анкетування та інтерв’ювання працівників і клієнтів закладу.

Підприємство виступає базовим елементом економічної системи та головним чинником, що забезпечує створення суспільно необхідної

продукції й надання послуг. У сучасних умовах функціонування на засадах ринкової економіки, коли підприємства наділені високим рівнем автономії у здійсненні виробничо-господарської діяльності, питання забезпечення їх конкурентоспроможності набуває особливої ваги.

На сьогодні перед вітчизняними підприємствами постає подвійне завдання: з одного боку, необхідно оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, з іншого – системно вдосконалювати внутрішні управлінські процеси задля підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас чинний механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного розв’язання проблеми забезпечення конкурентоспроможності, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних підходів, інструментів та управлінських технологій. Зокрема, актуальності набуває впровадження системного підходу, в основі якого має бути стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств.

Розвиток ринкових відносин і зміна вимог до якості послуг зумовлюють необхідність як подальшого теоретичного осмислення проблем управління підприємствами, так і їх практичного розв’язання з позицій підвищення конкурентних переваг суб’єктів господарювання.

Суттєвий внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю зробили провідні зарубіжні науковці, зокрема: М. Портер, І. Ансофф, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Є. Долан. Значний науково-практичний доробок у сфері організації та управління виробництвом належить також таким вченим, як В. Антонов, Р. Дорнбуш, Д. Тідд, Л. Фрімен. У вітчизняній та російській науковій літературі ґрунтовні дослідження з питань управління підприємствами представлено працями Л. Балабанової, А. Гальчинського, І. Банєвої, Є. Можарової, Л. Піддубної, Л. Єгорової та інших.

Водночас чимало теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю залишаються недостатньо опрацьованими або є предметом наукової полеміки. Зокрема, недостатньо дослідженими є питання управління розвитком підприємств у сфері послуг. Це значною мірою пояснюється тим, що готельно-ресторанний бізнес протягом тривалого часу залишався поза полем активної наукової уваги. Саме актуальність окреслених проблем і стала підставою для вибору теми даного дослідження.

Малодослідженими є проблеми управління розвитку підприємств у сфері послуг. Значною мірою це пов'язане з тим, що довгий час готельно-ресторанний бізнес залишався на периферії наукового та економічного спостереження. Актуальність вказаних проблем зумовила вибір теми дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Конкурентоспроможність – основна властивість організації, без якої неможливо існувати і вести ефективну діяльність в умовах ринкової економіки. На думку М. Портера, “жодна країна, жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об’єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні намагатися зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби” (Портер, 2005).

На сучасному етапі розвитку економіки сфера послуг проникає в усі її галузі, відіграючи дедалі вагомішу роль. Глобальні тенденції свідчать про зростання темпів розвитку сервісної діяльності та домінування споживання послуг над споживанням товарів, що обумовлює необхідність особливої уваги до управління цією сферою. Одним із ключових викликів є забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, що безпосередньо пов’язане з формуванням ефективного організаційно-економічного механізму управління.

Проблематика визначення сутності, структури, функціонування та інструментарію механізму управління конкурентоспроможністю залишається відкритою у науковому дискурсі. У сучасній економічній літературі відсутнє єдине трактування організаційно-економічного механізму, а дослідження цієї проблематики базуються на різних теоретичних підходах та концепціях.

Так, Л. Балабанова (2006) визначає організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства як відкриту систему, що передбачає розробку інструментів, які функціонують під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а також очікувань зацікавлених сторін. Основна мета такого механізму — формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з положеннями сучасної теорії управління соціально-економічними системами, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен враховувати сукупність зовнішніх та внутрішніх

чинників (Портер, 2005). Основними складовими такого механізму є: оцінювання рівня конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг шляхом удосконалення характеристик продукції, активізація інноваційної діяльності, а також моделювання процесу управління.

На думку М. Мескона і Ф. Хедоурі, формування механізму управління конкурентоспроможністю відбувається через застосування порівняльного аналізу, що передбачає такі етапи: оцінювання результативності діяльності підприємства й рівня задоволеності зацікавлених сторін; аналіз внутрішніх процесів; порівняння з показниками еталонного підприємства; адаптація найкращих практик до власної діяльності (Піддубна, 2007).

У підході В. Антонова (2010) організаційно-економічний механізм розглядається як система елементів, взаємодія яких забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам ринку, споживчим очікуванням і умовам конкурентного середовища. Напрями вдосконалення механізму визначаються на основі процесного підходу.

Балабанова також підкреслює, що управління конкурентоспроможністю є процесом, а система управління — це механізм, який забезпечує його реалізацію. Вона виділяє такі ключові елементи: принципи управління (орієнтація на споживача, стратегічна цільова спрямованість, системність, мотиваційна сталість), методи планування, стимулювання та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності, а також відповідні органи управління (Балабанова, 2006).

Управління конкурентоспроможністю вимагає врахування специфіки діяльності підприємств сфери послуг. Послуги слід розглядати як форму економічних відносин, яка пов'язана з результатами праці, що створюють споживчу вартість у вигляді корисної дії товару або самої діяльності, спрямованої на задоволення конкретних потреб споживачів.

Ринок послуг, як особливий сегмент товарного ринку, функціонує відповідно до законів ринкової економіки, проте має низку унікальних характеристик, що зумовлює необхідність специфічного управлінського

підходу. До основних особливостей ринку послуг належать:

- висока динамічність ринкових процесів;
- територіальна сегментація;
- швидка оборотність капіталу;
- висока чутливість до змін кон'юнктури;
- гнучкість у реагуванні на ринкові зміни;
- специфіка взаємодії з клієнтами (високі вимоги до професійності, комунікації, культури обслуговування);
- значна диференціація послуг;
- складність оцінювання кінцевого результату діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства — це відносна економічна категорія, що відображає здатність підприємства задовольняти споживчі потреби більш ефективно, ніж конкуренти, і досягати стабільного рівня прибутковості. Вона характеризує адаптивність підприємства до ринкового середовища та його стійкість у конкурентній боротьбі.

Однією з ключових властивостей конкурентоспроможності є її керованість. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку означає управління його конкурентними перевагами, що забезпечують провідні позиції серед конкурентів і стабільний розвиток.

Конкурентні переваги, за визначенням Портера (2005), — це вищі індивідуальні значення ключових показників конкурентоспроможності підприємства порівняно з аналогічними показниками його основних конкурентів.

Досягнення конкурентоспроможності не може бути випадковим. Воно вимагає цілісної системи управління, заснованої на стратегічному підході. Організаційно-економічний механізм управління виступає як інструмент досягнення цілей у сфері конкурентоспроможності, що забезпечує відповідний кінцевий результат. У сучасних умовах без розробки та вдосконалення цього механізму підприємство не зможе забезпечити ефективне функціонування та досягти стабільного розвитку.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, структура та складові елементи

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як системне утворення, що охоплює сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси. Цей механізм застосовується органами управління всіх ієрархічних рівнів з метою досягнення визначених цілей економічного розвитку окремих суб'єктів господарювання в межах економічної системи. У межах господарської діяльності підприємства механізм управління виступає як один з її ключових функціональних аспектів.

Структура механізму управління конкурентоспроможністю включає низку взаємопов'язаних елементів (табл. 1), серед яких:

- **цілі управління** – очікувані результати, що мають бути досягнуті в межах заданого часового інтервалу;
- **фактори управління** – змінні чинники конкурентоспроможності, на які здійснюється цілеспрямований вплив для досягнення поставлених цілей;
- **організаційна структура управління** – ієрархічно впорядкована сукупність управлінських підрозділів;
- **ресурси управління** – матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші ресурси, що забезпечують реалізацію управлінських рішень;
- **методи впливу на фактори** – сукупність напрямів і інструментів регулювання процесів забезпечення конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно здійснюватися як у короткостроковому (тактичному), так і в довгостроковому (стратегічному) аспектах. Відповідно, до складу організаційно-економічного механізму входить елемент постановки цілей, які диференціюються за рівнем: оперативним, тактичним та стратегічним. На оперативному рівні конкурентоспроможність визначається якістю та

привабливістю наданих послуг, на тактичному – фінансовою стійкістю підприємства, а на стратегічному – його інвестиційною привабливістю.

Оснoву функціoнування системи управління конкурентоспроможністю через організаційно-економічний механізм становить управління відповідними факторами. Впливаючи на фактори конкурентоспроможності, підприємство здатне змінювати рівень власних ринкових позицій. Під фактором конкурентоспроможності розуміється першопричина, наявність якої є необхідною і достатньою для зміни одного або кількох критеріїв оцінювання конкурентних переваг. Критерій, у свою чергу, – це ознака, на основі якої здійснюється оцінювання конкурентоспроможності.

З позиції системного підходу доцільно виокремити зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності за джерелом їхнього походження. **Зовнішні фактори** пов'язані із соціально-економічними та організаційними умовами, що сприяють створенню підприємством привабливих для споживача послуг. Ці фактори характеризують зовнішнє середовище, до якого підприємство має адаптуватися, та поділяються на рівні: мегарівень (глобальні умови), макрорівень (державна політика), мезорівень (регіональні та місцеві умови) і мікрорівень (безпосереднє підприємство). Особливістю зовнішніх чинників є їх неконтрольованість з боку підприємства. **Внутрішні фактори**, натомість, охоплюють ресурси та можливості самого підприємства, що визначають його спроможність до ефективного реагування на виклики та можливості зовнішнього середовища.

Необхідною умовою ефективного управління конкурентоспроможністю є наявність організаційної структури маркетингової діяльності. Така структура включає підрозділи, служби та відділи, функціонування яких спрямоване на дослідження ринку та реалізацію маркетингових заходів. Тип організаційної структури визначається ресурсною базою підприємства, специфікою його продукції, особливостями цільових ринків і загальною структурою управління. Серед найбільш поширених видів організаційних структур служби маркетингу

виділяють: функціональну, товарну, ринкову, товарно-ринкову (матричну), функціонально-товарну та функціонально-ринкову.

Ключовим компонентом механізму управління є **методи впливу**. У загальнонауковому сенсі метод (від грец. *methodos* – шлях дослідження, теорія, вчення) розглядається як спосіб досягнення мети або вирішення конкретного завдання. У контексті управління, метод визначається як спосіб впливу суб'єкта на об'єкт управління, в результаті чого досягаються поставлені цілі та вирішуються визначені завдання.

Таблиця 1.

Елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг (Транченко, 2018)

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства				
Цілі:	Фактори	Організаційна	Ресурси	Методи
оперативна, тактична, стратегічна, конкурентоспроможність	управління (зовнішні внутрішні)	і структура управління	(трудові, матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні тощо)	впливу (напрями, інструментарій)

Напрями та технологія управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг

Визначення напрямів управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом у системі стратегічного управління підприємством, що функціонує у сфері послуг. Ці напрями формуються з урахуванням специфіки цільових сегментів споживачів, а також сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Враховуючи належність підприємства до сфери послуг, управлінський вплив на чинники конкурентоспроможності має здійснюватися через комплекс заходів, що охоплює наступні складові: саму послугу, цінову політику, місце реалізації, систему просування, людський фактор, процес надання послуг і фізичне середовище (середовище споживання послуги).

Процес формування механізму управління конкурентоспроможністю має базуватися на сукупності принципів, зокрема: системності, цільової

орієнтованості, врахування специфіки діяльності підприємства, інформаційного забезпечення, інтеграції сучасних технологій та інструментів, а також комплексної оцінки впливових факторів. Особливу вагу в цьому контексті набувають принципи інноваційності, корпоративної згуртованості, креативного підходу й інтегрованості управлінських процесів.

Після визначення структури механізму управління постає необхідність побудови відповідної моделі, яка б враховувала як індивідуальні характеристики підприємства, так і його конкурентну позицію на ринку. Розв'язання цього завдання має здійснюватися на основі системного і комплексного підходів. Організаційний механізм, як елемент загальної системи управління, відображає сукупність структурованих і класифікованих за характером і змістом зв'язків між компонентами системи, що обумовлюються структурою управлінських відносин. Послідовність упорядкованих зв'язків, скоординованих відповідно до цілей системи та логіки прийняття управлінських рішень, і є визначальною ознакою організаційного механізму управління (Дорнбуш, 1996).

Змістовне наповнення механізму управління забезпечується економічним компонентом, який описує робочі елементи системи. Організаційна складова відповідає за функціональне забезпечення – описує, як саме діють елементи механізму. Необхідними елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є: суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємодії, об'єкти управління, економічні методи, результати управління та опис середовища функціонування механізму (Піддубна, 2007).

Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється виконанням ряду вимог, що пред'являються до функціонування підприємств у сфері послуг. До таких вимог належать: адекватність організаційно-економічної моделі, відповідність форм і методів оцінювання результативності управлінських рішень. Вхідними елементами системи управління конкурентоспроможністю є різноманітні ресурси – фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні, організаційні, а також

законодавчі вимоги та запити клієнтів. Метою функціонування системи є підвищення рівня конкурентоспроможності, що на виході має відображатися у досягненні конкурентних переваг підприємства у технічній, економічній, організаційній чи маркетинговій площинах. Результати ефективного управління можна вимірювати за такими показниками, як приріст прибутку, рентабельність, обсяг продажів, частка ринку, рівень лояльності клієнтів, ступінь задоволеності замовників, а також якість наданих послуг.

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства – це раціональна, логічно впорядкована послідовність управлінських рішень і дій. Вона забезпечує можливість формування обґрунтованих прогнозів щодо можливих змін ринкового середовища, уточнення стратегічних орієнтирів і забезпечення практичного вирішення завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства. У контексті цієї технології формується платформа для прийняття адаптивних і ефективних управлінських рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг (Транченко, 2018)

Етапи	Заходи
1. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз специфічних факторів ринку послуг.
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	Визначення показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Визначення основних чинників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Визначення цільових сегментів для виявлення напрямів управління конкурентоспроможністю.
3. Визначення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства	Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Аналіз можливих стратегій. Вибір оптимальної стратегії.

5. Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії	Вибір методів з урахуванням особливостей керованого об'єкта. Вибір методу за змістом. Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів.
6. Планування заходів з реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Визначення конкурентних переваг і нормативів конкуренто-спроможності. Розробка стратегічного плану з реалізації стратегії.
7. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Розробка програми виконання стратегії. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
8. Контроль і координування виконання конкурентної стратегії	Контроль виконання стратегії. Координування виконання стратегії.
9. Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Експертна оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності. Оцінка економічної ефективності

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг: концептуальні засади

Формування та постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства виступає необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємств сфери послуг та зміцнення їх конкурентних переваг на ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю є не лише функціональним інструментом оперативного реагування на зміни ринкового середовища, а й стратегічним засобом досягнення довгострокових економічних результатів.

Ринок послуг, як специфічна складова товарного ринку, характеризується низкою унікальних особливостей, що потребує адаптації традиційних підходів до управління підприємствами цієї сфери. Однією з ключових характеристик конкурентоспроможності виступає її керованість, тобто здатність до активного цілеспрямованого впливу. Відтак, управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг слід розглядати як управління їх конкурентними перевагами в умовах ринкової економіки.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства здійснюється шляхом реалізації механізмів управління, які виступають інструментами

формування, підтримки та розвитку стійких конкурентних позицій. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю доцільно визначати як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, які застосовуються суб'єктами управління на всіх рівнях ієрархії з метою досягнення цілей економічного розвитку певного елемента економічної системи.

До ключових складових такого механізму належать:

- **цілі управління**, що відображають бажані результати діяльності у визначених часових межах;
- **фактори управління**, тобто чинники, на які впливає підприємство з метою досягнення поставлених цілей;
- **організаційна структура управління**, що забезпечує реалізацію управлінських функцій;
- **ресурсне забезпечення**, включаючи матеріальні, фінансові, кадрові та інституційні ресурси;
- **методи управлінського впливу**, які становлять інструментарій регулювання факторів конкурентоспроможності.

У центрі системи управління конкурентоспроможністю перебуває управління її факторами, які визначають можливості підприємства у контексті збереження та посилення конкурентних переваг. Реалізація управлінських рішень потребує відповідного організаційного супроводу, зокрема формування дієвої системи управління, здатної забезпечити адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища.

Під час розробки моделі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати специфіку його функціонування, а також поточне і прогнозоване становище на ринку. Такі моделі мають будуватися на принципах системності, адаптивності та результативності.

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства набуває завершеності та прикладного значення у формі **технології управління**, яка становить

комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на забезпечення стабільного зростання рівня конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

1.1. Поняття та особливості підприємств сфери обслуговування

Сфера обслуговування посідає провідне місце у структурі сучасної економіки та відіграє ключову роль у задоволенні потреб як окремих споживачів, так і суспільства загалом. Підприємства цієї сфери забезпечують надання послуг, результат яких, на відміну від товарного виробництва, має нематеріальний характер, що зумовлює специфіку організації їхньої діяльності, структури управління та маркетингових стратегій.

Визначення сутності підприємств сфери обслуговування не є однозначним, оскільки їхня діяльність охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних і комунікативних аспектів. За визначенням М. П. Мальської, підприємства сфери обслуговування — це суб'єкти господарювання, що функціонують у галузях нематеріального виробництва, де основною метою є задоволення індивідуальних або колективних потреб споживачів за рахунок надання послуг, які, на відміну від товарів, не мають матеріальної форми та не підлягають зберіганню чи накопиченню (Гончар, 2020)

Нематеріальний характер послуги передбачає, що результат споживання не завжди може бути об'єктивно оцінений або вимірний. Як зазначає М. Паска, у таких підприємствах основну роль відіграють соціально-культурні чинники, адже якість обслуговування часто сприймається суб'єктивно — через призму емоцій, очікувань і особистого досвіду клієнта (Паска, 2020)

Особливості підприємств сфери обслуговування формують їхню унікальну природу. Найбільш характерними серед них є такі:

- Нематеріальність послуг. На відміну від матеріального продукту, послуга не має фізичної форми. Вона не може бути

інвентаризована, транспортується лише через дію (наприклад, консультація, харчування, проживання) й існує доти, доки триває акт обслуговування. Це створює специфіку щодо маркетингу, просування та комунікації з клієнтом. Як зазначають Котлер і Армстронг, у таких умовах особливе значення мають візуалізація процесу обслуговування та формування довіри до бренду (Мальська, 2010)

- Невіддільність виробництва від споживання. Послуга створюється і споживається одночасно, часто за безпосередньої участі споживача. Це вимагає високого рівня кваліфікації персоналу, емоційного інтелекту та навичок комунікації, адже взаємодія клієнта з працівником є складовою самої послуги. Наприклад, у ресторанному обслуговуванні якість сервісу часто оцінюється не тільки за смаковими характеристиками страв, а й за поведінкою офіціанта, атмосферою в залі тощо.

- Змінність якості обслуговування. Якість послуг є змінною, вона залежить від багатьох факторів — професіоналізму персоналу, його мотивації, часу доби, дня тижня, потоку клієнтів тощо. Це обумовлює необхідність розробки стандартів якості, програм навчання персоналу, а також внутрішнього контролю. Як зазначає В. Ляхович, гнучкість і адаптивність системи управління якістю стає ключовою конкурентною перевагою на ринку послуг (Паска М., 2020).

- Неможливість зберігання. Оскільки послуга не може бути створена про запас, підприємства сфери обслуговування мають постійно балансувати попит і пропозицію, адаптувати графіки роботи персоналу, використовувати системи попереднього бронювання або онлайн-черги для уникнення втрати клієнтів.

- Висока конкуренція. Сфера обслуговування є динамічною та насиченою конкурентами, що стимулює постійні інновації, модернізацію сервісів, впровадження CRM-систем та програм лояльності. Конкурентоспроможність тут визначається не лише ціною,

а й якістю обслуговування, іміджем, зручністю розташування, персоналізацією підходів до клієнта.

Крім загальних особливостей, варто зазначити, що підприємства сфери обслуговування функціонують у тісному зв'язку з людськими потребами, культурою споживання та соціальними звичаями. У цьому контексті діяльність таких підприємств стає не лише економічною, але й соціокультурною. Так, готельно-ресторанні комплекси не лише забезпечують харчування чи проживання, а й формують туристичну привабливість регіонів, впливають на розвиток малого бізнесу, створюють робочі місця.

Варто також наголосити, що підприємства сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, мають підвищену чутливість до макроекономічних змін, сезонних коливань та надзвичайних ситуацій (як-от пандемія COVID-19), що вимагає від них гнучкості, антикризових стратегій та високого рівня інноваційної культури.

У наукових дослідженнях, зокрема роботах Г. Мещерякової (Мещерякова, 2013), підкреслюється, що стратегія розвитку підприємств сфери послуг має ґрунтуватися на формуванні довгострокових відносин із клієнтом, упровадженні елементів сервіс-дизайну, діджиталізації взаємодії та постійному вдосконаленні компетенцій персоналу.

Таким чином, підприємства сфери обслуговування — це багатогранні, клієнтоорієнтовані організації, які функціонують у складному динамічному середовищі, де людський фактор і якість обслуговування мають вирішальне значення для успішного розвитку та конкурентоспроможності.

1.2. Функції та принципи управління в закладах обслуговування

Управління підприємствами сфери обслуговування становить складний багатокомпонентний процес, що передбачає цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з координації ресурсів, організації

процесу надання послуг та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Основою управлінської діяльності в цій сфері є класичні функції менеджменту — планування, організація, мотивація, контроль та аналіз, які, будучи адаптованими до специфіки нематеріального виробництва, забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємства.

Планування

Планування є фундаментальною функцією управління, що полягає у визначенні цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення. У сфері обслуговування особливого значення набуває оперативне та стратегічне планування, оскільки зміна попиту, сезонність, зміни в поведінці споживачів та технологічні інновації потребують гнучкого реагування на зовнішнє середовище. Як зазначає Л. Гончар, ефективне стратегування в готельно-ресторанній галузі передбачає використання сценарного підходу, аналізу тенденцій ринку та адаптацію до змін у поведінці клієнтів.(Гончар, 2020)

Організація

Функція організації включає процес формування внутрішньої структури підприємства, розподілу обов'язків, координації діяльності працівників та забезпечення належного ресурсного забезпечення. В умовах високої динаміки ринку послуг ефективна організація праці, чітка ієрархія управління та функціональна структура підприємства є запорукою стабільної роботи. Особливої ваги набуває створення клієнтоорієнтованої організаційної культури, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню лояльності клієнтів.

Мотивація

Мотивація працівників у закладах обслуговування — надзвичайно важливий аспект, що безпосередньо впливає на якість сервісу. Враховуючи домінування людського чинника у сфері послуг, менеджмент має забезпечити умови, за яких персонал буде

зацікавлений у досягненні високих результатів, демонструватиме професіоналізм, емоційну компетентність та орієнтацію на клієнта. Сучасні дослідження, зокрема роботи О. Аухіміка, вказують на зростаючу роль нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, кар'єрне зростання, створення комфортного психологічного клімату в колективі(Аухімік О., 2021)

Контроль та аналіз

Функції контролю та аналізу дозволяють виявити відхилення від встановлених стандартів, оцінити ефективність управлінських рішень та прийняти коригувальні дії. У сфері обслуговування це передбачає не лише контроль за фінансовими показниками, а й за якістю обслуговування, дотриманням стандартів сервісу, рівнем задоволеності клієнтів. Система контролінгу, як зазначає О. Аухімік, повинна охоплювати як кількісні, так і якісні показники, включати регулярний збір зворотного зв'язку та аналіз поведінкових даних клієнтів

Принципи управління

Успішне функціонування підприємств сфери обслуговування базується на дотриманні низки ключових принципів управління, які забезпечують ефективну організацію внутрішніх процесів, конкурентоспроможність та задоволення клієнтів. До таких принципів належать:

- Принцип ефективності. Передбачає досягнення максимального результату при мінімальних витратах. У сфері обслуговування це означає не лише економію ресурсів, але й оптимізацію витрат часу, зусиль персоналу та підвищення продуктивності процесів через стандартизацію й автоматизацію.
- Принцип адаптивності. Здатність підприємства гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, законодавчих умов, технологічного прогресу та поведінки споживачів. Адаптивність реалізується через системне оновлення процедур, гнучке планування та

використання інформаційних технологій у менеджменті.

- **Принцип клієнтоорієнтованості.** Орієнтація на задоволення потреб і очікувань клієнтів є наріжним каменем діяльності підприємств сфери обслуговування. Високий рівень сервісу, індивідуальний підхід, гнучкість у наданні послуг та створення позитивного клієнтського досвіду — основні напрями реалізації цього принципу.

- **Принцип інноваційності.** Успішне підприємство постійно впроваджує нові підходи до обслуговування, використовує сучасні технології, цифрові рішення, автоматизацію процесів, системи онлайн-бронювання, цифрові меню тощо. Інновації виступають рушієм розвитку підприємства та інструментом забезпечення його конкурентоспроможності.

Отже, ефективне управління підприємствами сфери обслуговування передбачає збалансоване поєднання класичних управлінських функцій із сучасними принципами менеджменту. Особлива увага повинна приділятися якості обслуговування, адаптивності до змін, інноваційності та орієнтації на споживача. Успішна реалізація зазначених функцій і принципів є основою підвищення ефективності діяльності закладів обслуговування та зміцнення їхніх ринкових позицій.

1.3. Сучасні моделі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання підприємства сфери обслуговування стикаються з динамічним середовищем, високим рівнем конкуренції, зміною споживчих очікувань та швидким розвитком інформаційних технологій. Для ефективного функціонування та збереження конкурентних переваг надзвичайно важливим є вибір і впровадження адекватної моделі управління. Сучасні концепції менеджменту орієнтуються на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення якості послуг,

оптимізацію процесів і розвиток людського капіталу.

1. Модель управління за результатами (Management by Objectives, MBO)

Концепція управління за результатами була вперше запропонована Пітером Друкером у 1954 році. Ця модель передбачає формулювання чітких, вимірюваних цілей для кожного рівня управління, а також координацію зусиль усіх підрозділів підприємства для досягнення загального результату. Основною ідеєю є перехід від процесно-орієнтованого до результато-орієнтованого управління, де кожен співробітник усвідомлює свій внесок у досягнення кінцевих цілей організації.

Як зазначає Н. В. Дикань, модель MBO сприяє підвищенню відповідальності працівників, забезпечує прозорість управлінських рішень та стимулює розвиток внутрішньої мотивації (Дикань, 2020). У сфері обслуговування це особливо важливо, оскільки кінцевим результатом діяльності є задоволеність клієнтів, яка може бути досягнута лише за умови чіткої координації дій усіх учасників сервісного процесу.

2. Модель управління якістю (Total Quality Management, TQM)

Управління якістю в широкому розумінні стало одним з центральних елементів стратегій підприємств у XXI столітті. Модель TQM базується на принципі всеохопного вдосконалення: кожен співробітник є відповідальним за якість, а всі процеси організації мають бути постійно покращувані. У сфері обслуговування, де результат діяльності часто нематеріальний і суб'єктивно оцінюється споживачем, TQM дає змогу систематизувати управління якістю, впровадити стандарти обслуговування, системи зворотного зв'язку та індикатори задоволеності клієнтів.

За словами Виноградського М. Д., «TQM забезпечує підприємствам конкурентоспроможність за рахунок створення

культури якості, що охоплює всі аспекти функціонування — від закупівель і логістики до взаємодії з клієнтами» (Виноградський, 2019). Така модель дає змогу швидко виявляти недоліки в сервісі, зменшувати кількість скарг, формувати позитивний імідж і підвищувати лояльність споживачів.

3. Модель управління знаннями (Knowledge Management)

Управління знаннями є відносно новим напрямом, який набув значної актуальності в умовах цифрової трансформації та інтелектуалізації бізнесу. Суть цієї моделі полягає у створенні умов для збирання, систематизації, обміну та використання знань у процесі прийняття управлінських рішень. У контексті підприємств сфери обслуговування це включає обмін найкращими практиками серед працівників, навчання персоналу, розробку внутрішніх стандартів та використання аналітичних даних про поведінку клієнтів.

Ефективне управління знаннями дозволяє підвищити якість сервісу, уникати повторення помилок, сприяти інноваційній активності та швидко адаптуватися до нових вимог ринку. Ця модель особливо важлива для компаній, які працюють у сфері HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг), де досвід персоналу та накопичена інформація про клієнтів мають безпосередній вплив на рівень обслуговування.

Інші сучасні підходи

Окрім зазначених моделей, варто звернути увагу й на такі сучасні управлінські концепції, як:

- Lean Management — фокус на усуненні втрат у процесах і максимальній цінності для клієнта;
- Agile-менеджмент — гнучке управління, адаптоване до швидко змінного середовища;
- CRM-менеджмент (Customer Relationship Management) — орієнтація на побудову довготривалих відносин із клієнтами шляхом персоналізації сервісу.

У контексті закладу “STRT Soul Street”, поєднання підходів TQM та CRM дозволяє не лише забезпечити стабільну якість послуг, а й створити емоційний зв’язок із клієнтами, що є важливою конкурентною перевагою у сфері міського ресторанного сервісу.

Сучасні моделі управління підприємствами сфери обслуговування демонструють багатовекторність і взаємодоповнюваність підходів. Кожна з них — МВО, TQM, управління знаннями — акцентує увагу на певному аспекті діяльності підприємства: орієнтації на результат, забезпеченні якості чи ефективному використанні інформаційних ресурсів. Комплексне впровадження цих моделей дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стійке конкурентне становище підприємства на ринку послуг.

1.4. Особливості менеджменту в індустрії гостинності та HoReCa

Індустрія гостинності, до якої належать готелі, ресторани, кафе та інші заклади сектору HoReCa (готелі, ресторани, кафе), є одним із найдинамічніших та найконкурентніших сегментів сучасної економіки. Менеджмент у цій сфері відзначається рядом специфічних особливостей, що зумовлені природою послуг, поведінкою споживачів і особливостями організації виробничо-збутових процесів.

Сезонність попиту

Однією з ключових характеристик індустрії гостинності є значна сезонність попиту. Потреба у послугах закладів гостинності суттєво варіюється залежно від пори року, святкових періодів, культурних подій, туристичних сезонів тощо. Це обумовлює необхідність гнучкого підходу до планування ресурсів, кадрової політики та маркетингових активностей. Ефективне управління в таких умовах вимагає адаптації організаційних структур, оптимізації операційних процесів, а також

прогнозування коливань попиту для мінімізації ризиків і забезпечення стабільності бізнесу (Черчик Л., 2021).

Висока плинність кадрів

Сектор HoReCa традиційно характеризується високою плинністю персоналу, що пов'язано з низьким рівнем заробітної плати, специфікою робочого графіка, а також великим впливом психологічних та фізичних навантажень на працівників. Висока текучість кадрів ускладнює забезпечення стабільної якості послуг, знижує ефективність роботи і збільшує витрати на рекрутинг і навчання. Відтак, управління персоналом у цій сфері потребує особливої уваги до мотиваційних механізмів, корпоративної культури, програм професійного розвитку та утримання кваліфікованих кадрів (Паска М., 2019).

Індивідуалізація послуг

Успішність підприємств гостинності багато в чому залежить від здатності адаптувати послуги під індивідуальні потреби і вподобання кожного клієнта. Сучасний менеджмент орієнтується на створення персоналізованого сервісу, що включає врахування особливостей замовлень, вподобань, історії взаємодії з клієнтом. Це зумовлює використання інформаційних технологій, систем CRM, навчання персоналу навичкам емпатії і комунікації. Індивідуальний підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів, підвищенню їх задоволеності та зміцненню репутації підприємства на ринку (Черчик Л., 2021).

Інноваційність у менеджменті HoReCa

Інновації у сфері гостинності охоплюють широкий спектр аспектів — від використання новітніх технологій (автоматизація бронювання, безконтактна оплата, цифрові меню) до впровадження нових концепцій обслуговування (екологічна відповідальність, wellness-сервіси, гастрономічні тренди). Менеджмент у HoReCa повинен бути здатним оперативно інтегрувати інновації для підвищення конкурентоспроможності. Це включає інвестування в ІТ-

інфраструктуру, навчання персоналу новим технологіям, активне моніторинг ринкових тенденцій. Водночас, успішна інноваційна діяльність потребує балансування між технологічними нововведеннями і збереженням традиційних стандартів гостинності (Паска М., 2019).

Висновки до I розділу

Отже, менеджмент у індустрії гостинності та секторі HoReCa має низку специфічних рис, що відображають особливості даної галузі: сезонність попиту, високу плинність кадрів, орієнтацію на індивідуалізацію послуг та постійну потребу в інноваціях. Для успішного управління підприємствами цієї сфери необхідна комплексна система, що враховує ці фактори, дозволяє гнучко адаптуватися до зовнішніх змін і формує стійкі конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОБСЛУГОВУВАННЯ «STRT SOUL STREET»

2.1 Загальна характеристика підприємства, організаційна структура та система управління закладом

Заклад обслуговування «STRT Soul Street» є прикладом нового покоління підприємств ресторанної сфери, що інтегрують інноваційні підходи до створення кулінарного продукту, дизайну простору та комунікації з клієнтами. У контексті зростання попиту на концептуальні формати харчування, даний заклад успішно поєднує гастрономічну якість із соціокультурною місією. Основною метою діяльності закладу є створення не просто точки громадського харчування, а місця зустрічі, творчої взаємодії та гастрономічного експерименту (Петренко, 2021).

Заклад розташований у центральній частині Чернівців, що забезпечує високий рівень прохідності та доступність для основної цільової аудиторії — молоді віком від 18 до 35 років, студентів, молодих спеціалістів, креативного класу. Інтер'єр «STRT Soul Street» оформлено у стилі урбан-лофт з елементами графіті, інсталяцій та мультимедійних рішень. Такий підхід сприяє створенню унікального споживчого досвіду, що є важливим чинником диференціації на ринку.

У гастрономічному аспекті заклад орієнтується на ф'южн-меню, де представлено адаптовані страви вуличної кухні з різних країн світу — від корейських боулів до мексиканських тако, з використанням локальних органічних інгредієнтів. Кожна страва подається в авторській інтерпретації, з урахуванням сучасних тенденцій харчування, зокрема, вегетаріанських та безглютенових опцій. Це дозволяє задовольнити потреби ширшого сегмента споживачів (Гончарук, 2020).

Організаційна структура «STRT Soul Street» є лінійно-

функціональною, що забезпечує ефективне управління персоналом та оптимізацію виробничих процесів. Такий тип структури дозволяє чітко розмежовувати повноваження між керівниками підрозділів та забезпечує вертикальну координацію дій. За словами Іваненка (2020), лінійно-функціональна модель є найдоцільнішою для середніх підприємств у сфері громадського харчування, оскільки поєднує контроль із гнучкістю.

Структура закладу включає такі основні елементи:

- Адміністративний відділ, до складу якого входить власник, управляючий закладом (операційний менеджер), фінансовий консультант та HR-менеджер.
- Виробничий підрозділ (кухня), який складається з шеф-кухаря, су-шефа, кухарів гарячого та холодного цехів, кондитера, комірника та мийників посуду.
- Обслуговуючий персонал: офіціанти, хостес, бармени та прибиральники.
- Маркетинговий підрозділ, який відповідає за просування бренду в соціальних мережах, PR-комунікацію, організацію подій, сезонних акцій та SMM-кампаній.
- Відділ роботи з клієнтами, що здійснює моніторинг якості сервісу, приймає відгуки та скарги, веде базу даних постійних клієнтів.

В організаційній структурі чітко прописано посадові інструкції, функціональні обов'язки, підзвітність і звітність кожного підрозділу. Це сприяє високому рівню внутрішньої комунікації та скороченню часу на ухвалення рішень.

Система управління «STRT Soul Street» базується на принципах стратегічного управління з елементами адаптивного менеджменту. Такий підхід забезпечує баланс між довгостроковим баченням розвитку і необхідністю оперативного реагування на ринкові зміни. У процесі управління використовуються інструменти стратегічного планування,

аналізу ключових показників ефективності (KPI), регулярних зборів з персоналом, індивідуального коучингу для лінійного персоналу.

Згідно з концепцією стратегічного управління (Mintzberg, 1994), важливо забезпечити відповідність між внутрішніми ресурсами підприємства та викликами зовнішнього середовища. У випадку «STRT Soul Street» така відповідність досягається завдяки:

- Регулярному оновленню меню згідно з сезонними трендами.
- Постійному аналізу конкурентного середовища.
- Впровадженню нових каналів просування (TikTok, колаборації з інфлюенсерами).
- Використанню CRM-системи для персоналізації комунікації з клієнтами.

Ключову роль у системі управління відіграє операційний менеджер, який відповідає за щоденну координацію діяльності закладу, контроль якості обслуговування, формування графіків персоналу, вирішення конфліктних ситуацій, звітність перед власником. Крім того, щотижня відбуваються внутрішні наради, на яких аналізуються фінансові показники, відгуки клієнтів, обговорюються нові ідеї щодо покращення сервісу.

Особливу увагу в системі управління приділено формуванню згуртованої команди. Кадрова політика спрямована на підбір мотивованого персоналу з креативним мисленням та клієнтоорієнтованим підходом. Проводяться регулярні тренінги з сервісу, кулінарні майстер-класи, командні заходи. Як зазначає Бондаренко (2021), ефективна корпоративна культура є одним із ключових факторів стабільності персоналу в закладах харчування.

Корпоративні цінності «STRT Soul Street» включають:

- Орієнтацію на клієнта.
- Командну роботу.

- Безперервне вдосконалення.
- Толерантність та інклюзивність.

Це не лише створює сприятливий психологічний клімат у колективі, але й формує позитивний імідж підприємства в очах споживачів.

Технологічне забезпечення управлінського процесу

Сучасний рівень технологізації управління також є важливою характеристикою підприємства. У «STRT Soul Street» впроваджено POS-систему для обліку продажів, автоматизовану систему обліку складу, програму для створення графіків роботи, а також CRM для ведення бази постійних клієнтів. За словами Лисенка (2022), автоматизація процесів дозволяє значно підвищити точність аналізу, уникнути людських помилок та знизити навантаження на менеджмент.

Таким чином, заклад обслуговування «STRT Soul Street» характеризується сучасною, адаптивною системою управління, яка базується на стратегічному баченні, ефективній організаційній структурі, високому рівні цифровізації та орієнтації на клієнта. Це забезпечує йому стійкі конкурентні переваги на ринку гастрономічних послуг та створює підґрунтя для подальшого розвитку у форматі масштабування.

2.2 Аналіз основних показників діяльності (фінансові, маркетингові, операційні)

Оцінка ефективності функціонування закладу обслуговування «STRT Soul Street» здійснюється за трьома ключовими напрямками: фінансовими, маркетинговими та операційними показниками. Такий комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину поточного стану підприємства та визначити вектори подальшого розвитку. У сучасних умовах високої конкуренції у сфері HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering) ефективність управління фінансами, грамотна маркетингова стратегія та стабільність операційних процесів є вирішальними

факторами успіху підприємства (Коваленко, 2020).

Фінансові показники діяльності

Фінансова результативність «STRT Soul Street» оцінюється на підставі таких базових індикаторів, як обсяг виручки, рівень прибутковості, рентабельність, структура витрат та фінансова стабільність.

Згідно з внутрішнім фінансовим звітом закладу за 2023 рік, загальний обсяг виручки становив 11,2 млн грн, що на 18% більше, ніж у 2022 році. Така динаміка зростання є позитивним сигналом для інвесторів та свідчить про вдало реалізовану стратегію з просування бренду, розширення цільової аудиторії та підвищення середнього чека (Аналітичний центр ресторанного бізнесу, 2023).

Чистий прибуток підприємства за звітний період становив 1,1 млн грн, що дозволило досягти рентабельності продажів на рівні 14%. Цей показник вважається конкурентоспроможним для ринку середньої цінової категорії та співвідноситься з галузевим стандартом, який у 2023 році для сегмента fast casual dining коливався у межах 12–15% (Bondar & Partners, 2023).

Структура витрат залишається досить стабільною. Основними статтями витрат є:

Витрати на сировину та продукти — 45% від загального обсягу витрат.

Фонд оплати праці — 30%.

Орендна плата за приміщення — 10%.

Комунальні послуги — 5%.

Маркетинг та реклама — 4%.

Інші витрати (амортизація, логістика тощо) — 6%.

Аналіз вказаної структури свідчить про ефективне управління ресурсами. Частка витрат на сировину є типовою для ресторанної справи, де залежність від якості та постачання інгредієнтів є критичною. Водночас, завдяки оптимізації постачальницьких контрактів та зниженню витрат на зберігання, вдалось утримати рівень витрат у допустимих межах (Іванченко, 2022).

У сфері управління персоналом, фонд оплати праці також демонструє збалансований підхід: середня заробітна плата офіціанта становить 16 000 грн (враховуючи чайові), кухаря — 22 000 грн, менеджера залу — близько 30 000 грн. Такий рівень оплати дозволяє залучати кваліфіковані кадри та знижувати плинність персоналу.

Загалом, фінансова модель підприємства демонструє достатню стабільність та потенціал до масштабування за рахунок відкриття нових локацій або розвитку франчайзингового формату.

Маркетингові показники діяльності

Маркетингова діяльність «STRT Soul Street» вибудована на принципах діджитал-комунікації, креативного позиціонування та брендингу, що дозволяє ефективно охоплювати цільові сегменти аудиторії.

Основні інструменти маркетингу включають:

Соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook) — регулярне ведення сторінок, інтерактивний контент, фотозвіти, stories та колаборації з інфлюенсерами.

Таргетована реклама — активне використання Facebook Ads та Google Ads для просування акцій, сезонних новинок та спеціальних пропозицій.

PR-кампанії та партнерства — співпраця з фуд-блогерами, урбан-платформами, медіа-проектами, участь у фестивалях вуличної їжі.

Програма лояльності — кешбек-система, бонусні накопичення, персональні знижки та подарунки до свят.

Згідно з дослідженням Мельник (2022), використання соціальних мереж є найбільш ефективним способом комунікації з молоддю віком 18–35 років, яка становить основну частину клієнтської бази закладу. У 2023 році офіційна Instagram-сторінка «STRT Soul Street» сягнула 24 тис. підписників, що забезпечує постійний органічний трафік.

Крім того, щомісячно проводяться тематичні заходи — музичні вечори, дегустації, гастрономічні батли, що слугують додатковим засобом залучення нових клієнтів. У середньому, такі події генерують приріст виручки на 5–7%

у відповідний період.

Маркетинговий бюджет на 2024 рік становив близько 420 тис. грн, або 4% від загального обсягу витрат. Цей показник відповідає рекомендованому рівню для середніх закладів сегмента fast casual dining (Пархоменко, 2023).

Операційні показники діяльності

До операційних показників, які характеризують ефективність щоденної діяльності закладу, належать:

Середній чек.

Кількість транзакцій за день/місяць.

Середній час обслуговування клієнта.

Завантаженість залу.

Плинність персоналу.

Середній рівень задоволеності клієнтів (NPS).

У 2024 році середній чек становив 280 грн, що є конкурентним показником у середньому сегменті ринку. Щомісячно заклад обслуговував близько 8 500 клієнтів, а загальна кількість транзакцій за рік перевищила 100 000. Це свідчить про сталість клієнтопотоку та відповідність формату очікуванням аудиторії.

Середній час очікування страви з моменту замовлення — 12 хвилин. Такий рівень є типовим для формату fast casual dining, який поєднує швидкість обслуговування з якістю повноцінної кухні. Важливим аспектом є також коефіцієнт заповненості залу, який у пікові години досягає 90%, а в середньому — 70%. Це свідчить про ефективну логістику посадочних місць та правильне планування змін персоналу (Соловей, 2022).

Індекс задоволеності клієнтів (Net Promoter Score) за результатами опитування у 4 кварталі 2024 року склав +52, що є хорошим показником для сфери HoReCa (де показник вище +50 вважається високим рівнем лояльності).

З точки зору управління персоналом, плинність кадрів у 2024 році була на рівні 16%, що нижче середньогалузевого показника (близько 25% для

закладів середнього рівня). Це пояснюється наявністю бонусної системи мотивації, гнучкого графіку та належних умов праці.

Аналіз фінансових, маркетингових та операційних показників діяльності закладу обслуговування «STRT Soul Street» демонструє його стабільність, конкурентоспроможність та високий потенціал розвитку. Зростання обсягу виручки, ефективне використання цифрового маркетингу та стабільність операційної моделі забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку та створюють підґрунтя для розширення діяльності.

2.3 SWOT-аналіз закладу «STRT Soul Street»

Для всебічного аналізу стратегічного становища підприємства доцільним є використання методу SWOT-аналізу, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей підхід застосовується в стратегічному управлінні для прийняття рішень щодо оптимального використання ресурсів, визначення напрямів розвитку, а також нейтралізації ризиків (Портер, 1998; Квасницька, 2020).

SWOT-аналіз закладу обслуговування «STRT Soul Street» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.
SWOT-аналіз закладу «STRT Soul Street»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Унікальна концепція стріт-фуду у преміальному виконанні	- Високий рівень витрат на просування та бренд-комунікації
- Сформована лояльна цільова аудиторія	- Залежність від постачальників імпортової сировини
- Професійна команда, високий рівень сервісу	- Відсутність масштабованої логістичної інфраструктури
- Активна присутність у соціальних мережах	- Обмеженість фізичного простору та кількості місць
- Гнучка організаційна структура	- Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення мережі в інших містах через франчайзинг	- Зростаюча конкуренція зі сторони національних та міжнародних мереж

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Співпраця з івентами, культурними фестивалями	- Економічна нестабільність, інфляційні ризики
- Розвиток інноваційних форматів доставки (dark kitchen, ghost kitchen)	- Підвищення вартості оренди та комунальних послуг
- Цифровізація обслуговування (мобільні додатки, CRM)	- Зміни у поведінці споживачів під впливом кризи
- Залучення міжнародних інвесторів чи грантів	- Податкові та регуляторні обмеження

Однією з ключових конкурентних переваг «STRT Soul Street» є унікальність концепції, яка полягає в поєднанні формату стріт-фуду з елементами крафтової кухні та концептуального дизайну закладу. Це дозволяє підприємству позиціонувати себе не просто як ресторан, а як культурно-соціальний простір, де клієнт отримує не лише їжу, а й емоцію та досвід (Петренко, 2021).

Другою важливою сильною стороною є наявність лояльної аудиторії. Відвідувачі, які цінують автентичність та оригінальність, формують сталий клієнтський потік і забезпечують ефект «сарафанного радіо». За результатами внутрішнього опитування, понад 65% клієнтів відвідують заклад повторно, що свідчить про високий рівень задоволеності.

Професійна команда, злагоджена робота кухарів, офіціантів та менеджменту є ще одним сильним чинником. Наявність шеф-кухаря з досвідом міжнародної практики дозволяє реалізовувати оригінальні гастрономічні ідеї, а професійне обслуговування формує довіру клієнтів (Іваненко, 2020).

Сильна діджитал-присутність у соціальних мережах також є важливим активом. Активний SMM-менеджмент забезпечує постійний контакт з аудиторією, проведення конкурсів, зворотній зв'язок та оперативне інформування про новинки.

Водночас, існує низка внутрішніх обмежень, які можуть гальмувати розвиток підприємства. По-перше, високі витрати на маркетинг обмежують можливість інвестувати в інші напрямки (технічне оновлення, навчання

персоналу тощо). Реклама в цифровому середовищі вимагає постійного оновлення контенту та платного просування, що створює додаткове навантаження на бюджет.

Крім того, фізичне обмеження простору закладу обмежує можливість обслуговування великої кількості клієнтів у пікові години. Це створює певні труднощі з точки зору масштабування. Слабка логістична інфраструктура також ускладнює впровадження системи доставки, яка набуває все більшої популярності.

Нарешті, низький рівень автоматизації внутрішніх бізнес-процесів (аналітика, облік, управління персоналом) стримує ефективне управління закладом у довгостроковій перспективі.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку є розширення мережі в інших містах, зокрема у форматі франчайзингу. Вдале поєднання гастрономічної ідеї та бізнес-моделі дозволяє адаптувати концепт під інші урбаністичні середовища з подібною демографічною структурою. За дослідженням Франчайзингової асоціації України (2023), сегмент гастрономії продовжує зростати, і саме оригінальні формати користуються попитом серед інвесторів.

Також великі перспективи відкриває участь у культурних та гастрономічних фестивалях, колаборації з брендами, участь у маркетингових акціях та гастроінвентах. Це не лише іміджеві кроки, а й ефективний спосіб тестування нових локацій та залучення нових аудиторій.

Іншою перспективною можливістю є впровадження інноваційних форматів доставки — таких як dark kitchen (виробництво страв без зали для споживачів), які дозволяють зменшити операційні витрати та збільшити охоплення без капітальних вкладень у приміщення.

Цифровізація бізнесу, зокрема створення мобільного додатку, запровадження CRM-систем, програм лояльності — ще один напрям, що сприяє поглибленню відносин із клієнтами, персоналізації обслуговування та підвищенню ефективності внутрішніх процесів.

Водночас, існує низка зовнішніх загроз, які можуть чинити значний вплив на діяльність підприємства. Однією з основних є зростання конкуренції з боку великих національних або міжнародних мереж, які мають значно вищі ресурси для масштабування, маркетингу та залучення клієнтів.

Також суттєвою загрозою є економічна нестабільність, зокрема інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зростання вартості енергоресурсів. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції, здатність споживача витратити кошти на позадомашнє харчування, а також — на платоспроможність підприємства щодо орендних зобов'язань.

Регулярне зростання вартості оренди приміщень у центральних частинах міста, де зазвичай розміщені подібні заклади, створює ризики щодо рентабельності. У разі різкого підвищення цін на оренду або комунальні послуги, можливе зменшення маржинальності бізнесу.

Ще однією загрозою є зміна споживчих уподобань. Після пандемії COVID-19, клієнти все більше цінують гнучкість, швидкість та безконтактність обслуговування. Відсутність адаптації до цих тенденцій може призвести до втрати частки ринку.

Висновки до II розділу

Отже, проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що заклад обслуговування «STRT Soul Street» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Його сильні сторони — унікальна концепція, лояльна аудиторія, високий рівень сервісу — створюють конкурентні переваги. Можливості цифровізації, франчайзингу та участі в гастроінвентах відкривають нові горизонти для зростання.

Водночас підприємство повинно активно працювати над подоланням слабких сторін та бути готовим до зовнішніх викликів, зокрема зростання конкуренції та економічної нестабільності.

Стратегічне планування, підкріплене регулярним аналізом ринку та інвестиціями в інновації, стане запорукою стійкості та успіху у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «STRT SOUL STREET»

3.1. Напрями покращення організаційної структури та управлінських процесів

Ефективне управління підприємством громадського харчування в умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкових уподобань споживачів вимагає постійного вдосконалення як організаційної структури, так і управлінських механізмів. Сучасні бізнес-моделі дедалі частіше відмовляються від жорстко централізованих, ієрархічних структур на користь більш гнучких, адаптивних організаційних форм, що дозволяє досягати більшої оперативності, інноваційності та залученості персоналу (Герасимчук, 2021).

У випадку підприємства «STRT Soul Street» наявна лінійно-функціональна структура, яка, хоча й забезпечує чіткий розподіл повноважень, має певні обмеження щодо швидкості прийняття рішень, адаптації до змін і міжвідділової комунікації. Тому актуальним є перехід до гібридної процесно-орієнтованої структури, що дозволить одночасно зберігати вертикальні лінії підпорядкування й впроваджувати горизонтальні зв'язки у вигляді проектних команд і функціональних комітетів.

Одним із важливих напрямів трансформації структури є створення крос-функціональних команд, які формуватимуться для реалізації окремих проектів: запуску сезонного меню, організації маркетингових івентів, налагодження партнерств з локальними брендами тощо. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, краще використовувати наявні ресурси й стимулювати командну взаємодію між працівниками різних відділів (Коваль, 2020). Наприклад, під час реалізації кампанії з просування нової страви можуть співпрацювати бренд-шеф, SMM-менеджер, бариста й аналітик клієнтських запитів, об'єднані спільною метою та часовими рамками.

Крім того, доцільним є створення стратегічного дорадчого органу, який би забезпечував якісний зворотний зв'язок між оперативним управлінням та стратегічним плануванням. До складу такого органу можуть входити: власник або керуючий партнер, операційний менеджер, бренд-менеджер, маркетолог, HR-фахівець, а також консультант з діджитал-технологій. Регулярні зустрічі команди стратегічного розвитку дозволять оцінювати поточну ситуацію, аналізувати ключові показники ефективності (KPI), обговорювати споживчі тренди та впроваджувати інноваційні рішення (Чорний, 2019).

Важливо також оптимізувати систему делегування повноважень, адже надмірна централізація ускладнює оперативність. Згідно з сучасними підходами до управління в сфері HoReCa, децентралізоване управління дозволяє менеджерам середньої ланки самостійно вирішувати питання, пов'язані з закупівлями, графіками персоналу, дрібними витратами тощо, що зменшує адміністративне навантаження на топменеджмент і прискорює бізнес-процеси (Давиденко, 2022).

Одним із важливих кроків є впровадження цифрових інструментів контролю управлінських процесів. Наприклад, використання CRM-системи дає змогу збирати та аналізувати дані про клієнтські звички й рівень задоволеності, а ERP-рішення дозволяють автоматизувати облік запасів, управління персоналом і фінансовий контроль. За результатами дослідження Української ресторанної асоціації (2023), підприємства, що впровадили цифрові інструменти управління, демонструють на 22% вищу операційну ефективність у середньому.

Окремої уваги заслуговує проблема управління змінами в умовах динамічного зовнішнього середовища. Згідно з моделлю змін Дж. Коттера, ефективне впровадження структурних новацій можливе лише за наявності чіткої візії, лідерської підтримки, комунікаційної

прозорості та поступової реалізації змін (Kotter, 2014). В контексті «STRT Soul Street» доцільно формувати культуру відкритості до інновацій шляхом регулярного інформування персоналу, проведення воркшопів і залучення співробітників до обговорення трансформацій.

Також варто переглянути модель внутрішньої комунікації, зробивши її більш інтегрованою. Впровадження комунікаційних платформ (наприклад, Slack, Trello або Microsoft Teams) дозволить налагодити швидкий обмін інформацією між підрозділами, зменшити кількість непорозумінь та підвищити рівень контролю за виконанням завдань. Це особливо актуально в умовах, коли заклад реалізує паралельно кілька ініціатив — маркетингову кампанію, новий меню-ланч, спецпропозиції для постійних клієнтів тощо.

Окрім зазначеного, доцільним є запровадження інструментів регулярного моніторингу ефективності управління. Це можуть бути щомісячні звіти з ключовими метриками (KPI), як-от рентабельність, середній чек, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо. Також рекомендовано проводити періодичні стратегічні сесії, де будуть оцінюватися досягнення і проблеми у реалізації управлінських рішень.

На завершення слід наголосити, що структурні та управлінські зміни мають впроваджуватись не одноразово, а як безперервний процес організаційного розвитку, що базується на зворотному зв'язку, аналітиці й культурі постійного вдосконалення. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися релевантним для споживачів, ефективно управляти ресурсами та формувати довгострокову конкурентну перевагу.

3.2. Розробка пропозицій щодо оптимізації персоналу та підвищення мотивації

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку громадського харчування саме людський капітал виступає критичним фактором стійкості та успіху закладу. Працівники — це не лише виконавці

операційних функцій, а й носії корпоративної культури, які безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів та репутацію бренду (Кузьменко, 2021).

1. Проблематика кадрового забезпечення у сфері HoReCa

Серед основних проблем, характерних для ресторанного бізнесу в Україні, виділяються:

- висока плинність кадрів (до 35% на рік у середньому),
- дефіцит кваліфікованого персоналу (особливо кухарів і барменів),
- недостатній рівень мотивації через низькі базові ставки,
- відсутність перспектив професійного зростання.

Для підприємства «STRT Soul Street», яке позиціонує себе як сучасний, динамічний і креативний заклад, критично важливо мати згуртовану команду з високим рівнем залученості.

2. Впровадження системи KPI як основи об'єктивного оцінювання

Система ключових показників ефективності (KPI, англ. Key Performance Indicators) дозволяє вимірювати продуктивність працівників на основі кількісних та якісних критеріїв. Нижче представлена прикладна таблиця системи KPI для персоналу ресторану.

Таблиця 3.2.1 – Приклад KPI для різних категорій працівників

Категорія персоналу	Показник KPI	Опис критеріїв	Періодичність оцінки
Офіціанти	Середній чек, час обслуговування, кількість повторних клієнтів	Розрахунок по POS-системі та опитуваннях	Щомісяця
Кухарі	Швидкість приготування, кількість помилок, дотримання рецептури	Контроль технолога або бренд-шефа	Щомісяця

Категорія персоналу	Показник КРІ	Опис критеріїв	Періодичність оцінки
Бармени	Продаж спеціальних напоїв, обслуговування гостей	Результати продажів, відгуки гостей	Щокварталу
Менеджери зміни	Командна ефективність, управління персоналом, відгуки	Комплексна оцінка керівництвом та командою	Щокварталу

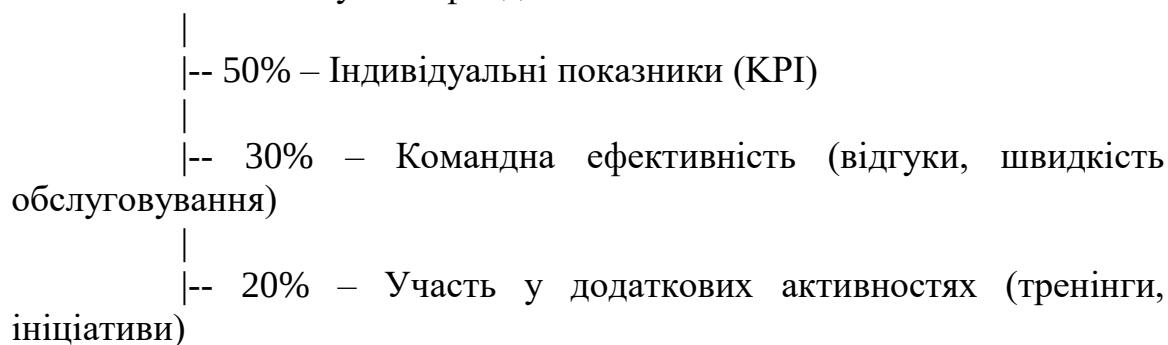
Впровадження КРІ сприятиме прозорому формуванню системи заохочень і дисциплінарної відповідальності, а також зменшить суб'єктивізм в управлінні.

3. Диференційована система преміювання та нематеріальна мотивація

Для стимулювання залученості та відповідальності працівників рекомендується впровадити диференційовану систему преміювання, що враховуватиме як індивідуальні досягнення, так і командні результати.

Схема 3.2.1 – Структура бонусної системи винагород

Загальний бонусний фонд



Варто також посилити нематеріальні стимули, які включають:

- публічне визнання досягнень (відзнаки, внутрішні нагороди),
- надання додаткових вихідних за сумлінну працю,
- створення системи внутрішніх конкурсів на підвищення,

- організацію тимблдінгів та корпоративних заходів.

За даними дослідження компанії Deloitte (2021), працівники, які відчують визнання з боку керівництва, на 63% рідше змінюють місце роботи.

4. Корпоративне навчання та кар'єрне зростання

Запровадження програми безперервного навчання дозволяє формувати гнучкий, мультифункціональний персонал, здатний адаптуватися до нових задач. До програми варто включити:

- технічні тренінги: нові рецептури, барні техніки, робота з обладнанням;
- сервісні модулі: техніка роботи з клієнтом, етика спілкування;
- Soft Skills: управління стресом, командна робота, тайм-менеджмент.

Також доцільно створити внутрішню систему сертифікації працівників, проходження якої даватиме бонуси або перевагу при підвищенні.

Таблиця 3.2.2

Приклад кар'єрної траєкторії працівника ресторану

Посада стартова	Проміжна позиція	Цільова позиція	Тривалість просування
Помічник офіціанта	Офіціант	Старший офіціант / Тренер	6–12 міс.
Помічник кухаря	Кухар	Су-шеф / Бренд-шеф	12–24 міс.
Бармен	Старший бармен	Менеджер бару	12 міс.

5. Підвищення залученості через зворотний зв'язок

Важливо впровадити систему регулярного зворотного зв'язку. Йдеться не лише про оцінювання працівника керівництвом, а й про «зворотній фідбек» — можливість персоналу висловлювати свої пропозиції, зауваження та ініціативи.

Інструменти для цього:

- анонімні опитування з використанням Google Forms або SurveyMonkey;
- платформи відкритого спілкування: корпоративні месенджери або мобільні додатки (Workly, Bitrix24);
- ящики довіри в залі або службових приміщеннях;
- регулярні зустрічі з HR-менеджером чи операційним директором.

Таким чином формується культура відкритого діалогу, яка сприяє зниженню конфліктів і підвищенню рівня довіри в колективі.

Оптимізація персоналу підприємства «STRT Soul Street» має базуватися на поєднанні кількісних методів оцінювання (KPI), нематеріальних мотиваторів (визнання, навчання, зростання), гнучкої системи преміювання та інструментів внутрішньої комунікації. Комплексний підхід до розвитку людського капіталу не лише знижує плинність кадрів, але й формує сталу організаційну культуру, орієнтовану на якість, інновації та командну ефективність.

3.3. Маркетингові заходи для підвищення конкурентоспроможності

У сучасному конкурентному середовищі ресторанного бізнесу успіх залежить не лише від якості страв, а й від здатності бренду ефективно комунікувати зі своєю цільовою аудиторією. Маркетингова стратегія має бути комплексною, цільовою та адаптивною до цифрових трансформацій. Для «STRT Soul Street» доцільним є посилення позиціонування бренду через концепцію lifestyle — акцент на атмосферу, соціальність, ідентичність клієнта як частини креативної спільноти.

Одним із ключових напрямів розвитку маркетингової стратегії є впровадження омніканального маркетингу, що об'єднує онлайн- і офлайн-взаємодію. Це передбачає активне використання:

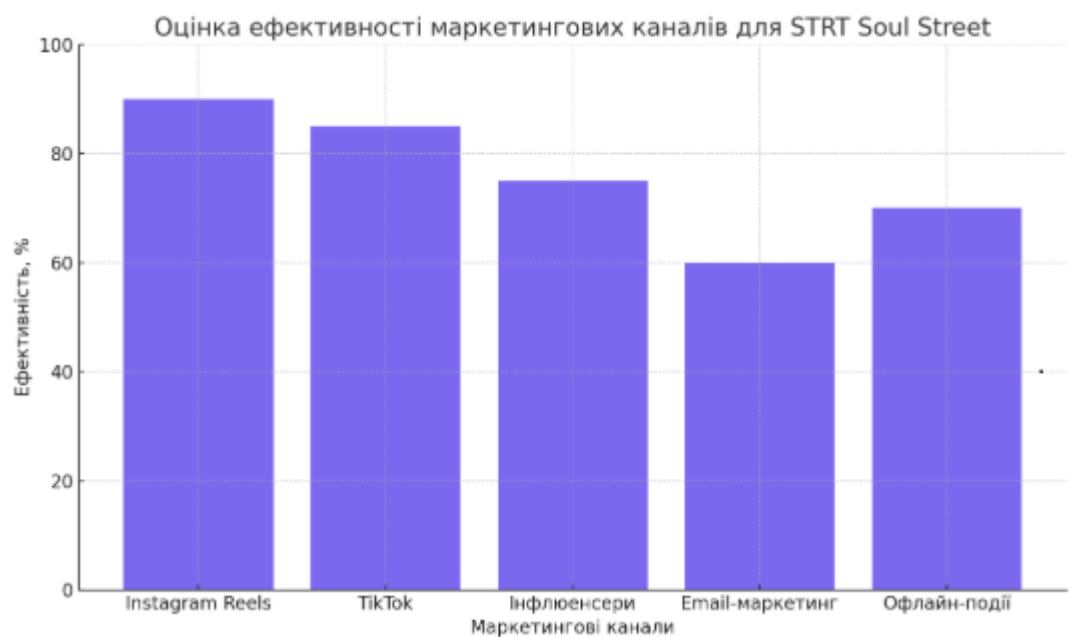
- відеоконтенту у форматах Reels та TikTok;

- співпраці з локальними мікроінфлюенсерами;
- офлайн-заходів у межах гастроївентів, партнерських фестивалів;
- email-маркетингу для персоналізованої комунікації.

Таблиця 3.1

Канали просування та цільові результати

Канал просування	Очікуваний результат	Частота використання	Рівень витрат
Instagram Reels	Залучення молоді аудиторії	Щотижнево	Середній
TikTok	Вірусне охоплення бренду	Щоденно	Низький
Співпраця з інфлюенсерами	Зміцнення довіри та впізнаваності	2-3 рази на місяць	Високий
Email-маркетинг	Повторні візити, інформування	2 рази на місяць	Низький
Офлайн-події	Формування спільноти, лояльності	Раз на місяць	Високий



Графік 1. Оцінка ефективності маркетингових каналів

Згідно з внутрішнім аналізом, найбільшу ефективність демонструють соціальні медіа, зокрема Instagram Reels (90%) та TikTok (85%), що пояснюється візуальною природою продукту та активністю цільової аудиторії у цих каналах. Співпраця з інфлюенсерами також є ефективним засобом просування, хоча потребує вищих бюджетів (Калинчук, 2023).

Наступним важливим елементом маркетингової стратегії є подієвий маркетинг — організація тематичних заходів, зокрема:

- вечорів авторської кухні;
- дегустацій локальних крафтових продуктів;
- лайв-концертів, DJ-сетів, вечорів поезії.

Це не лише підвищує лояльність, а й формує навколо бренду емоційну ідентичність, що є важливим чинником повторних візитів.

Для збільшення повторних продажів і середнього чеку рекомендується впровадити цифрову програму лояльності на базі мобільного застосунку, що використовує QR-коди, бонуси за візити та персоналізовані пропозиції (наприклад, знижка на день народження, акції на улюблені страви тощо).

Інфографіка. Елементи програми лояльності:

1. Сканування QR-коду на рахунку = бонуси
2. Досягнення нового рівня — спеціальні знижки
3. Реферальна система — бонуси за запрошення друзів
4. Push-сповіщення з персоналізованими пропозиціями

Окрім того, аналітика споживчих даних через CRM-систему надає змогу відслідковувати поведінкові патерни клієнтів, виявляти тенденції щодо популярності страв, сезонних вподобань, частоти візитів. Це дозволяє своєчасно адаптувати меню, змінювати акційні пропозиції, планувати роботу персоналу та оптимізувати витрати.

Отже, маркетингова стратегія «STRT Soul Street» має орієнтуватися не лише на просування продукту, але й на формування

глибокого зв'язку з клієнтом — через персоналізовані комунікації, події, спільноти, а також використання сучасних інструментів аналітики для прийняття рішень.

3.4. Використання сучасних ІТ-рішень в управлінні закладом

Інтеграція цифрових технологій у систему управління гастробізнесом є необхідною умовою для досягнення ефективності, масштабованості та гнучкості бізнес-процесів. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати та поліпшити обслуговування клієнтів (Гринь, 2021).

Для «STRT Soul Street» рекомендовано використання таких цифрових інструментів:

- POS-система нового покоління (наприклад, Poster або R-Keeper) для інтегрованого обліку замовлень, складу, фінансів і персоналу.
- CRM-система для управління клієнтськими даними, персоналізації комунікації та реалізації програм лояльності.
- Інструменти бізнес-аналітики (Google Data Studio, Power BI) для візуалізації показників ефективності та оперативного прийняття управлінських рішень.
- Хмарні сервіси для внутрішньої комунікації (наприклад, Slack або Microsoft Teams) для координації між відділами.

Крім того, впровадження мобільного застосунку для клієнтів дозволить не лише зручно здійснювати замовлення, а й збирати дані про вподобання користувачів, що стане базою для подальшого маркетингового аналізу та сегментації аудиторії.

ВИСНОВКИ

Сфера обслуговування, як одна з провідних галузей національної економіки, відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення, розвитку соціальної інфраструктури та формуванні доданої вартості. В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчих вподобань та стрімким розвитком технологій, ефективне управління підприємствами цієї сфери набуває особливого значення. Заклади громадського харчування, зокрема, зіштовхуються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики та внутрішнього вдосконалення процесів управління.

Проведене дослідження діяльності підприємства “STRT Soul Street” дало змогу здійснити комплексну оцінку його управлінської системи, організаційної структури, фінансово-економічних показників, а також ефективності взаємодії з клієнтами. У процесі роботи було встановлено, що заклад демонструє високий рівень адаптивності до ринкових умов, зокрема завдяки поєднанню сучасних гастрономічних тенденцій з унікальним брендовим позиціонуванням та клієнтоорієнтованим сервісом.

Застосування комплексу методів дослідження — аналізу, синтезу, порівняння, спостереження та інтерв'ювання — дозволило глибоко дослідити внутрішні управлінські процеси. Аналіз фінансових і операційних показників засвідчив загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, однак виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема: недостатній рівень автоматизації облікових і сервісних процесів, обмеженість внутрішньої комунікації між відділами, потребу в оновленні кадрової політики та підвищенні кваліфікації персоналу.

Результати дослідження дозволили сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Зокрема, запропоновано:

- упровадити сучасні CRM-системи для покращення управління клієнтською базою;

- оптимізувати організаційну структуру шляхом чіткого розмежування функціональних обов'язків;
- розробити систему внутрішнього навчання персоналу та програму мотивації;
- активізувати використання цифрових каналів комунікації та просування послуг;
- запровадити систему регулярного моніторингу якості обслуговування та зворотного зв'язку з клієнтами.

Таким чином, управлінська модель, що застосовується у “STRT Soul Street”, може слугувати ефективним прикладом для інших закладів сфери обслуговування, які прагнуть підвищити власну конкурентоспроможність. Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як на рівні окремого підприємства, так і в межах стратегічного управління у готельно-ресторанному бізнесі загалом.

Отже, досягнуто основної мети дослідження — проаналізовано систему управління підприємством сфери обслуговування та розроблено пропозиції щодо її удосконалення на основі глибокого аналізу діяльності “STRT Soul Street”. Отримані результати підтверджують важливість системного підходу до управління, стратегічного планування та постійного розвитку персоналу як ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств у сфері послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов В. Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні / В. Б. Антонов // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 85-93.
2. Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. // *Економіка та суспільство*. – 2021. – №25. – С. 133–137.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. С. 332.
4. Банєва І. О. Організаційно-економічний зміст та структура адаптивного механізму в трансформаційний період розвитку сільськогосподарських підприємств / Банєва І. О. // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 5-34.
5. Виноградський М. Д. *Управління персоналом*. – Харків: Факт, 2019. – 376 с.
6. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми / А. Гальчинський // *Економіка України*. 2012. № 5.
7. Гончар Л. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2020. – №43. – С. 88–92.
8. Дикань Н. В. *Менеджмент*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 432 с.
9. Дорнбуш Р. Макроекономіка [Текст] / Р. Дорнбуш, С. Фішер. – К. : Основи, 1996. – С. 814.
10. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – К.: Вільямс, 2012. – 656 с.
11. Ліндсей Ф. А. Перебудова в промисловості: Американський досвід [Текст] / Ф. А. Ліндсей, А. Франклин К. : [б.в.], 1996. С. 36. Моніторинг економіки України.

12. Ляхович В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в умовах глобалізації. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 212 с.
13. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування. – Львів: Центр Європи, 2010. – 280 с.
14. Мещерякова Г. І. Стратегічне управління підприємствами сфери
15. Паска М. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2020. – №32. – С. 45–49.
16. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : монографія / Л. І. Піддубна // Вісник ХНТУ. – Харків, 2007. – № 5. 368 с.
17. Портер М. Конкуренция / Портер М.; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2005. - 608 с.
18. Транченко Л. В., Школьний О. О., Лопатюк Р. І., Білецька Н. В. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування, Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С.137-145
19. Черчик Л. *Сутність і складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.* – Київ: Вид-во, 2021. – 256 с

ДОДАТКИ

Дохід за травень 2025 року.

1. Загальні відомості:

Показник

Значення

Звітний період

Травень 2025 року

Вид діяльності

Роздрібна торгівля алкогольними напоями та стравами

Кількість працівників

12 осіб

Каса РРО

В наявності (2 одиниці)

2. Реалізація продукції (за видами):

№

Найменування продукції

Кількість (од.)

Ціна за од. (грн)

Сума (грн)

ПДВ (20%)

Код УКТ ЗЕД

1

Пиво світле (0,5 л)

1200

80

96,000

16,000

2203

2

Коктейлі алкогольні (різні)

850

120

102,000

17,000

2208

3

Вино біле/червоне (0,75 л)

450

150

67,500

11,250

2204

4

Закуси (брускети, чипси)

950

60

57,000

9,500

1604

5

Гарячі страви

670

140

93,800

15,633

2106

6

Безалкогольні напої

580

50

29,000

4,833

2202

Разом виручка за місяць: 445,300 грн В тому числі ПДВ: 74,216 грн

3. Податкові зобов'язання:

Податок

Сума (грн)

Податок на додану вартість (ПДВ)

74,216

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)

28,500

Податок на прибуток

18,200

Акцизний податок

15,750

Загальна сума податкових зобов'язань: 136,666 грн

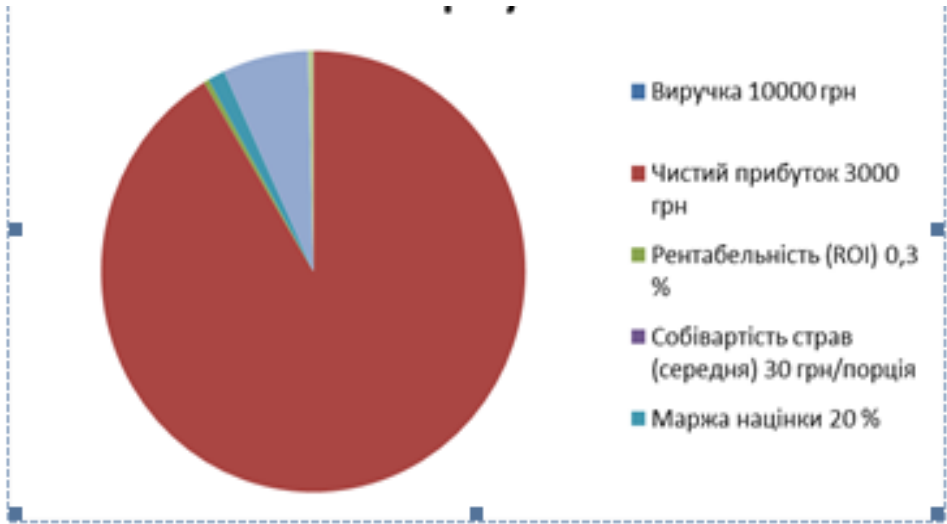
4. Додаткова інформація:

Всі алкогольні напої придбані легально та супроводжуються необхідними акцизними марками.

Облік продажів ведеться через фіскальні реєстратори з щоденним звітуванням.

Перевірка контролю якості проведена 3 травня 2025 року.

Фінансові показники



Операційні показники

