

УДК 640.41:005.21

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-23)

Сидорук С. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0002-7403-6909

e-mail: sidoruk_svitlana@ukr.net

Поліщук А. С., асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0009-0009-6311-616

e-mail: panovanastiah@gmail.com

Оніщук М. М., аспірант 2 року навчання кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ORCID: 0009-0008-9831-9568

e-mail: s.sidoruk@lntu.edu.ua

Прикладні аспекти управління малим ресторанним бізнесом у діяльності сучасних закладів готельної справи

Анотація. У статті досліджено прикладні аспекти управління ресторанним бізнесом у структурі сучасних закладів готельної справи. Розкрито роль ресторанних підрозділів як стратегічного елементу сервісної інфраструктури готелю, що формує додану вартість, підвищує конкурентоспроможність та сприяє лояльності гостей. Проаналізовано ключові інструменти управління ресторанним бізнесом, включаючи організацію операційних процесів, формування меню, стандартизацію сервісу, управління персоналом, впровадження цифрових технологій та систем якості. Особливу увагу приділено інноваціям у діяльності ресторанних підрозділів при готелях, зокрема автоматизації, гастрономічним трендам, трансформації моделей обслуговування та розвитку додаткових сервісів. Визначено фактори, що впливають на ефективність управління та фінансові результати ресторанної діяльності в готельній індустрії. Сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресторанним бізнесом у сучасних умовах.

Ключові слова: готельна справа; ресторанний бізнес; управління ресторанными послугами; операційна діяльність; сервіс; готель, ресторан; стандарти обслуговування; інновації; гастрономічні тренди; цифровізація; якість послуг; бізнес-процеси у готелі.

Sydoruk Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Polishchuk Anastasia, Assistant, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business Lutsk National Technical University, Lutsk Ukraine

Onishchuk Maksym, second-year postgraduate student at the department of tourism and hotel and restaurant management, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

Applied Aspects of Small Restaurant Business Management in the Activities of Modern Hotel Establishments

Abstract. Introduction. Modern hotel establishments operate in a complex and highly competitive environment where the quality and variety of additional services play a decisive role in forming competitive advantages. Restaurant services are one of the key components of hotel infrastructure. They provide guests with basic necessities, create service value, shape the establishment's image, and significantly affect the enterprise's financial results. Managing restaurant services requires a systematic approach, encompassing marketing, operational processes, personnel management, menu development, quality standards, innovation, and financial efficiency.

Purpose. This article explores applied aspects of restaurant business management within the structure of modern hotel establishments. It aims to analyze the role of restaurant departments as a strategic element of the hotel's service infrastructure that creates added value, enhances competitiveness, and fosters guest loyalty. Particular attention is paid to innovations in hotel restaurant operations, including automation, gastronomic trends, service model transformation, and additional service development.

¹Стаття надійшла до редакції: 20.12.2025

Received: 20 December 2025

Results. Key tools for restaurant business management are analyzed, including organizing operational processes, forming menus, standardizing services, managing personnel, implementing digital technologies, and establishing quality systems. The factors affecting management efficiency and the financial performance of restaurant activities in the hotel industry are identified. Effective management of restaurant services enables hotel enterprises to ensure stable demand, improve service quality, foster guest loyalty, optimize costs, and gain a competitive advantage in the market.

Conclusions. A hotel restaurant is more than just a place to eat; it is a strategic business unit that can generate a significant portion of the enterprise's revenue. Modern challenges such as digitalization, changing guest demands, gastronomic trends, economic instability, and rising operating costs require hotel enterprises to adopt flexible and innovative approaches to restaurant management. Studying applied aspects of restaurant business management in modern hotel establishments is relevant for increasing operational efficiency, fostering innovation, and forming sustainable competitive positions in the hospitality market.

Keywords: hotel business; restaurant business; restaurant services management; operational activities; service; hotel restaurant; service standards; innovations; gastronomic trends; digitalization; service quality; business processes in the hotel.

JEL Classification: L83, M21, O11.

Постановка проблеми. Вибір ефективної стратегії розвитку для ресторації «ХлібСіль» є ключовим для її успіху та стабільності на ринку. В умовах сучасних викликів, зокрема економічних змін та зростання конкуренції, важливо чітко визначити нішу, цільову аудиторію та унікальну торговельну пропозицію. Дослідження поєднує теоретичний огляд сучасних концепцій мотивації з практичним застосуванням на прикладі ресторації «ХлібСіль». Особливу увагу приділено психологічним і фінансовим аспектам стимулювання, що дозволило визначити найрезультативніші механізми мотивації для різних категорій працівників. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації щодо підвищення мотивації, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління малим ресторанним бізнесом у структурі сучасних закладів готельної справи розглядається в наукових працях у кількох взаємопов'язаних напрямках: процесне управління, антикризова адаптація, цифровізація сервісу й операцій, якість та конкурентоспроможність, а також сталий розвиток (зокрема ресурсоефективність).

Дослідники, такі як Беляєв О. О., Мазаракі А. А., Ніколаєнко І. І. та П'ятницька Г. Т., Гаврилюк С. О., наголошують, що ресторанний підрозділ у готелі є не просто «додатковою послугою», а центром формування гостьового досвіду та доходів, який впливає на репутацію, повторні продажі та загальну ефективність готельного продукту [1-4, 10].

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та систематизація прикладних аспектів управління малим ресторанним бізнесом у діяльності сучасних закладів готельної справи. Це спрямовано на підвищення ефективності функціонування ресторанних підрозділів, покращення якості обслуговування гостей та забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств у сучасних умовах розвитку індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Назва «ХлібСіль» вже сама по собі викликає асоціації з автентичністю, гостинністю, традиціями та базовими, але важливими продуктами. Це може стати основою для кількох стратегічних напрямків. Загальні принципи стратегічного вибору для розвитку ресторації «ХлібСіль» розглянуто у табл. 1 за даними джерела [11].

Таблиця 1 Етапи стратегічного аналізу та формування стратегічного вибору для розвитку ресторації «ХлібСіль»

<i>I етап</i>
Аналіз ринку: Вивчення попиту, пропозиції конкурентів, вільних ніш, тенденцій у ресторанному бізнесі (наприклад, зростання інтересу до локальних продуктів, здорового харчування, доставки).
<i>II етап</i>
Внутрішній аудит: Оцінка сильних та слабких сторін «ХлібСіль» (фінансові можливості, кваліфікація персоналу, технологічне оснащення, поточна репутація).
<i>III етап</i>
Цільова аудиторія: Чітке розуміння, хто є або може стати вашим основним клієнтом.
<i>IV етап</i>
Унікальна торговельна пропозиція (УТП) Що робить «ХлібСіль» особливим та відмінним від інших?
<i>V етап</i>
Фінансові можливості: Кожна стратегія вимагає певних інвестицій.

Джерело: складено за даними [11]

З урахуванням назви ресторації «ХлібСіль» та пов'язаних із нею асоціацій доцільно виокремити кілька ключових стратегій розвитку підприємства. Перша стратегія розвитку, яка акцентує на автентичній українській кухні, представлена у табл. 2.

Таблиця 2 Стратегія 1 «Автентична українська кухня та локальні продукти»

Назва	Характеристика
Суть	Позиціонування «ХлібСіль» як ресторації, що пропонує традиційну українську кухню, приготовану з акцентом на локальні, сезонні та фермерські продукти. Акцент на «хлібі» як основі української культури та «солі» як символі гостинності.
Цільова аудиторія	Любителі української кухні, туристи, сім'ї, які цінують якість та походження продуктів, поціновувачі гастрономічного туризму.
Меню	Розробка або оновлення меню з класичними та авторськими стравами української кухні, обов'язкове використання локальних інгредієнтів. Створення унікальної хлібної карти (різні види хліба, випічки).
Постачальники	Встановлення прямих зв'язків з місцевими фермерами та виробниками.
Атмосфера:	Створення затишного інтер'єру, можливо стилізованого під українську хату або сучасний український дім.
Маркетинг	Просування через історії про продукти та їх походження, майстер-класи з приготування українських страв, участь у місцевих гастрономічних фестивалях.
Переваги	Створення сильного бренду з чіткою ідентичністю, підтримка місцевої економіки, висока лояльність клієнтів, можливість преміального ціноутворення.

Джерело: складено за даними [11]

З урахуванням назви ресторації «ХлібСіль» та акценту на хліб і випічку, наступна стратегія розвитку гастрономічного простору з акцентом на крафтову випічку, що представлено в табл. 3 [11]. зосереджується на створенні сучасного

Таблиця 3 Стратегія 2 «Сучасний гастрономічний простір з акцентом на хліб та випічку»

Назва	Характеристика
Суть	Розвиток «ХлібСіль» як багатофункціонального закладу, що поєднує ресторан з власною пекарнею та/або кондитерською. Основний акцент на високоякісному, можливо, ремісничому хлібі та випічці, які є невід'ємною частиною меню.
Цільова аудиторія	Жителі міста, що цінують свіжу випічку, сніданки, бранчі, кавові зустрічі, а також ті, хто шукає якісний хліб додому.
Меню	Розширення асортименту хліба, булочок, десертів. Створення меню, де хліб є центральним елементом (наприклад, сендвічі, брукети, тости, подача страв з різними видами хліба).
Переваги	Кілька джерел доходу (ресторан, пекарня, роздріб), унікальна пропозиція на ринку, висока частота відвідувань.

Джерело: складено за даними [11]

Третя стратегія передбачає формат сімейного ресторану з атмосферою домашнього затишку та смачною їжею; її зміст подано в табл. 4.

Таблиця 4 Стратегія 3 «Сімейний ресторан з атмосферою домашнього затишку та комфортною їжею»

Назва	Характеристика
Суть	Позиціонування «ХлібСіль» як місця, де панує атмосфера домашнього тепла та гостинності, а меню складається зі зрозумілих, смачних та поживних страв, що асоціюються з «комфортною їжею» (comfort food).
Цільова аудиторія	Сім'ї з дітьми, місцеві жителі, які шукають місце для регулярних обідів або вечір у невимушеній атмосфері.
Меню	Страви, що викликають приємні спогади, «як у бабусі» (наприклад, вареники, пироги, домашні супи, котлети). Окреме дитяче меню.
Атмосфера	Особлива увага до доброзичливого та уважного обслуговування, що створює відчуття «свого» місця.

Джерело: складено за даними [11]

З урахуванням концепції закладу «ХлібСіль» культурного простору з гастрономічним супроводом; четверта стратегія розвитку передбачає створення її зміст наведено в табл. 5.

Таблиця 5 Стратегія 4 «Ресторан-галерея / Культурний простір з гастрономічним супроводом»

Назва	Характеристика
Суть	Перетворення «ХлібСіль» на місце, де гастрономія поєднується з мистецтвом та культурними подіями, зокрема постійні виставки місцевих художників, літературні вечори, камерні концерти та презентації книг.
Цільова аудиторія	Інтелектуали, творча молодь, поціновувачі мистецтва, ті, хто шукає не лише їжу, а й враження.
Меню	Можливе створення тематичних меню, що доповнюють конкретні виставки або події.
Атмосфера	Створення унікального іміджу закладу, залучення нової аудиторії та можливість додаткового доходу від продажу творів мистецтва чи квитків на події.

Джерело: складено за даними [11]

Отже, аналізуючи вище наведені стратегії, у сучасних умовах доцільно інвестувати в навчання та мотивацію персоналу, оскільки саме він є ключовим носієм обраної стратегії та безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей закладу. Вибір правильної стратегії дозволяє «ХлібСіль» не лише стабільно функціонувати, а й підвищувати конкурентоспроможність, формуючи стійку лояльність гостей на Волині.

Тренінги виступають важливим інструментом реалізації стратегій розвитку ресторану, оскільки забезпечують:

- встановлення єдиних стандартів обслуговування, що гарантує консистентність гостинного досвіду для всіх відвідувачів незалежно від конкретного працівника;
- підвищення ефективності комунікації з гостями, що сприяє формуванню ввічливого, уважного та професійного сервісу та здатності персоналу розв'язувати конфліктні ситуації;
- глибоке розуміння меню, інгредієнтів, способів приготування та характеристик напоїв, що дозволяє надавати компетентні рекомендації та відповідати на запити гостей;
- опанування правильного використання обладнання, касових систем та систем обліку замовлень, що підвищує оперативність і точність роботи персоналу.

Таким чином, тренінги виступають не просто навчальним заходом, а ефективним інструментом реалізації стратегічних цілей ресторану та підвищення його загальної ефективності [5, 11].

Отже, аналізуючи наведені стратегії, стає очевидним, що ефективно впровадження обраної стратегії розвитку ресторану «ХлібСіль» неможливе без системного навчання та мотивації персоналу. Тренінги виконують ключову роль у підвищенні професійної компетентності та якості обслуговування. Вони сприяють встановленню єдиних стандартів роботи, що забезпечує консистентність сервісу для всіх гостей, незалежно від того, хто їх обслуговує [1, 10].

Організація тренінгів забезпечує чітке розуміння стандартів та процедур, що мінімізує помилки при прийнятті замовлень, приготуванні страв та розрахунку. Це, у свою чергу, підвищує швидкість обслуговування та зменшує час очікування для гостей. Тренінги також покращують комунікацію всередині команди та між підрозділами (кухня – зал – бар), сприяють формуванню культури взаємодопомоги і конструктивного розв'язання конфліктів.

Крім того, інвестиції у навчання демонструють персоналу цінність їхньої роботи та зацікавленість ресторану у їхньому професійному розвитку, що підвищує лояльність працівників та знижує плинність кадрів. На нашу думку, тренінги відкривають нові можливості для кар'єрного зростання всередині закладу, що додатково мотивує залишатися в компанії. Таким чином, навчання та розвиток персоналу виступають важливим інструментом реалізації стратегій розвитку ресторану та забезпечення високої ефективності його діяльності [1, 10].

У підсумку, тренінги слід розглядати не як звичайні витрати, а як стратегічну інвестицію в людський капітал ресторану [6–9]. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування, оптимізації робочих процесів, зміцненню командного духу та, як наслідок, призводять до задоволених гостей, лояльних співробітників і зростання прибутковості закладу.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу пропонується провести тренінг на тему: «Ефективна робота команди в ресторані». Мета тренінгу полягає у підвищенні рівня командної взаємодії, покращенні внутрішньої комунікації, оптимізації робочих процесів та загальному підвищенні ефективності роботи команди ресторану. Цільова аудиторія тренінгу – всі працівники ресторану (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори та інший персонал), загалом 20 осіб.

Нижче наведено кошторис витрат на проведення тренінгу на базі ресторації «ХлібСіль» (одноразово), що дає змогу оцінити фінансові ресурси, необхідні для реалізації заходу та планування бюджету закладу.

Таблиця 6 Кошторис витрат на проведення тренінгу на базі ресторації «ХлібСіль» (одноразово)

Стаття витрат	Опис	Кількість	Ціна за одиницю (грн)	Сума (грн)
Оренда приміщення	Оренда конференц-залу на 8 годин	1	4000	4000
Послуги тренера	Оплата роботи професійного тренера (за день)	1	10000	10000
Роздаткові матеріали	Друк робочих зошитів; ручки, блокноти (на 20 осіб)	20	100	2000
Кава-брейки (2)	Кава, чай, вода, печиво, фрукти (на 20 осіб)	2	400	800
Обід	Організація обіду для учасників (на 20 осіб)	20	200	4000
Сертифікати учасників	Друк сертифікатів	20	30	600
Організаційні витрати (канцелярія, тощо)		1	800	800
Всього				22200

Джерело: складено за даними [11]

Програма тренінгу представлена на рисунку 1.

Рисунок 1 – Програма тренінгу для команди ресторації «ХлібСіль»

Час	Тема	Методи проведення	Ведучий/Тренер
9:00 - 9:15	Реєстрація учасників, вітальне слово, знайомство.	Привітання, коротка презентація тренінгу, і	Організатор/Тренер
9:15 - 10:45	Блок 1: Основи ефективної командної роботи. * Що таке команда та її ключові характеристики. * Ролі в команді: виявлення та розуміння. * Цілі команди та індивідуальні цілі: узгодження та взаємозв'язок.	Міні-лекція, групова дискусія, мозковий шт	Тренер
10:45 - 11:00	Кава-брейк		
11:00 - 12:30	Блок 2: Ефективна комунікація в команді. * Вербальна та невербальна комунікація: ключові аспекти. * Активне слухання та надання зворотного зв'язку. * Розв'язання конфліктів та непорозуміння у команді.	Міні-лекція, рольові ігри, практичні вправи.	Тренер
12:30 - 13:30	Обідня перерва		
13:30 - 15:00	Блок 3: Оптимізація робочих процесів та розподіл з * Аналіз поточних робочих процесів у ресторані. * Принципи ефективного розподілу обов'язків та відповідальності. * Взаємодія між різними підрозділами ресторану.	Міні-лекція, групова робота над кейсами, д	Тренер/Адміністратор
15:00 - 15:15	Кава-брейк		
15:15 - 16:45	Блок 4: Мотивація та підтримка командного духу. * Визнання та заохочення внеску кожного члена команди. * Створення позитивної та підтримуючої атмосфери. * Роль лідера в команді: натхнення та мотивація.	Міні-лекція, інтерактивні вправи, обмін дос	Тренер/Адміністратор
16:45 - 17:00	Підведення підсумків тренінгу, зворотний зв'язок, в	Запитання-відповіді, заповнення анкет звор	Організатор/Тренер

Джерело: складено за даними [11]

Формування комплексної програми тренінгу для команди ресторації «ХлібСіль» принесе численні переваги, які безпосередньо вплинуть на якість обслуговування, ефективність роботи та загальний успіх закладу. Це інвестиція в розвиток персоналу – яка окупиться підвищенням лояльності клієнтів, зростанням прибутків та зміцненням іміджу «ХлібСіль».

Підвищення якості обслуговування клієнтів забезпечується тим, що навчений персонал краще знає меню, володіє техніками продажів, вміє ефективно вирішувати конфліктні ситуації та надавати персоналізований сервіс. Це, в свою чергу, призводить до зростання задоволеності гостей, їхнього повернення та отримання позитивних відгуків – найкращої реклами для закладу.

Чітко визначені процедури та стандарти роботи, які засвоюються під час тренінгів, допомагають уникати помилок, прискорювати виконання завдань та оптимізувати робочі процеси. Це зменшує час очікування для клієнтів і дозволяє команді обслуговувати більше гостей без втрати якості.

Коли співробітники бачать, що компанія інвестує в їхній розвиток, це підвищує їхню лояльність і мотивацію. Спільні тренінги сприяють налагодженню комунікації, взаємодопомоги та формуванню злагодженої команди, де кожен розуміє свою роль та важливість.

Навчений і мотивований персонал рідше залишає роботу, що зменшує витрати на пошук та адаптацію нових співробітників і зберігає цінний досвід у команді.

Тренінги з питань гігієни, харчової безпеки та стандартів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) є життєво важливими для будь-якого закладу харчування. Вони гарантують дотримання необхідних норм усім персоналом, мінімізуючи ризики для здоров'я клієнтів і репутації ресторації.

Такі тренінги також допомагають уніфікувати підходи до роботи, спілкування та вирішення проблем – ключові фактори формування сильного бренду. Завдяки цьому гості відчують єдиний високий стандарт обслуговування, незалежно від того, хто їх обслуговує.

Деталізований кошторис витрат на забезпечення ефективної роботи команди наведено у табл. 7.

Таблиця 7 Кошторис витрат на організацію ефективної роботи команди на 1 рік

Стаття витрат	Опис	Періодичність	Приблизна вартість на рік (грн)	Додаткові витрати
Одноразовий тренінг «Ефективна робота команди»	Тренінг для покращення взаємодії в команді, засвоєння стандартів роботи та комунікаційних навичок.	1 раз	13500-34200	Транспортні витрати, запасний фонд
Внутрішні командні тренінги/воркшопи	Короткі регулярні зустрічі (1-2 години) для обговорення поточних питань, вирішення проблем, обміну досвідом та навчання новим навичкам. Проводяться внутрішніми ресурсами або залученими фахівцями на окремі теми.	1 раз на місяць	0-10000	Залежно від залучення зовнішніх фахівців
Тімбілдингові заходи	Організація неформальних заходів для зміцнення командного духу (корпоративні вечірки, виїзди на природу, спортивні змагання).	2 рази на рік	10000-30000	–
Програма визнання та заохочення	Нагородження кращих співробітників (грамоти, подарунки, сертифікати), програма «Співробітник місяця».	Щомісяця	6000-24000	Витрати на нагороди (500-2000 грн на місяць)
Організація зворотного зв'язку та комунікації	Проведення регулярних зустрічей з персоналом, анкетування, використання внутрішніх комунікаційних платформ.	Постійно	1000-5000	Залежно від обраних інструментів
Підтримка професійного розвитку	Часткова компенсація витрат на зовнішні навчальні курси, семінари, майстер-класи для підвищення кваліфікації.	За потребою	5000-20000	Залежно від кількості запитів та розміру компенсації
Матеріальне стимулювання за командні досягнення	Колективні премії за досягнення ключових показників ефективності (виручка, середній чек, задоволеність гостей).	За результатами роботи	Залежить від фінансових результатів ресторану	–
Запасний фонд на непередбачувані витрати	–	–	5000-15000	–
Загальна вартість на 1 рік (приблизно)	–	–	41000-138200	Транспортні витрати, запасний фонд, матеріальне стимулювання

Джерело: складено автором на основі [11]

Запропонований план і кошторис дозволяють організувати ефективний тренінг для команди та спланувати подальші заходи з підтримки високого рівня командної взаємодії в ресторації «ХлібСіль» протягом року. Впровадження комплексної та продуманої програми мотивації персоналу в ресторації «ХлібСіль» є важливим кроком на шляху до формування стабільного та конкурентоспроможного бізнесу. Залучені й мотивовані працівники забезпечують високий рівень якості обслуговування, задоволеність гостей закладу та, як наслідок, зростання його прибутковості. Регулярний аналіз результативності програми та її адаптація до потреб

персоналу сприятимуть підтриманню високого рівня мотивації та лояльності працівників у довгостроковій перспективі.

З метою комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища функціонування ресторації «ХлібСіль», а також для обґрунтування подальших управлінських і мотиваційних рішень, доцільно застосувати SWOT-аналіз. Даний інструмент дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони закладу, а також визначити ключові можливості і загрози його розвитку в сучасних умовах. Результати SWOT-аналізу ресторації «ХлібСіль» подано в табл. 8.

Таблиця 8 SWOT-аналіз ресторації «ХлібСіль»

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
Унікальна назва та концепція закладу, що асоціюється з українською гостинністю, традиціями та домашнім затишком. Орієнтація на традиційну українську кухню та використання локальних продуктів, що підсилює автентичність закладу. Формування атмосфери затишку та гостинності завдяки відповідному інтер'єру та стилю обслуговування. Спрямованість на широкий сегмент споживачів – місцевих мешканців, сім'ї, поціновувачів національної кухні, туристів. Можливість формування лояльної клієнтської бази завдяки емоційній складовій бренду та якості обслуговування.	Ризик сприйняття концепції як надто простої, що може формувати у гостей очікування обмеженого меню або сервісу. Залежність від локальних постачальників, що може ускладнювати стабільність поставок та впливати на собівартість. Обмежені можливості масштабування концепції через прив'язаність до «домашнього» формату. Потенційна обмеженість асортименту страв, що може знижувати частоту повторних відвідувань. Очікування нижчого рівня цін з боку клієнтів, що може не відповідати витратам на якісні інгредієнти. Недостатній рівень маркетингової активності, що обмежує впізнаваність бренду.
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
Зростання інтересу споживачів до української кухні та локальних продуктів у сучасних соціально-економічних умовах. Розвиток внутрішнього туризму та збільшення туристичних потоків у регіони України. Інтеграція ресторації в регіональні гастрономічні та туристичні маршрути. Розширення формату діяльності через доставку, кейтеринг, тематичні заходи та гастрономічні події. Активніше використання цифрових каналів просування – соціальні мережі, онлайн-бронювання, програми лояльності. Партнерство з місцевими фермерами та виробниками для посилення унікальності пропозиції.	Високий рівень конкуренції на ресторанному ринку, зокрема з боку нових концептуальних закладів. Економічна нестабільність, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Зростання цін на сировину, енергоносії та комунальні послуги. Дефіцит кваліфікованого персоналу та висока плинність кадрів у галузі. Нестабільна безпекова ситуація в умовах воєнного стану. Репутаційні ризики, пов'язані з негативними відгуками в цифровому середовищі.

Джерело: складено автором на основі [11]

Отже, SWOT-аналіз є одним з ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність ресторації. Проведений аналіз дає змогу комплексно оцінити конкурентні переваги закладу, наявні внутрішні обмеження, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу слугують аналітичною основою для формування управлінських рішень, зокрема при розробленні заходів щодо мотивації персоналу, підвищення якості сервісу та забезпечення

стійкого розвитку ресторації «ХлібСіль». Ідентифіковані фактори визначають напрями подальших стратегічних і організаційних дій та дозволяють обґрунтувати пріоритети управління в умовах нестабільного середовища функціонування.

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено прикладні аспекти управління малим ресторанним бізнесом у діяльності сучасних закладів готельної справи. Обґрунтовано, що ефективне управління ресторанним підрозділом потребує комплексного підходу, який поєднує організацію

операційних процесів, стандартизацію сервісу, управління персоналом, формування конкурентоспроможної гастрономічної концепції та впровадження інноваційних управлінських рішень.

На прикладі ресторації «ХлібСіль» продемонстровано можливості практичної реалізації різних стратегічних напрямів розвитку малого ресторанного бізнесу, зокрема через поєднання автентичної гастрономії, локальних продуктів, сучасних форматів обслуговування та клієнтоорієнтованого сервісу. Запропоновані стратегії розвитку можуть бути адаптовані до діяльності ресторанних підрозділів при готелях з урахуванням специфіки ринку та цільової аудиторії.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління ресторанним бізнесом, які охоплюють розвиток кадрового потенціалу, впровадження систем мотивації персоналу, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості ресторанних послуг та використання цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених підходів сприятиме зростанню ефективності діяльності ресторанних підрозділів, підвищенню рівня сервісу та забезпеченню сталого розвитку підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах.

Література:

1. Беляев О. О., Мазаракі А. А. Економіка туризму. Київ : КНТЕУ, 2021. 368 с.
2. Копитко В. І. Організація готельного господарства. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 312 с.
3. Ніколаєнко І. І. Регіональні особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2023. №4. С. 91-98.
4. Герасименко В. В. Інвестиційна привабливість регіонів України: методичні підходи до оцінювання. *Економіка і держава*. 2023. №5. С. 43-49.
5. Walker J. R. Introduction to Hospitality. 8th ed. New York: Pearson Education, 2022. 480 p.
6. Smith M., Richards G. The Routledge Handbook of Cultural Tourism. London : Routledge, 2022. 456 p.
7. Brown K. Hotel and Lodging Management : Principles and Practices. Oxford : Goodfellow Publishers, 2021. 392 p.
8. Tourism Statistics. *World Tourism Organization (UNWTO)*. 2025. URL: <https://www.unwto.org/statistics>.
9. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР; станом на 1 квітн. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>.
10. П'ятницька Г. Т., Гаврилюк С. О. Готельний бізнес : стратегія розвитку та управління. Київ : КНЕУ, 2021. 284 с.
11. Ресторанія «ХлібСіль». *Basilic.ua*. 2025. URL: <https://basilic.ua/cafe-bread-salt>.

References:

1. Bieliaiev, O. O., & Mazarak, A. A. (2021). *Ekonomika turizmu*. KNTU.
2. Kopytko, V. I. (2020). *Orhanizatsiia hotel'noho hospodarstva*. Novyi Svit-2000.
3. Nikolaienko I. I. (2023). Regional features of hotel and restaurant business development in Ukraine. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 4, 91-98.
4. Herasymenko, V. V. (2023). Methodical approaches to evaluating investment attractiveness of regions of Ukraine. *Ekonomika ta Derzhava*, 5, 43-49.
5. Walker, J. R. (2022). *Introduction to hospitality* (8th ed.). Pearson Education.
6. Smith, M., & Richards, G. (2022). *The Routledge handbook of cultural tourism*. Routledge.
7. Brown, K. (2021). *Hotel and lodging management: Principles and practices*. Goodfellow Publishers.
8. *World Tourism Organization (UNWTO)*. (2025). *Tourism Statistics*. <https://www.unwto.org/statistics>.
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *On Tourism*. №324/95-BP. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/en/324/95-вр>.
10. Piatnytska, H. T., & Havryliuk, S. O. (2021). *Hotel'nyi biznes: stratehiia rozvytku ta upravlinnia*. KNEU.
11. Basilic.ua. (n.d.). *Restaurant «KhlibSil» (Bread & Salt)*. <https://basilic.ua/cafe-bread-salt>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License