

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Особливості прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі  
(на прикладі ресторану «Скіфія» ФОП Кубряк А.М.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Назва

Шифр 20029

Виконав:  
студентка 4 курсу група ГРС-20

Підпис

Ольга МЕЛЬНИК

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Підпис, дата

Наталія ПРИЛЕПА

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Підпис, дата

Оксана ГРИНДІЙ

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Підпис

Ігор ЖУРБА

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

24 червня 2024 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

*[Підпис]*  
"29" 04 2024р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мельник Ольга Олегівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Особливості прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі (на прикладі ресторану «Скіфія» ФОП Кубряк А.М.), м. Хмельницький»

керівник роботи Прилепа Наталія Валеріївна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02 2024 р. № 8 дол.    

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 19 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі, статистична інформація та бухгалтерська звітність ресторану «Скіфія», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі. 2 Характеристика діяльності та аналіз процесу прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія». 3 Рекомендації щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи науковців щодо трактування поняття «управлінське рішення». 2. Алгоритм управлінського рішення. Місце управлінських рішень в процесі управління. 3. Етапи прийняття управлінських рішень (укрупнена схема) в ресторанному бізнесі. 4. Організаційна структура ресторану «Скіфія». Конкурентний профіль та SWOT-аналіз. 5. Штатний розклад та аналіз заробітної плати персоналу. 6. Аналіз культури обслуговування ресторану «Скіфія». Аналіз фінансових результатів. 7. Етапи прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія». Аналіз розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень в ресторані. 8. Пропозиція щодо впровадження бізнес-ланчів в ресторані «Скіфія». 9. Пропозиції, які спрямовані на покращення управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

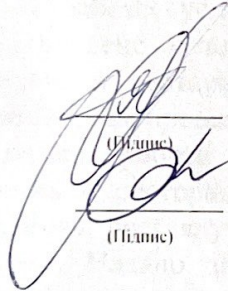
6. Дата видачі завдання

29 квітня 2024р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2024	всього
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2024	всього
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	всього
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	всього
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	всього
6.	Підготовка першого розділу	травень 2024	всього
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	всього
8.	Підготовка третього розділу	червень 2024	всього
9.	Підготовка висновків	червень 2024	всього
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	всього
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	всього
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	всього
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	всього
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	всього
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	всього
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	всього

Студент


  
(Підпис)
Мельник О.О.

(Іншаль. ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

Тришкіна Н.В.

(Іншаль. ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Мельник Ольга Олегівна  
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: «Особливості прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі (на прикладі ресторану «Скіфія» ФОП Кубряк А.М.)

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Прилепа Н.В.  
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 42 с., містить 15 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел посилання складається з 18 найменувань, 1 додатки.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що реалізація управлінських рішень в ресторанному бізнесі складається з дії по виконанню рішень, визначення результатів і наслідків, оцінки та аналізу результатів і зворотного зв'язку. Саме значення зворотного зв'язку в ресторанному бізнесі визначається тим, що в кінцевому рахунку ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати для закладу ресторанного господарства і надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень в ресторанному бізнесі є найбільш трудомістким, складним і тривалим етапом процесу прийняття рішення.

У *першому розділі* роботи розглянуто теоретичні основи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Визначено сутність поняття «управлінське рішення», розглянуто етапи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Надано загальну характеристику методам розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі.

У *другому розділі* проведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія», розглянуто загальну характеристику ресторану та проаналізовано персонал, а також методи прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

У *третьому розділі* надано пропозиції, які спрямовані на покращення управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Скіфія» з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку.

Ключові слова: управлінське рішення, ресторанний бізнес, методи прийняття управлінських рішень, вдосконалення.

## ABSTRACT

for diploma thesis Melnyk Olga Olehivna

Full Name

Work theme: Peculiarities of making management decisions in the restaurant business  
(on the example of the restaurant “Scythia”)

The title of the subject of the qualification

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Prylepa N.V.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2024

The qualification work is 42 pages long, contains 15 tables, 8 figures, a list of references consists of 18 titles, 1 appendices.

The relevance of the research topic is due to the fact that the implementation of management decisions in the restaurant business consists of action to implement decisions, determination of results and consequences, evaluation and analysis of results and feedback. The very importance of feedback in the restaurant business is determined by the fact that, ultimately, the degree of completeness of the implementation of management decisions provides real results for the restaurant business and gives meaning to the functioning of the management system. The implementation of management decisions in the restaurant business is the most time-consuming, complex and long-term stage of the decision-making process.

The first chapter of the work deals with the theoretical foundations of management decision-making in the restaurant business. The essence of the concept of "management decision" is defined, the stages of management decision-making in the restaurant business are considered. A general description of the methods of developing management solutions in the restaurant business is given.

In the second section, an analysis of the management decision-making process at the Scythia restaurant was carried out, the general characteristics of the restaurant were considered, and the staff, as well as management decision-making methods at the Scythia restaurant, were analyzed.

In the third section, suggestions are provided that are aimed at improving management decisions in the "Scythia" restaurant.

The results of the research can be used in the activities of the restaurant "Scythia" in order to increase competitiveness and increase profits.

Keywords: management decision, restaurant business, management decision-making methods, improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	
1.1 Сутність поняття «управлінське рішення».....	9
1.2 Етапи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі.....	14
1.3 Методи розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі.....	17
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАНІ «СКІФІЯ»	
2.1 Загальна характеристика ресторану «Скіфія» .....	20
2.2 Аналіз персоналу ресторану «Скіфія».....	23
2.3 Аналіз методів прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія».....	27
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАНІ «СКІФІЯ»	
3.1 Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія».....	30
3.2 Пропозиції, які спрямовані на покращення управлінських рішень в ресторані «Скіфія».....	34
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	42

## ВСТУП

Діяльність в ресторанному бізнесі тісно пов'язана із розробкою, прийняттям, а також реалізацією управлінських рішень. Саме від того, як управлінські рішення розробляються і реалізуються, буде залежити перспективна та поточна конкурентоспроможність ресторанного закладу, а також ефективність його діяльності. Тому така обставина викликає великий інтерес до питань забезпечення якості розробки та прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі в цілому.

Якщо під час розробки управлінського рішення керівник та його команда не вдало спрогнозували стратегію ресторанного бізнесу, то завтра ресторанний заклад може виявитися під загрозою втрати конкурентоспроможності. Тому недооцінка якості щодо прийняття управлінського рішення в ресторанному бізнесі може обернутися в майбутньому суттєвими втратами через прийняття невірних та неадекватних управлінських рішень.

Проблемам особливості прийняття управлінських рішень приділена увага вітчизняних учених: Нижник В.М., Рудніченко Є.М., Кондратенко Н.О., Загороднюк О.В., Василенко В.А., Бутко І.М., Корецька Н.І., Малюкіна Кредісов А.І., Сокурєнко І.А., Онофрійчук О. В., Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О., Малярєвський Ю. Д. тощо.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія», що знаходиться за адресою: м. Хмельницький, вул. Шевченка 64.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність прикладних та теоретико-методичних аспектів розробки заходів стосовно управління процесом прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі на прикладі ресторану «Скіфія».

Метою роботи є дослідження та аналіз прийняття управлінських рішень ресторану «Скіфія» та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Завдання, які необхідно вирішити під час написання кваліфікаційної роботи:

— розкрити сутність поняття «управлінське рішення»;

- розглянути етапи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі;
- охарактеризувати методи розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі;
- дійснити аналіз ресторану «Скіфія»;
- проаналізувати персонал ресторану «Скіфія»;
- дослідити методи прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія»;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

Практична значущість – результати досліджень, що посприяють вдосконаленню прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія», що призведе до покращення основних фінансових показників.

Кваліфікаційна робота на тему: «Особливості прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі (на прикладі ресторану «Скіфія» ФОП Кубряк А.М) складається з 42 сторінок, кількість таблиць - 15, рисунків - 8, кількість позицій у списку використаних джерел - 18, додатків - 1.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1 Сутність поняття «управлінське рішення»

Успішний ресторанний заклад потребує не лише творчості та емоційної залученості, а також й дбайливого фінансового планування та розсудливих управлінських рішень. Складність процесу прийняття правильного управлінського рішення в умовах підвищення соціальних стандартів, загострення конкурентної боротьби, динамічного ринкового середовища вимагає від керівництва застосування вагомого науково-обґрунтованого підходу до вдалого управління ресторанним бізнесом.

Щоб зрозуміти сутність прийняття управлінських рішень, необхідно з'ясувати, що означає «рішення» взагалі. Отже, у різних галузях знань поняття «рішення» трактується по-різному. Наприклад, у психології прийняття рішення вважається як етап важливого акту, що може включати психічні компоненти: оцінки, цілі, установки та мотивації. Філософська наука трактує рішення як особливий процес та як наслідок вибору дій. У математиці рішення розуміється як єдиний правильний математичний вираз, що необхідно знайти. У галузі права рішення – це правовий акт, що може здійснюватись місцевим самоврядуванням, державним органом або державним службовцем у межах компетенції. А ось у соціології рішення передбачає вибір багатьох найкращих альтернатив. Отже, рішення тлумачиться як свідомий вибір.

Проаналізуємо позиції науковців щодо дослідження поняття «управлінське рішення». Є три наукові підходи до сутності поняття «управлінське рішення».

У своїй науковій статті Ю.В. Карпенко зазначає: «в рамках першого підходу, науковці О.В. Загороднюк [2] та О.В. Онофрійчук [3] розглядають рішення як процес, що є послідовністю певних операцій та складається з трьох основних стадій – розробка, прийняття та реалізація рішення. Інакше кажучи,

рішення передбачає часовий інтервал, протягом якого розробляються варіанти дій, обирається один з них та приводиться в дію» [1]. Другий науковий підхід, на думку науковців І.В. Шульженко [4], І.М. Шоробура [5] та В.С. Нікіфоренко [6], полягає у тому, що прийняття рішень розглядається як акт вибору. Щодо третього підходу, науковці Ю.Є. Петруня [7] та В.В. Лисенко [8] тлумачать управлінське рішення як результат добровільної дії, який може фокусуватись на наявності альтернатив до дій особи, що приймає рішення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи науковців щодо трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [2]	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем
	О. В. Онофрійчук [3]	Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко [4]	Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
	І. М. Шоробура [5]	Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства
	В. С. Нікіфоренко [6]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети
Рішення як результат вибору	В. В. Лисенко [8]	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей
	Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [7]	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту

Отже, за допомогою аналізу робіт науковців можна узагальнити результати їхніх досліджень, що відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Аналіз робіт науковців щодо узагальнення основних вимог до управлінських рішень

Вимоги до управлінських рішень	Яремко І.І.	Андрущенко Н.О.	Петруня Ю.Є.	Шульженко І.В. Остапенко С.Ю. Симоненко В.А.	Самойленко І.О.	Загороднюк О.В. Півторак М.В. Малюга Л.М.
Адаптивність						+
Обґрунтованість	+	+	+	+	+	+
Своєчасність	+	+		+	+	+
Повнота змісту		+	+	+	+	+
Оптимальність	+		+	+		+
Гнучкість			+	+		
Зрозумілість	+		+		+	
Адресність рішення					+	
Результативність					+	
Реальність		+				
Економічна ефективність		+				
Правомірність (повноважність)	+	+	+	+		+
Збалансованість прав та обов'язків		+				
Якісна та кількісна визначеність				+		
Оперативність	+					
Цілеспрямованість				+		+
Об'єктивність						+

Можна стверджувати, що у науковій літературі вимоги до управлінських рішень розглядаються як: своєчасність, обґрунтованість, повнота змісту, оптимальність та повноважність.

Зазначимо, що управлінські рішення відрізняються від інших типів рішень, адже мають:

1. Цілі (суб'єкт управління приймає вагомі рішення - опирається на власні потреби задля зменшення проблем на підприємстві);
2. Розподіл праці (працівники вищих адміністративних посад приймають рішення (керівники), а інші повинні займатись їх виконанням (виконавці));

3. Наслідки (керівник, при формуванні свого рішення, відповідає за кінцевий результат прийнятого рішення та за всю команду, що позитивно або негативно може повпливати на підприємство);

4. Професіоналізм (приймати рішення на підприємстві мають право тільки ті, які мають професійні знання або/та навички).

На нашу думку, керівникам усіх рівнів необхідно застосовувати колективне обговорення, а також володіти методами прийняття управлінських рішень.

Розглянемо більш детально складові управлінського рішення, згідно рис. 1.1. Під суб'єктом рішення можна розуміти особу, яка являється ініціатором розробки, несе відповідальність за результати, отримані від прийнятого рішення. Прикладом можуть бути групи, що наділені владними повноваженнями або окремі керівники. Об'єкт рішення – це група людей або особа, що відповідає за виконання певного рішення. Метою розробки управлінського рішення є кінцевий результат від реалізації прийнятого рішення. Під предметом рішення розуміємо процес розробки, а також прийняття і реалізація рішення. Цільовою аудиторією є окрема група людей для яких розробляються або реалізуються управлінські рішення.

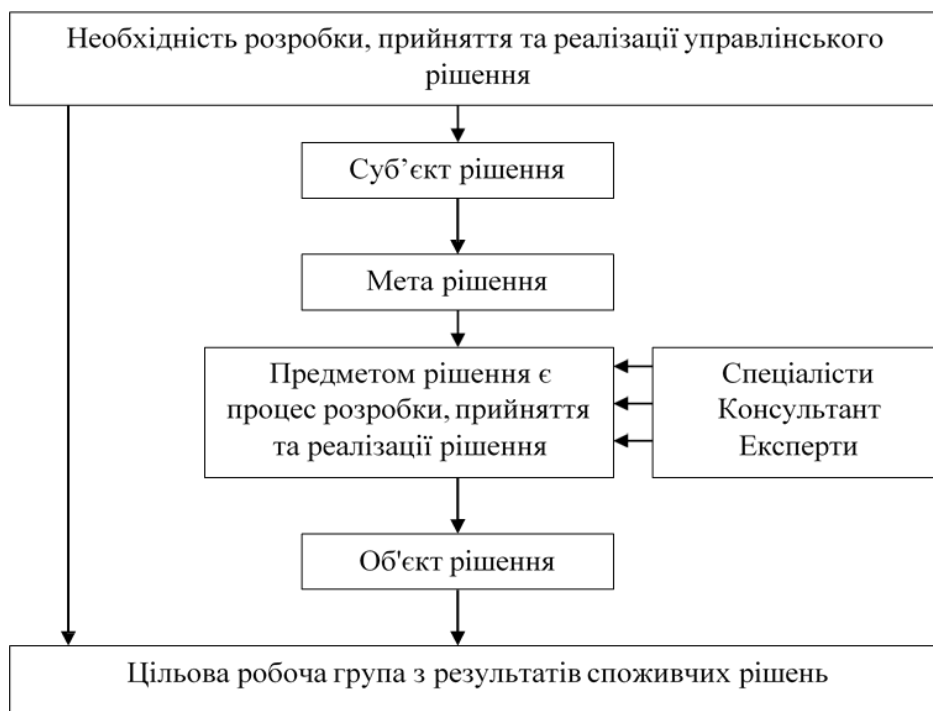


Рисунок 1.1 - Алгоритм управлінського рішення

Отже, управлінські рішення – це багатогранний та важливий процес, який значною мірою відрізняється за об'єктом управління. На думку С.В. Груб'як: «головну роль посідає менеджер, не тільки при розробці рішення та його прийнятті, але і при впровадженні, контролі виконання, оскільки при цьому здійснюється зворотній зв'язок, тим самим менеджер може надавати коригувальні дії, що дозволяють отримати бажаний результат з більшою вірогідністю успіху» [9].

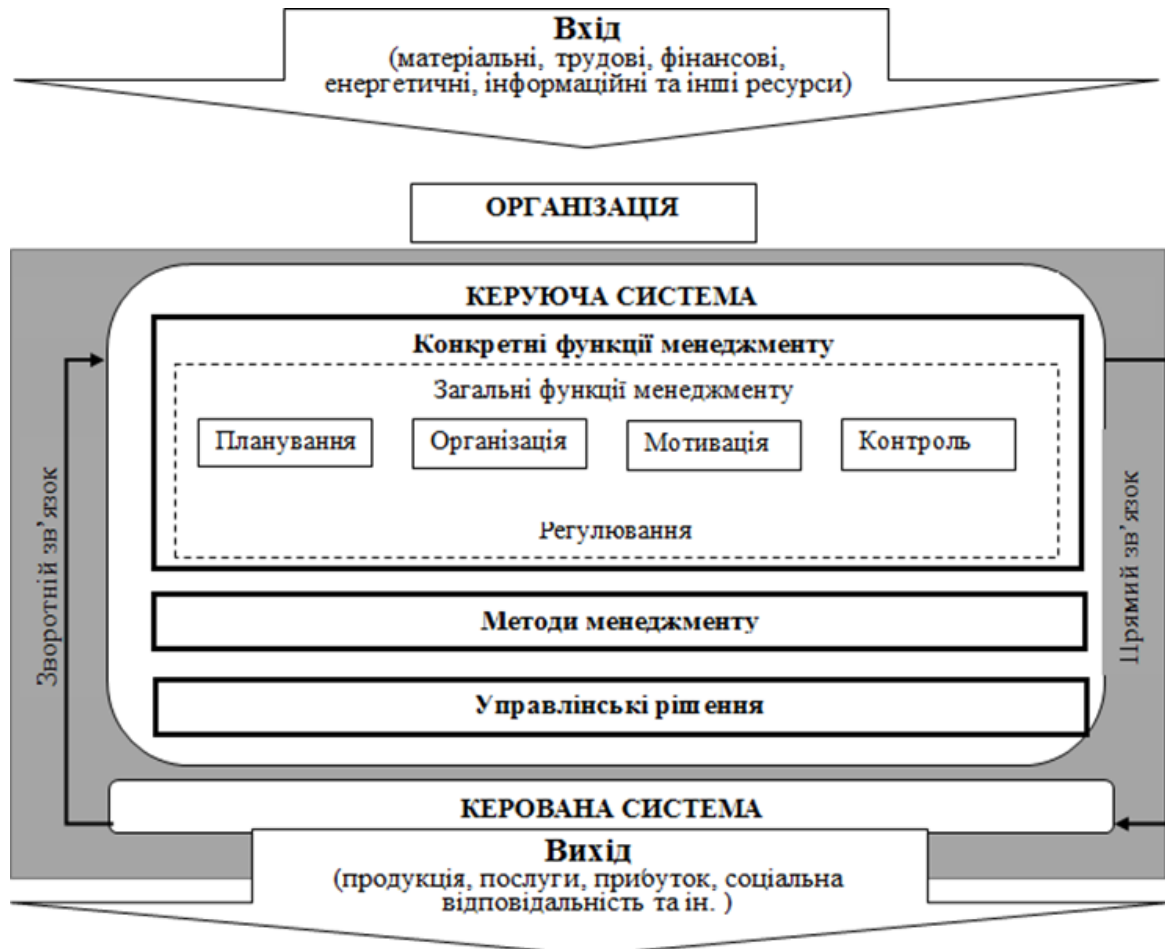


Рисунок 1.2 - Місце управлінських рішень в процесі управління

Але існує багато факторів або складних умов, що можуть впливати на процес прийняття рішень. Тому найважливішою якістю менеджера повинна бути його готовність, а також прагнення приймати важливі рішення. На рис. 1.2 відображена визначальна позиція управлінських рішень у процесі управління.

## 1.2 Етапи прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі

Процес прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі не являє собою одиначною дією. Це є складання багатьох складних за структурою етапів дій, які поділяються на більш дрібні кроки. Саме при складанні дрібних кроків складається управлінське рішення в ресторанному бізнесі.

Загально прийнято виділяти п'ять етапів процесу прийняття рішень в ресторанному бізнесі:

- виявлення діагностики проблеми;
- формулювання обмежень та критеріїв прийняття управлінських рішень;
- визначення альтернатив;
- вибір альтернатив;
- контроль та реалізація виконання управлінських рішень.

Таблиця 1.3 - Етапи прийняття управлінських рішень (укрупнена схема) в ресторанному бізнесі

№	Найменування етапу	Сутність етапу
1	Діагностика проблеми	Проблема – це невідповідність бажаного і дійсного, тобто ситуація, в якій не досягнуті заявлені цілі. Етапи процесу діагностики проблеми: пошук невживаних можливостей, виявлення проблеми в чистому вигляді, проведення аналізу ситуації.
2	Формулювання критеріїв та обмежень прийняття рішень	У перелік обмежень включають: обмеження на внутрішні ресурси (фінанси, трудові ресурси, технологічні і сировинні ресурси тощо); зовнішні обмеження (законодавство, ринкові стосунки, етика і засади суспільства); інші обмеження, що роблять вагомий вплив на реалізацію рішення. Критерій – це підстава для порівняння альтернатив (бажано, виділяти кількісні критерії). Критерії для оцінки можуть складатися з власних характеристик рішення, міри ризику, тимчасових критеріїв та інших значимих критеріїв для конкретного рішення.
3	Визначення альтернатив	Альтернатива – це один з варіантів дій, способів вирішення проблеми. Класифікація альтернатив за новизною: запозичені; запозичені з адаптацією, тобто з доопрацюванням чужої ідеї; аналогія; якісне нове рішення. У безліч альтернатив включається альтернатива

		бездіяльності, при якій зберігається проблемна ситуація.
4	Вибір альтернатив	Вибір – це фіксація переваги одного з оцінених варіантів (альтернатив). Процес вибору потенційно результативних рішень проводиться виходячи з того, що серед безлічі альтернатив завжди присутні декілька схожих. Оцінка альтернатив по сформульованих критеріях (кількісним і якісним) дозволяє встановити перевагу з однієї з них.
5	Реалізація і контроль	Реалізація – це виконання вибраного варіанту, що забезпечує здобуття результату, направленного на розвиток. Контроль дозволяє зменшити негативні зміни та виявити відхилення від розробленого плану дій.

Отже, реалізація управлінського рішення в ресторанному бізнесі є важливою фазою в управлінському процесі. Існують кілька важливих аспектів щодо врахування правильної реалізації управлінського рішення, а саме:

– Залучення працівників, тобто хто має вирішувати, а також є позитивним для підвищення ефективності реалізації. У своїх наукових працях науковцями зазначено, що працівники будуть більш вмотивовані та обов'язково намагатися досягти успіху, якщо відчуватиме свою причетність до процесу виконання рішень;

— Підтримка та ресурси, тобто реалізація рішення потребує відповідної підтримки (забезпечення матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами) для успішного виконання рішення;

– Застосування комунікації, тобто забезпечення комунікаційного процесу, адже керівництво повинно підтримувати думки та пропозиції працівників;

— Впровадження заохочення та визнання, тобто важливо визнавати досягнення працівників, які можуть брати участь у реалізації рішення;

– Моніторинг та оцінка, тобто вчасно визначати суттєві проблеми та здійснювати корекції.

Не часто вдається вирішити проблему за допомогою одного управлінського рішення в ресторанному бізнесі з першого разу. Тому, зміна раніше сформульованих цілей, які є у допустимих межах, можуть покращити

ефективність вирішення проблеми в ресторанному бізнесі за рахунок використання ефективніших засобів для її досягнення. Як зазначає у своїй науковій доробці І.О. Самойленко: «засобом успішного вирішення управлінської задачі є повторюваний цикл формулювання самої проблеми, вибору кінцевих цілей, розробки шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, експериментальної перевірки, уточнення кінцевих цілей, розробки нових варіантів рішення і т.п.» [10].

Але зустрічаються найпоширені помилки, що можуть виникати в процесі прийняття рішень в ресторанному бізнесі [11]:

- прийняття рішення на емоціях. Таке рішення викривляє об'єктивну оцінку ситуації;
  - рішення прийняте на основі неперевіреної та помилкової інформації;
  - прийняття одностороннього рішення. Рішення не враховує різні точки зору;
  - прийняття рішення імпульсивно. Таке рішення, можливо, призведе до ризикованого рішення;
  - неповний аналіз ризиків при виборі альтернатив;
  - поспішне прийняте рішення без аналізу різних альтернатив;
  - рішення прийняте на основі помилкової та неперевіреної інформації
- [11].

### 1.3 Методи розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі

Управлінські рішення в ресторанному бізнесі мають свою цільову направленість, тобто відповідають певним цілям, що є поставлені перед підрозділом керованого об'єкта у процесі діяльності.

Під час діяльності перед керівниками сфери ресторанного бізнесу виникають різного роду завдання: важливі завдання, що пов'язані з задоволенням потреб населення у харчуванні або підвищення якості обслуговування. А також другорядні завдання, що відносяться до ресторанного бізнесу щодо будь-яких

процесів та явищ. Тому цільова спрямованість управлінського впливу на об'єкт управління може передбачати потребу прийняття рішення важливих та другорядних завдань, виходячи з даних рішення головних.

В ресторанному бізнесі ефективність управлінського рішення передбачає вибір найкращого варіанту з урахуванням критерію оцінки ефективності. Адже, критерії оцінки ефективності управлінських рішень, в багатьох випадках, обирають із ряду кількісних показників, тобто найбільша продуктивність та найменші витрати.

Важливу увагу приділяється методичним підходам у розробці, а також реалізації управлінських рішень в ресторанному бізнесі у системі управління колективом закладу. Результати багатьох наукових досліджень дають зробити висновок, що ефективність роботи ресторанного бізнесу буде залежити від дієвості та впровадження управлінських рішень у сфері управління колективом.

Як зазначає у своїй науковій роботі О.К. Кузьменко: «При прийнятті ефективного управлінського рішення необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, кількість та якість інформації для аналізу» [12].

Вчені Шурленкова Р.К. та Борщ В.В. наводять класифікацію методів прийняття управлінських рішень застосовуючи ступінь інформованості суб'єктів господарювання. Тому, згідно з цією класифікацією методи прийняття управлінських рішень поділяються на групи [13-14]:

— в умовах недостатньої інформації: методи теорії статистичних рішень, методи теорії ігор, евристичні методи, експертні методи, методи активізації.

— в умовах достатньої інформації: аналітичні методи, бенчмаркінг, аналіз Парето, SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, метод аналізу ієрархій, метод математичного програмування, метод морфологічного аналізу, причиннонаслідкові діаграми.

— в умовах ймовірно-достатньої інформації: метод дерева цілей, метод масових спостережень, метод якісного аналізу, метод групувань, метод

математичного програмування, метод узагальнюючих показників, метод сценаріїв.

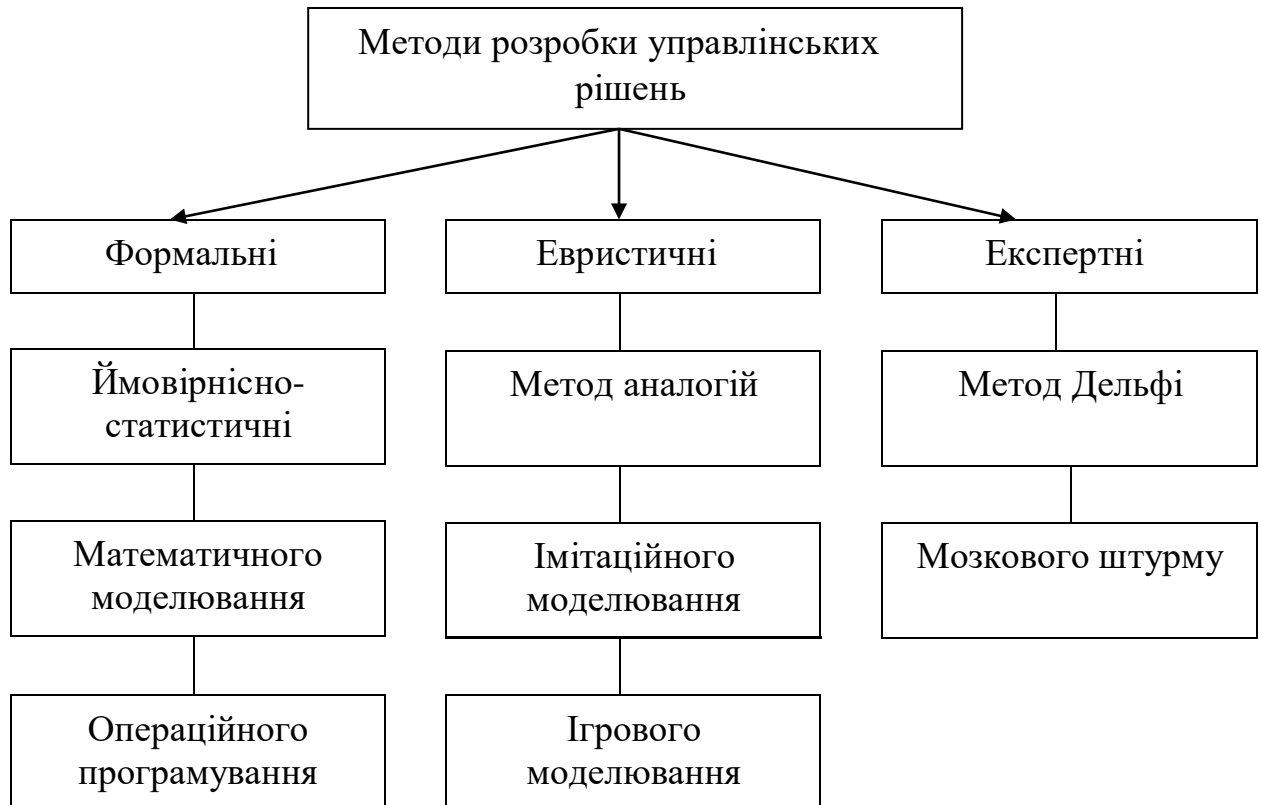


Рисунок 1.3 – Методи розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі

На нашу думку, необхідність більш оперативного, адаптивного та надійного до сучасних умов системи прийняття управлінських рішень надасть можливість керівництву прийняти раціональні управлінські рішення, використовуючі наступні методи управлінських рішень в ресторанному бізнесі, а саме:

— Метод «розумової атаки», тобто є найпоширенішим методом групової роботи, адже полягає кожному учаснику права надавати різноманітніші ідеї щодо вирішення проблеми;

— Метод «конференції ідей», який відрізняється від методу «розумової атаки», що припускає доброзичливу критику у формі коментарю. Науковці вважають, що саме така думка/критика може допомогти прийняти раціональне

управлінське рішення;

— Експертні методи, де застосовують цілісність та системність знань експертів щодо виявлення проблем у сфері ресторанного бізнесу;

— Метод Дельфи застосовують за умови, якщо групу експертів неможливо зібрати разом. Метод являє собою багаторівневу процедуру проведення анкетування з повідомленням результатів щодо кожного туру учасникам, які працюють окремо;

— Метод номінальної групової техніки, який побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій;

— Теорія ігор, яка може застосовуватись для знаходження оптимального рішення деяких ігрових завдань;

— Моделі «чорної дошки», що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, а також поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації та відображення на умовній «чорній дошці».

— Метод сценаріїв, який застосовують при обґрунтуванні багаторівневих складних управлінських рішень. Цей метод передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: найвірогідніший, оптимістичний та песимістичний.

Отже, враховуючи особливості використання кожного з методів, потрібно поєднувати перелічені методи в процесі прийняття управлінських рішень, що в свою чергу забезпечить повноцінний розгляд проблем, а також виявить варіанти рішення та стратегій.

## 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАНИ «СКІФІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика ресторану «Скіфія»

Ресторан «Скіфія» репрезентував себе як один з закладів харчування, що працює під замовлення та розташований за адресою: м. Хмельницький, вул. Шевченка 64. Ресторан «Скіфія» має найкраще співвідношення ціни і якості обслуговування та належить ФОП Кубряк А.М.

Ресторан «Скіфія» знаходиться на другому поверсі, спеціалізується на українській кухні та має два банкетних зали на 120 та 140 осіб. Заклад приймає замовлення на проведення днів народження, корпоративів, банкетних подій та весілля, де грає «жива музика». Сфера діяльності ресторану «Скіфія» - 56.10. Надання послуг громадського харчування та має основні напрями діяльності ресторану (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Основні напрями діяльності ресторану «Скіфія»

Організаційна структура ресторану «Скіфія» є лінійна, тобто кожний підлеглий має тільки одного керівника. Керівник має бути висококваліфікованим

та виконувати усі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі. Також керівник повинен ухвалювати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, а також несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом (рис.2.2).

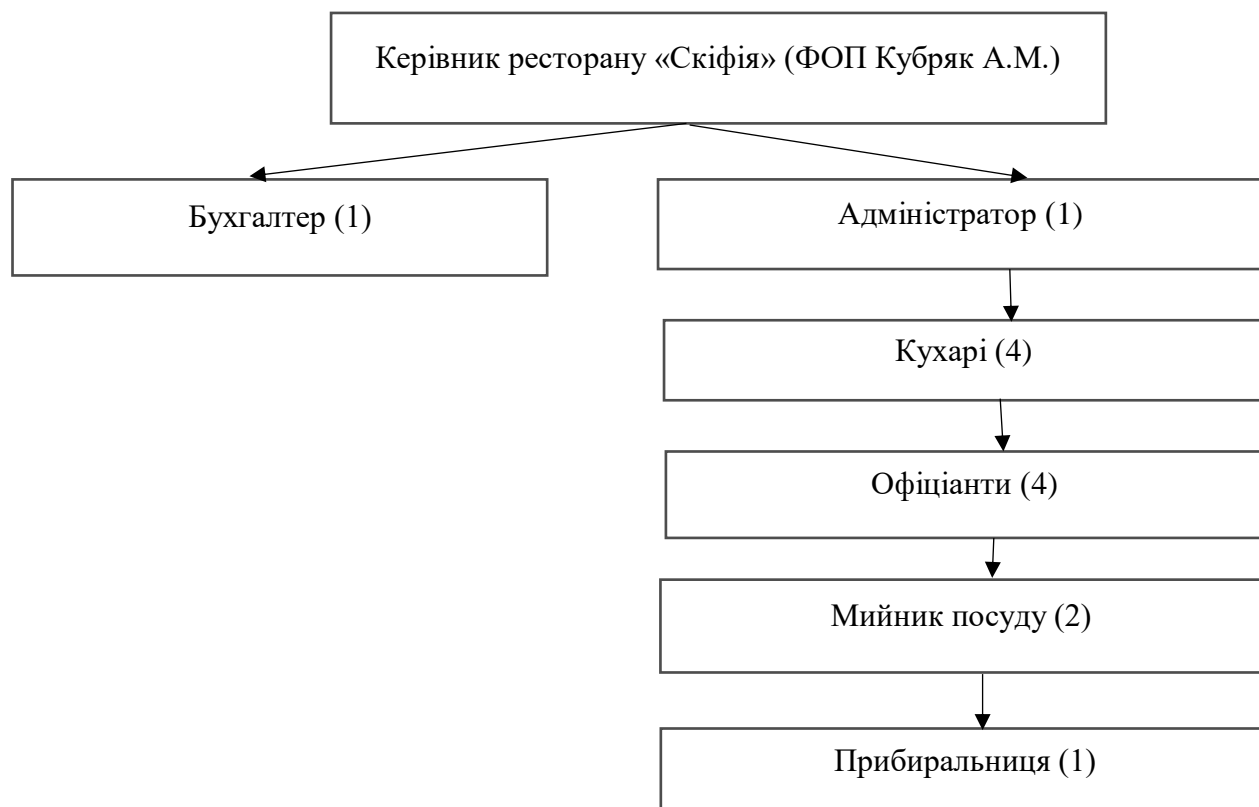


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ресторану «Скіфія»

Адміністратор контролює виробничу ситуацію в залі ресторану «Скіфія», спостерігає за роботою офіціантів, складає їх графік роботи, а також допомагає складати меню для різних видів банкетів, що замовляються. В обов'язок адміністратора входить і вирішення конфліктних ситуацій зі споживачами.

Офіціанти ресторану «Скіфія» займаються обслуговуванням та розсадкою відвідувачів, а також приймають замовлення та здійснюють розрахунок споживачеві.

Бухгалтер ресторану «Скіфія» здійснює облік діяльності ресторану, контролює фінансові розрахунки та формує бухгалтерську звітність.

Технічний персонал (мийник посуду та прибиральниця) забезпечують порядок та чистоту в ресторані «Скіфія».

Основними можливими конкурентами ресторану «Скіфія» є ресторани «Берестьє», «Арарат» та «Україна». Побудуємо конкурентний профіль. Дані відобразимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Конкурентний профіль ресторану «Скіфія»

Показник	Ресторан			
	«Скіфія»	«Берестьє»	«Арарат»	«Україна»
Розташування	Шевченка, 64	Гарнізонна, 4А	Тернопільська, 7	Проскурівського Підпілля, 73
Кухня	Українська кухня. Банкетне меню	Українська та європейська кухня. Гриль меню, банкетне меню	Українська, армянська та європейська кухня. Страви на мангалі.	Українська, європейська кухня. Банкетне меню
Розміщення	На другому поверсі до 150 осіб	На першому поверсі для затишного сімейного відпочинку до 20 осіб та на другому поверсі до 120 осіб з великим танцмайданчиком	Два банкетних зали на 200 та 60 осіб, три VIP-зали на 10 та 20 осіб, три літні тераси на 40-60 осіб та лобі-бар на 30 осіб	На другому поверсі до 150 осіб
Додаткові послуги	Послуга організація дозвілля	Послуга організація дозвілля, кондитерська власного виробництва.	Послуга організація дозвілля	Послуга організація дозвілля
Кількість місць	100-150	100-120	150-200	120-150
Безкоштовний Wi-Fi	так	так	так	так
Рейтинг	3,8	4,4	4,5	4,1

Джерело: складено на основі даних сайту <https://list.in.ua/>

Ресторан «Скіфія» знаходиться в непоганому місцерозташуванні відносно центру міста та інфраструктури. Поряд є автовокзал №1, Хмельницький залізничний вокзал, Національна академія прикордонної служби, ліцей №7 тощо. Добре розвинуті транспортні шляхи до ресторану «Скіфія», але згідно таблиці 2.2 можна стверджувати, що ресторан має самий низький рейтинг серед можливих конкурентів (3,8). На нашу думку, це пов'язано з економічним становищем в країні, військовим станом та примусовою мобілізацією.

Після детального аналізу ресторану «Скіфія» зробимо SWOT-аналіз, який надасть усю інформацію щодо сильних та слабких сторін ресторану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2- SWOT-аналіз ресторану «Скіфія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Наявність двох банкетних залів; 2.Традиційна українська домашня кухня; 3. Надання послуг організації дозвілля («жива музика»); 4. Зручне місцезнаходження; 5. Гарна транспортна розв'язка біля ресторану.	1.Велика кількість конкурентів; 2.Економічна нестабільність в країні (податки, війна); 3.Плинність кадрів із-за немотивованості співробітників ресторану; 4. Недостатнє фінансування; 5.Погано розвинутий сайт ресторану в соціальних мережах.
Можливості	Загрози
1. Орієнтир на широкий сегмент відвідувачів; 2.Збільшення додаткових послуг в ресторані; 3.Створення бонусної програми для відвідувачів;	1. Не платоспроможність споживача (війна); 2. Податкові реформи; 3. Збільшення ціни на продукти харчування.

Отже, вчасно прийняті управлінські рішення принесуть вагомі значення у діяльність ресторану «Скіфія», що у подальшому можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність наданих послуг загалом.

## 2.2 Аналіз персоналу ресторану «Скіфія»

Персонал ресторану «Скіфія» є єдиною командою, що керуються наступними принципами, що відображено на рис. 2.3.

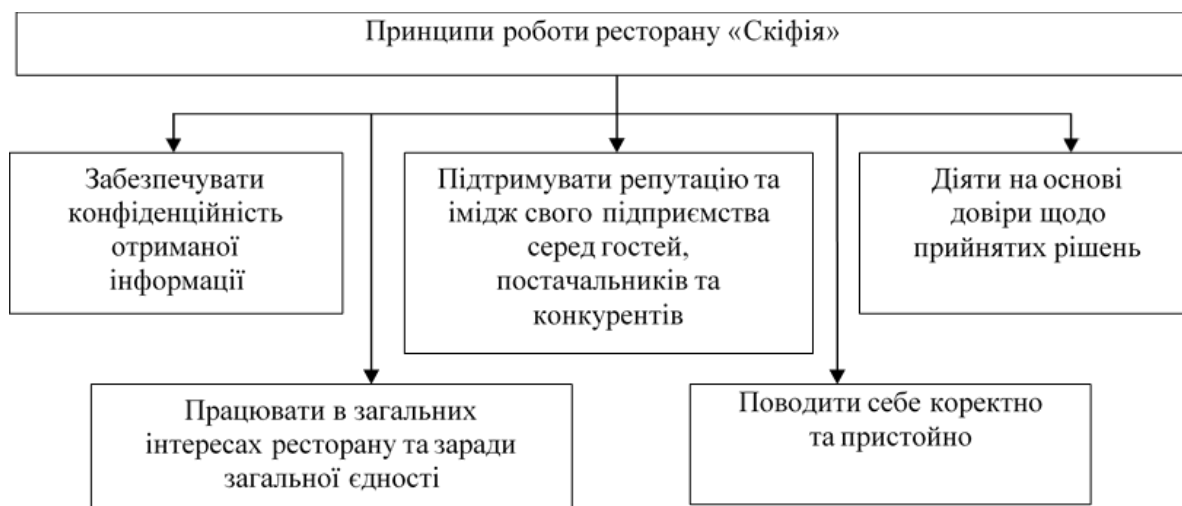


Рисунок 2.3 – Принципи роботи ресторану «Скіфія»

Персонал ресторану «Скіфія» станом на 1 травня 2024 року складається з адміністративно-управлінського персоналу у кількості 3 чоловік, працівники виробництва – 11 чоловік.

Таблиця 2.3 – Аналіз чисельності персоналу ресторану «Скіфія»

Посада	Чисельність по роках, чол.		
	2022	2023	2024
Директор	1	1	1
Адміністратор	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Кухарі	3	3	4
Офіціанти	4	4	4
Мийник посуду	1	1	2
Прибиральниця	1	1	1
Всього	12	12	14

Можна зробити висновок, що чисельність персоналу ресторану «Скіфія» є переважно стабільним. Але в 2024 році прийняли на роботу додатково одного кухаря та одну людину по миттю посуду, це пов'язано з тим, що у ресторана з'явилися постійні замовлення постійних клієнтів. Проаналізуємо заробітну плату працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз заробітної плати працівників ресторану «Скіфія»

Найменування посади	середньомісячна ЗП, грн		Темп приросту/падіння, %
	2022	2023	2023/2022
Директор ФОП Кубряк А.М.	10500	10500	-
Бухгалтер	10000	10000	-
Адміністратор	9500	9500	-
Кухарі	9000	9000	-
Офіціанти	7000	7500	7,14
Мийник посуду	6700	7200	7,46
Прибиральниця	6700	7200	7,46

Не зважаючи на те, що у 2023 році продовжується війна в Україні, заробітна плата в ресторані «Скіфія» збільшилася. Основна причина збільшення заробітної плати офіціантам, мийнику посуду та прибиральниці – це підвищення мінімальної заробітної плати у 2023 році, що складає 7200 грн. (у порівнянні за

2022 рік – 6700 грн.). Зазначимо, що для ресторану «Скіфія» - 2022 та 2023 рр. були «тяжкими роками», адже у більшості часу ресторан був зачиненим, працював тільки «по замовленню». Тому заробітна плата працівників ресторану не збільшувалась. Але з початку 2024 року ресторан не зачиняється, постійно працює, але переважно «по замовленню».

Розглянемо аналіз культури обслуговування ресторану «Скіфія», який є вагомим при управлінні ресторану. Аналіз культури обслуговування ресторану «Скіфія» було проведено шляхом опитування відвідувачів/клієнтів ресторану, де буде оцінюватися за наступними показниками: санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; культура спілкування персоналу зі відвідувачами/споживачами; зовнішній вигляд офіціантів; техніка обслуговування; дотримання асортименту продукції та послуг; наявність та якість додаткових послуг; швидкість обслуговування відвідувачів; умови обслуговування. Бали виставляються у межах від 1 до 10. Результати оцінок щодо аналізу культури обслуговування ресторану «Скіфія» відображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз культури обслуговування ресторану «Скіфія»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура спілкування персоналу з відвідувачами	0,8	9	7,2
Техніка обслуговування споживачів	0,7	8	5,6
Зовнішній вигляд офіціантів	0,9	8	7,2
Санітарний стан приміщень, столового посуду та білизни	0,9	8	7,2
Дотримання асортименту продукції та послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування відвідувачів	0,8	9	7,2
Умови обслуговування	0,6	7	4,2
Наявність та якість додаткових послуг	0,6	7	4,2
Всього	6,1	64	49,2

З таблиці 2.5 зроблено висновок, що ресторан «Скіфія» отримав підсумкову оцінку 49,2, де максимальна оцінка становить 61 бал. Отже, рівень

культури обслуговування ресторану «Скіфія» є відносно достатнім та потребує вдосконалення: наявність та якість додаткових послуг, умови обслуговування та техніки обслуговування споживачів. На наш погляд, це може бути досягнуто за рахунок ефективної реорганізації ресторану «Скіфія».

Для того, щоб визначити відносини в колективі ресторану «Скіфія», проведемо аналіз психологічного клімату трудового колективу. У запропонованому дослідженні взяли участь 13 осіб, де вік респондентів коливається у межах від 24 до 53 років. Респондентам було задано питання: «На Вашу думку, чи цінують Вас на роботі?». Результати аналізу висвітлено у рис. 2.4.

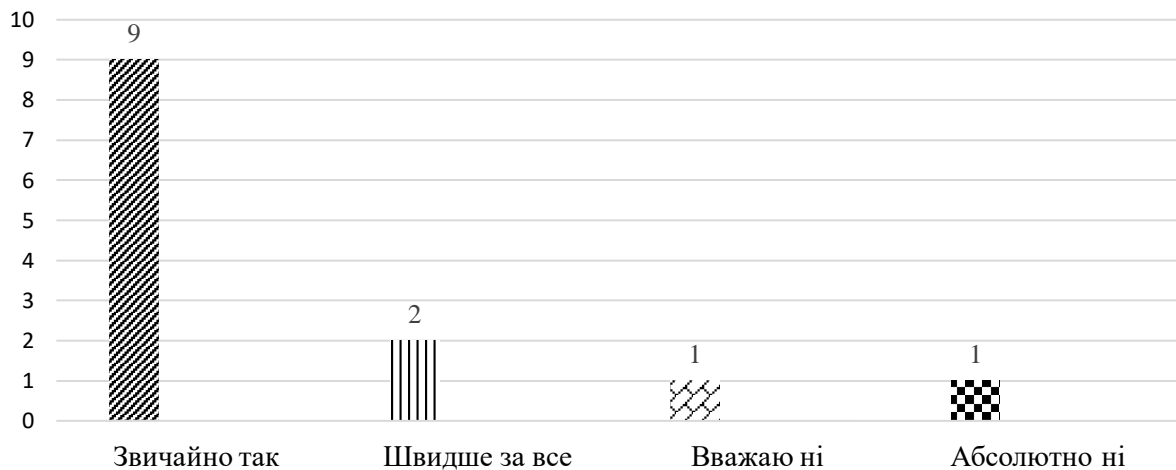


Рисунок 2. 4 - Аналіз психологічного клімату трудового колективу ресторану «Скіфія»

З рисунку 2.4 зробимо висновок, що 9 працівників ресторану «Скіфія» вважають, що їхню працю цінують, а це 69% від загальної кількості опитувальних (13 осіб). Розглянемо фінансові показники ресторану «Скіфія».

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники ресторану «Скіфія»

Показник	Од.вим.	Роки		Темп зростання/падіння, %
		2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	213,1	198,4	-6,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	157,4	132,8	-15,6
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-186,9	-104,5	-44,0

Отже, з табл. 2.6 зроблено висновок, що ресторан «Скіфія» є збитковим. Тому важливо для ресторану провести аналіз прийняття управлінських рішень.

### 2.3 Аналіз методів прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Методи прийняття та ухвалення управлінських рішень в ресторані «Скіфія» ґрунтуються на певній документації. Тому управлінська діяльність щодо формування та реалізації рішень ресторану «Скіфія» складається з етапів, що відображено на рис.2.5:

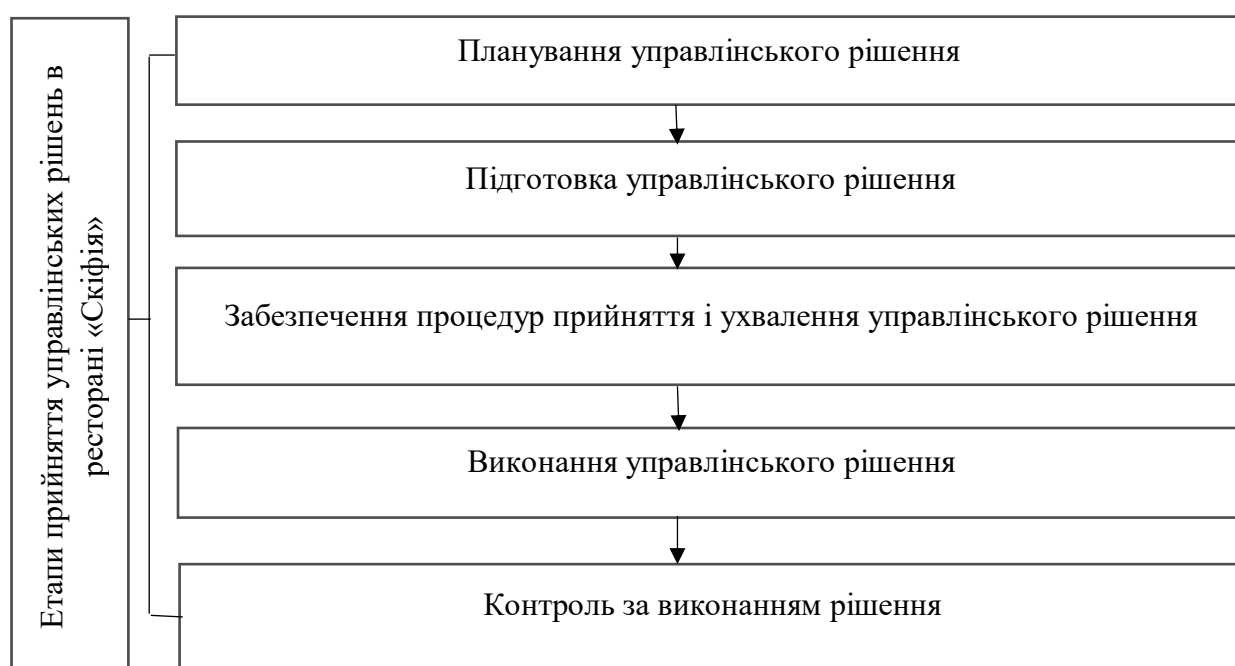


Рисунок 2.5 - Етапи прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Проведемо покроковий аналіз розподілу повноважень на етапах технології прийняття рішень в в ресторані «Скіфія». Дані аналізу відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз розподілу повноважень на етапах технології прийняття рішень в в ресторані «Скіфія»

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Планування управлінського рішення	Керівник
Підготовка управлінського рішення	Керівник
Забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення	Керівник

Виконання управлінського рішення	Всі працівники ресторану
Контроль за виконанням рішення	Керівник

Як видно з табл. 2.7 процес прийняття управлінських рішень є за власником ресторану «Скіфія» - ФОП Кубряк А.М.

За допомогою матриці управління проілюструємо рівень розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень в ресторані «Скіфія».

«1» - позначена фактична відповідальність.

«2» - загальне керівництво.

«3» - необхідність консультиватися.

«4» - можливість консультиватися.

«5» - необхідно доводити до відома.

Таблиця 2.8 - Аналіз розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Показники	Керівник - власник	Бухгалтер	Адміністратор	Кухарі	Офіціанти
Планування діяльності	1	2	3	4	4
Проведення аналізу діяльності	1	2	2	4	4
Фінансове планування	1	2	3	5	5
Бухгалтерський облік	2	1	3	5	5
Маркетингове планування	1	2	3	5	5
Документальне оформлення надання послуг	1	1	3	5	5
Управління персоналом	1	3	3	5	5

За допомогою розглянутого розподілу повноважень, що було проаналізовано у табл. 2.8, здійснимо оцінку рівня прийняття рішень в ресторані «Скіфія» за 5-ти бальною системою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9- Аналіз розподілу повноважень при прийнятті управлінських рішень за 5-ти бальною системою в ресторані «Скіфія»

Особа, що приймає рішення	Оцінка якості прийняття рішень	Пояснення
Власник/керівник	4	Демократичні рішення, використовує думки інших фахівців.
Бухгалтер	4	Рішення не шаблонні, розглядає інші альтернативи і можливості
Адміністратор	4	Проявляє самостійність, але спирається на вказівки керівника/власника ФОП Кубряк А.М.

Процес керівництва прийняття рішення в ресторані «Скіфія» демократичний. Але остаточне ухвалення управлінських рішень залежить від керівника/власника ресторану - ФОП Кубряк А.М. Різноманіття управлінських рішень для ресторану «Скіфія» є достатньо велике. У табл. 2.10 відображено можливі проблеми при прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 2.10 - Можливі проблеми при прийнятті управлінських рішень

Назва проблеми	Застосування методів для вирішення проблем	Приклади
Стандартні	Дотримання стандартних методів, інструкцій, правил, які встановлені на певному підприємстві керівником	Прийом працівника на роботу
		Переведення до іншого підрозділу
		Звільнення з посади
Структуровані	Застосування економіко-математичних методів	розрахунок ефективності роботи персоналу на підприємстві;
		вибір оптимальних поставок товарів на склад.
Слабоструктуровані	Використання системного підходу, що дозволяє виявити взаємодії складових частин систем та стратегію їхнього розвитку	прогнозування міграції населення в регіоні, де розташоване підприємство;
		формування оптимального процесу створення технічної системи вище рівня світових стандартів.
Неструктуровані	Застосування методів експертних, що дозволяють кваліфікованим фахівцям оцінити значущість подій, явищ, факторів	інвестиційна діяльність в регіоні з ще невизначеною економічною ситуацією;
		скорочення збиткового підрозділу підприємства;
		інвестиції коштів у нову не випробувану технологію.

### 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РЕСТОРАНІ «СКІФІЯ»

#### 3.1 Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Основна вимога щодо процесу прийняття управлінського рішення є його ефективність, яка в майбутньому покращує діяльність ресторанного закладу на якому управлінські рішення будуть прийматися. Тому, на наш погляд, серед методів покращення ефективності управлінських рішень в ресторані «Скіфія» можна виділити декілька факторів. Отже, для прийняття найоптимальнішого рішення, що виникає в ресторані «Скіфія», пропонуємо власнику/керівнику чітко визначити, структурувати і сформулювати проблему, що дозволить йому ранжувати її в низці інших питань. Зазначимо, що в основу ранжування покладені наступні фактори, а саме:

- професійна спроможність власника/керівника розв'язати проблему;
- можливі наслідки розв'язання або нерозв'язання проблеми;
- життєвий цикл проблеми;
- обмеженість в часі щодо розв'язання проблеми;
- вплив на ресторанний заклад, тобто що, можливо, буде відбуватись в результаті вирішення проблеми;
- наявність мотивації, а також здібностей учасників, які можуть бути задіяні щодо розв'язання проблеми.

В ресторані «Скіфія» дуже рідко у процесі прийняття управлінського рішення розробляється ряд варіантів/альтернатив управлінських рішень. Тому детальніше зупинимось на оптимальному процесі вибору щодо альтернативи найкращого управлінського рішення. Але пошук альтернатив буде більш вдалим, якщо власник/керівник ресторану «Скіфія» буде використовувати наступні фактори:

- аналіз інформації, що дозволяє об'єктивно пізнати проблему;

- мотивація персоналу та пошук за їх допомогою альтернативних варіантів рішення;
- обговорення і врахування ідей щодо вирішення проблеми, використовуючи метод «мозкової атаки».

Метод «мозкової атаки» для ресторану «Скіфія» буде один з найефективніших методів активізації мислення. Для забезпечення максимального ефекту, метод «мозкової атаки» повинен відповідати певним правилам, адже у протилежному випадку цей метод може перетворитися у звичайну нараду. Зазначимо, що метод «мозкової атаки» є ефективний при вирішенні управлінських та організаційних проблем: удосконалити рекламу, придумати відповідну реакцію на дію конкурента, розширити спектр послуг за рахунок впровадження нових технологій, удосконалити рекламу тощо. «Мозкова атака» є методом збільшення кількості пропозицій. Основна мета методу — це створення як найбільше будь-яких ідей, які можуть виявитися корисними. Адже, створювати нове, покладаючись на власні сили, важко. Тому набагато простіше шукати рішення командою однодумців.

Зауважимо, що для успішного застосування методу «мозкової атаки» необхідно виконати наступні умови, а саме:

- у обговоренні повинні брати участь від 7 до 12 чоловік;
- будь-який учасник може розвинути ідею іншого;
- кількість пропозицій надважлива, ніж їхня якість;
- критика в будь-якому виді заборонена;
- оптимальна тривалість засідання — від 15 до 30 хв;
- відсутність ієрархічного рівня учасників;
- немає авторських прав на ідеї;
- аргументи «я проти» тільки заважають.

Отже, метод «мозкової атаки» являє собою одним з найефективних форм групових дискусій. Адже цей метод застосовують для колективної генерації великої кількості ідей за рішенням існуючої проблеми. Наукові дослідження виявили той факт, що якість та кількість висунутих альтернатив істотно

збільшуються, коли початкова генерація ідей відділена від остаточного формулювання та оцінювання.

Застосовуючи метод «мозкової атаки» усіх учасників вирішення проблеми попередньо можна розділити на дві групи: «генератори ідей» та «критиків». Завдання групи «генератори ідей» полягає в тому, як найбільше запропонувати пропозиції щодо розв'язування проблеми. Завдання групи «критики» полягають у критичному аналізі та систематизації отриманих пропозицій з наступним відбором найвигідніших ідей для вирішення проблеми. Можна застосовувати те, що учасники обговорення можуть працювати одночасно в обох групах.

До основних правил проведення методу «мозкової атаки» в ресторані «Скіфія» повинні відноситись наступні положення:

- необхідність висловлювати якнайбільше різних цінних ідей;
- право кожного з учасників виступати декілька разів;
- розгляд усіх ідей (неймовірних або абсурдних, незалежно від їхнього авторства);
- повна заборона будь-якої критики на адресу учасників;
- стислість і чіткість висловлення щодо вирішення проблеми;
- надання слова тим учасникам, у яких виникли ідеї під впливом попереднього виступу.

Можна виділити шість основних етапів проведення методу «мозкової атаки». Так, на підготовчому етапі формується група учасників «мозкової атаки». Для групи «генераторів ідей» в ресторані «Скіфія» можна запропонувати становить 4 особи. Група «критиків» може нараховувати 8 осіб. Найбільш жорсткі вимоги пред'являються до персонального складу саме першої групи – «генераторів ідей». Головними принципами відбору в цю групу є досвід, кваліфікація, ерудиція, гнучкість мислення, уява учасників. Не рекомендується запрошувати сторонніх спостерігачів, учасників, які мислять категорично. Разом з тим, у групу можна та бажано включати активних дилетантів, які здатні запропонувати оригінальне рішення щодо вирішення проблеми. Групу

«критиків» в ресторані «Скіфія» може формуватися із числа вузьких фахівців, що реально оцінюють можливості здійснення запропонованих ідей.

Зазначимо, що на етапі постановки проблеми учасники «мозкової атаки» ознайомлюються з проблематикою, а також налаштовуються на активну розумову діяльність. Також усім учасникам «мозкової атаки» надається всебічний опис проблемної ситуації: виклад суті проблеми; причини виникнення проблеми, а також можливих наслідків розвитку проблемної ситуації; можливий досвід рішення подібних проблем; шляхи вирішення проблеми; формулювання основних обмежень, а також цілей ухвалення управлінського рішення.

На етапі генерації ідей повинна бути атмосфера підтримки та доброзичливості, що звільняє учасників від зайвої скутості. Також обстановка, де проводяться обговорення, повинна сприяти вільному та відкритому висловленню різних припущень, думок або ідей.

Наукові дослідження показує, що в умовах заборони критики колективне мислення створює на 70 % більше цінних рішень або ідей, аніж проста сума ідей, яка отримана індивідуально. Науковцями було підраховано, що за одну годину роботи учасники «мозкової атаки» можуть висунути до 150 нових ідей. Тому це пояснюється основною концепцією мозкової атаки – це надати новим ідеям вихід з підсвідомості.

Так, на етапі систематизації ідей можуть виконуватись наступні дії: формується загальний список висловлених ідей; кожна ідея зазначається в загальноприйнятих термінах; шукають повторювані ідеї, які поєднують в одну комплексну ідею; відбувається систематизація ідей у групах.

На етапі критики ідей починає працювати група «критиків», де кожна ідея зазнає всебічної критики та відбувається «руйнування» нереалістичних ідей. Результат цього етапу — перелік критичних зауважень, враховуючи кожен ідею, а також список контрідей [15].

На останньому етапі розробки альтернатив формується оцінка усіх отриманих ідей, критичних зауважень і контрідей щоб скласти остаточний список практично прийнятних альтернатив, які спрямовані на вирішення певної

проблеми. Тут розробляється перелік показників для оцінки реалістичності, а також прийнятності кожної ідеї. Адже ідеї можуть оцінюватися за показниками, наприклад, як людські ресурси, оперативність, технології, корисний ефект, витрати фінансових засобів тощо. В остаточний список попадають ідеї, які задовольняють всі установлені обмеження.

Метод «мозкової атаки» має багато різновидів, де одним з його варіантів є «метод 635». Такий метод також можна запропонувати для ресторану «Скіфія». Він характеризується фіксованим числом учасників, а також певною процедурою взаємодії на етапі генерації ідей. Так, у роботі групи беруть участь 6 чоловік, де кожному учаснику видається спеціальний бланк збору ідей. Тому усі учасники у свій бланк записують по 3 основні ідеї та потім передають його по колу наступному учасникові, який доповнює його трьома новими ідеями. Далі після 5 ітерацій усі бланки заповнюються, що містять у підсумку 108 ідей, які передаються «критикам». Застосування «методу 635» дає зробити висновок, що представлені в писемній формі ідеї відрізняються більшою чіткістю та обґрунтованістю. Незважаючи на те, що «метод 635» є груповою процедурою, можна застосовувати також індивідуально.

Отже, застосовуючи метод «мозкового штурму» та «метод 635» для ресторану «Скіфія» є висока оперативність отримання правильного управлінського рішення.

### 3.2 Пропозиції, які спрямовані на покращення управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Ресторан «Скіфія», розташований поруч із автовокзалом №1, Хмельницьким залізничним вокзалом, торговими та бізнес центрами тощо, стикається з проблемою низької відвідуваності в ранкові та обідні години, коли велика більшість офісних працівників шукають місце для сніданку або обіду. Тому для вирішення цієї проблеми запропоновано ресторану «Скіфія» запустити концепцію бізнес-ланчів, пропонуючи смачні, поживні та швидкі страви.

Запровадження бізнес-ланчів є важливою частиною сучасного ресторанного бізнесу, тим самим надаючи ресторану «Скіфія» чудову можливість максимізувати свою вигоду, коли ресторан відчуває спад відвідуваності. Адже запровадження бізнес-ланчів не тільки сприяють збільшенню доходу, а також створюють платформу для залучення нових клієнтів та зміцнення зв'язків з поточними клієнтами.

Переваги запровадження бізнес-ланчів для ресторану «Скіфія» будуть наступні:

— Підвищення лояльності наявних клієнтів, тобто надаючи бізнес-ланчі, ресторан «Скіфія» зміцнює відносини з постійними клієнтами, адже вони частіше взаємодіють із ресторанним закладом. Це стимулює рекомендації, що посилює стійкість бізнесу;

— Оптимізація робочого часу, тобто ресторан «Скіфія» стикається з нерівномірністю потоку клієнтів протягом дня. Тому бізнес-ланчі краще будуть розподіляти завантаження або залучати гостей у традиційно «тихі» години;

— Залучення нових клієнтів, тобто окрема пропозиція для бізнес-ланчів може залучати нову аудиторію. Це розширює клієнтську базу та збільшує дохід.

Наголосимо, що при неправильній організації бізнес-ланчів, можуть бути ризики, а саме:

— Неправильне планування та організація заходу, тобто недостатня підготовка може призвести до перевитрати ресурсів та втрати довіри з боку клієнтів;

— Невідповідність очікувань клієнтів, тобто якщо меню бізнес-ланчу не відповідає очікуванням клієнтів, що приводить до погіршення репутації ресторану;

— Проблеми з якістю їжі або обслуговування, тобто швидко виготовлений бізнес-ланч може стати викликом для кухні, особливо в годину пік. Тобто, якщо якість страв або швидкість обслуговування не відповідає очікуванням клієнтів, то клієнти можуть вирішити не повертатися в цей ресторанний заклад.

Пропонуємо бізнес-ланчі для ресторану «Скіфія» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1- Пропозиція щодо впровадження бізнес-ланчів в ресторані «Скіфія»

№	Назва	Склад	Кількість в грамах	Ціна за одну порцію
1	Бізнес-ланч «Понеділок»	Бульйон з домашньою локшиною та шматочками курячого м'яса; салат «Цезар» з куркою; равіолі з грибами під грибним соусом.	505	184
2	Бізнес-ланч «Вівторок»	Крем-суп картопляний з беконом; овочевий салат; спагеті «Карбонара».	470	184
3	Бізнес-ланч «Середа»	Грибний суп на вершках з домашньою локшиною; лазанья м'ясна; салат «Грецький».	490	184
4	Бізнес-ланч «Четвер»	Бульйон курячий з локшиною; салат з куркою; паста «Аль Помодоро» з тунцем.	450	184
5	Бізнес-ланч «П'ятниця»	Томатний крем-суп; равіолі з рикотою та шпинатом; салат «Грецький» з рикотою.	490	184

До бізнес-ланчів додатково пропонуємо додавати вологі серветки, спеції (перець, сіль), зубочистку, одноразові прибори (ніж, виделка, ложка).

У розробці меню бізнес-ланчів в ресторані «Скіфія» можна також включити різноманітні напої. Наприклад, це можуть бути чай або кава, фруктові соки або газована/негазована вода. Це задовільнить різні смакові уподобання клієнтів. Крім того, можна розглянути включення спеціальних напоїв: сезонні напої або свіжі соки, а це в свою чергу створить більший вибір для клієнтів. Зауважимо, що напої, під час транспортування, повинні бути добре упаковані. Також можна запропонувати розглянути можливість надавати клієнтам можливість вибору напою або запитувати про їхній вибір напою при оформленні бізнес-ланчу.

Тому, дуже важливо для ресторану «Скіфія» правильно запровадити організацію бізнес-ланчів, що в свою чергу посприє збільшенню доходу, а також залучить нових клієнтів та зміцнить зв'язки з поточними клієнтами.

Запропоновані пропозиції зводимо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції, які спрямовані на покращення управлінських рішень в ресторані «Скіфія»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Рекомендовано метод «мозкової атаки»	Запропонований метод застосовують для колективної генерації великої кількості ідей за рішенням існуючої проблеми.	Висока оперативність отримання правильного управлінського рішення.
Рекомендовано «метод 365»	Представлення в писемній формі ідей, що відрізняються більшою чіткістю та обґрунтованістю.	Висока оперативність отримання правильного управлінського рішення.
Рекомендовано впровадження бізнес-ланчів	Запропоновано впровадження бізнес-ланчів в ресторані «Скіфія»	Підвищення лояльності наявних клієнтів; оптимізація робочого часу; залучення нових клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Розробка та прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі є важливим процесом, адже пов'язує функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Тому рішення керівника ресторанного закладу може впливати на ефективність або розвиток діяльності в умовах виживання в динамічних умовах функціонування.

У першому розділі кваліфікаційної роботи актуалізовано проблему прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі. Проаналізовано позиції науковців щодо дослідження поняття «управлінське рішення». Можна стверджувати, що у науковій літературі вимоги до управлінських рішень розглядаються як: своєчасність, обґрунтованість, повнота змісту, оптимальність та повноважність. Розглянуто алгоритм управлінського рішення. З'ясовано, що процес прийняття управлінських рішень в ресторанному бізнесі не являє собою одиничною дією. Це є складання багатьох складних за структурою етапів дій, які поділяються на більш дрібні кроки: виявлення діагностики проблеми; формулювання обмежень та критеріїв прийняття управлінських рішень; визначення альтернатив; вибір альтернатив; контроль та реалізація виконання управлінських рішень. Описані методи розробки управлінських рішень в ресторанному бізнесі.

У другому розділі кваліфікаційної роботи дана загальна характеристика ресторану «Скіфія». Розглянута організаційна структура управління. Проаналізовано конкурентний профіль комплексу та SWOT-аналіз. Аналізовано чисельність та заробітна плата персоналу ресторану «Скіфія». Зроблено висновок, що чисельність персоналу ресторану «Скіфія» є переважно стабільним. Але в 2024 році прийняли на роботу додатково одного кухаря та одну людину по миттю посуду, це пов'язано з тим, що у ресторана з'явилися постійні замовлення постійних клієнтів. Зроблено детальний аналіз фінансових показників ресторану «Скіфія». Проведено покроковий аналіз розподілу повноважень на етапах технології прийняття рішень в ресторані «Скіфія».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведені рекомендації щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в ресторані «Скіфія». Відзначено, що метод «мозкової атаки» являє собою одним з найефективних форм групових дискусій. Адже цей метод застосовують для колективної генерації великої кількості ідей за рішенням існуючої проблеми. Наукові дослідження виявили той факт, що якість та кількість висунутих альтернатив істотно збільшуються, коли початкова генерація ідей відділена від остаточного формулювання та оцінювання. Запропонована шість основних етапів проведення методу «мозкової атаки». Другою рекомендацією для ресторану «Скіфія» було запровадити «метод 635», що характеризується фіксованим числом учасників, а також певною процедурою взаємодії на етапі генерації ідей. Застосування «методу 635» дає зробити висновок, що представлені в писемній формі ідеї відрізняються більшою чіткістю та обґрунтованістю. Незважаючи на те, що «метод 635» є груповою процедурою, можна застосовувати також індивідуально. Тому, застосовуючи метод «мозкового штурму» та «метод 635» для ресторану «Скіфія» є висока оперативність отримання правильного управлінського рішення. Третя рекомендація для ресторану «Скіфія» - це запровадження бізнес-ланчів, тим самим надаючи ресторану чудову можливість максимізувати свою вигоду, коли ресторан відчуває спад відвідуваності. Адже запровадження бізнес-ланчів не тільки сприяють збільшенню доходу, а також створюють платформу для залучення нових клієнтів та зміцнення зв'язків з поточними клієнтами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпенко Ю. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». [Електронний ресурс]. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/147-153.pdf> (дата звернення 02.06.2024)
2. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
3. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.
4. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.
5. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.
6. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. Прикарпатський юридичний вісник. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194-198.
7. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
8. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149- 154.
9. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. [Електронний ресурс]. URL:

- [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf) (дата звернення 02.06.2024)
10. Самойленко І.О. Конспект лекцій із дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування); Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. –73 с.
  11. Теорія прийняття рішень: підручник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Т.В. Пепа, Л.Д. Оліфіренко, Г.М. Самійленко. Центр навчальної літератури, 2018 – 360 с.
  12. Кузьменко О.К. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. [Електронний ресурс]. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12385/1/75%20%D0%A2.1-375-376.pdf> (дата звернення 02.06.2024)
  13. Борщ В.В., Осоченко І.В. Методи прийняття рішень у менеджменті. Наукові праці ММАУП. 2006. № 2(14). С. 61–63.
  14. Шурленкова Р.К., Демко І.І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. 2016. №2 (118). С. 151–154.
  15. Клименко О.В. Застосування методу «мозкової атаки» у медичних закладах. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2012/32.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2012/32.pdf) (дата звернення 02.06.2024)
  16. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Управлінські рішення та процес їх прийняття на підприємстві. [Електронний ресурс]. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/71.pdf> (дата звернення 02.06.2024)
  17. Місюкевич Л.О. Державно-управлінські рішення як інструмент контролю у фінансовій сфері в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/14-2019/4.pdf> (дата звернення 02.06.2024)
  18. Куліш А.В. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html> (дата звернення 02.06.2024)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Процедура прийняття рішень в рамках американської, японської та української моделей менеджменту

Особливості процедури прийняття управлінських рішень	Модель менеджменту		
	американська	японська	українська
Ініціатори прийняття рішень	менеджери вищої ланки	менеджери середньої ланки	менеджери вищої ланки
Узгодження рішень	після розробки та вибору альтернативи	в процесі розробки та вибору альтернативи	після розробки та вибору альтернативи
Форма прийняття рішень	децентралізована	централізована	децентралізована
Спосіб розробки рішень	одноосібно	колегіально	одноосібно
Методи керівництва в процесі прийняття рішень	прямі (накази, розпорядження)	побічні (розмови, премії)	прямі (накази, розпорядження)
Відповідальність	індивідуальна	колективна	в залежності від ситуації
Ціль прийняття рішень	ліквідувати наявну проблему	дослідити проблему, знайти причину її виникнення, оцінити можливі сценарії розвитку даної проблеми	ліквідувати наявну проблему
Орієнтація процедури прийняття рішень	на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них	на ретельний аналіз проблеми та правильну постановку цілей	на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них
Швидкість прийняття рішень	оперативне прийняття рішень	витрачається велика кількість часу на розробку рішень, однак ці рішення більше не потребують додаткового узгодження	на розробку рішень витрачається багато часу через некомпетентність співробітників, відсутність необхідної інформації
Розподіл праці в процесі розробки та реалізації рішень	розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті	ініціатори, розробники та виконавці – це одні й ті самі люди	розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті
Стиль керівництва в процесі прийняття рішення	партисипативний	груповий	авторитарний