МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2024 р.
Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____Людмила ТРАНЧЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В КАФЕ «САМОБРАНКА» СМТ. ГОЛОВАНІВСЬК КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу, 21м-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Яна Геннадіївна **МОЦЬО**
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила МАЛЮГА

Умань-2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.1. Теоретичні засади управлінських процесів в ресторанній сфері 10

1.2. Особливості управлінських процесів ресторанного господарства 19

1.3. Методи управління підприємствами ресторанної галузі 29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В КАФЕ «САМОБРАНКА»

2.1. Стан та тенденції розвитку сфери обслуговування Кіровоградської області 39

2.2. Загальна характеристика діяльності кафе «Самобранка» 46

2.3. Особливості управлінської діяльності кафе «Самобранка» 56

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В КАФЕ «САМОБРАНКА»

3.1. Механізми активізації управлінських процесів у підприємстві 65

3.2. Удосконалення управлінських процесів у кафе «Самобранка» шляхом впровадження логістичних систем 75

3.3. Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом кафе «Самобранка» 83

ВИСНОВКИ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98

ВСТУП

Актуальність теми. У нових умовах господарювання проблеми ефективності управлінських процесів у закладах громадського харчування займають особливе місце в політиці держави. Багато в чому це пов'язано із соціальною метою сучасної ринкової економіки, підвищенням ролі нововведень у виробництві продукції харчування, розширенням потреб у послугах сфери обслуговування та посиленням вимог до їх якості. Сфера послуг в нашій країні представляє собою частину організаційно-господарської системи. Більший її розвиток є основним соціальним завданням, з вирішенням якого пов'язане задоволення життєвих потреб населення.

Для ефективного розвитку управління закладом громадського харчування важливо змінити підхід до управлінських рішень. Необхідно перейти від ізольованих дій до системного підходу, що включає в себе комплекс взаємопов'язаних стратегій та рішень. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності як самого закладу громадського харчування, так і його ролі в загальній системі створення цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Своїми дослідженнями з управління підприємствами ресторанного господарства відомі такі науковці як В. Антонова, Б. Андрушків, П. Дудкін, Л. Малюга, В. Момот, М. Науменко, Г. Нагорняк, Р. Побережний, Ю. Погорєлов, І. Скавронська, Л. Транченко та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності та оптимізацією управлінських процесів у сфері ресторанного бізнесу, стала основою для даного дослідження.

Метою дослідження є дослідження теоретичних і науково-практичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів в підприємствах ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання:**

− охарактеризувати засади управлінських процесів в ресторанній сфері

− розглянути особливості управлінських процесів ресторанного господарства

− дослідити методи управління підприємствами ресторанної галузі

− оцінити стан та тенденції розвитку сфери обслуговування Кіровоградської області

− проаналізувати діяльність кафе «Самобранка»

− визначити механізми активізації управлінських процесів у підприємстві

− запропонувати шляхи удосконалення управлінських процесів у кафе «Самобранка» шляхом впровадження логістичних систем

− розробити напрямки удосконалення системи управління персоналом кафе «Самобранка».

Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства громадського харчування.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування та забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства громадського харчування.

Методи дослідження. Робота підкріплена методичним та теоретичним фундаментом, що базується на наукових роботах провідних українських та зарубіжних дослідників у галузі ефективності системи управління якістю туристичних послуг.

У процесі дослідження були використані сучасні методи наукового дослідження, зокрема, на основі системно-аналітичного підходу проведено теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок та пропозицій відомих українських та іноземних науковців, що забезпечують ефективність управлінських процесів у ресторанному бізнесі. Для вирішення окремих завдань використовувалися методичні підходи та прийоми: проблемно-орієнтований метод – для обґрунтування наукових підходів у вирішенні

проблеми ефективності управлінської системи в ресторанному бізнесі; причинно-наслідкові зв'язки – при розгляді сутності основних понять; системний підхід – при розробці стратегій підвищення ефективності управлінської системи; групування, логічний аналіз, стратегічний менеджмент – для визначення шляхів оптимізації управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження є закони України, законодавчі акти Верховної Ради України, які регулюють діяльність підприємств сфери обслуговування, наукові праці провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і фахівців з управління підприємствами громадського харчування, офіційні дані та опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет матеріали, що стосуються проблем управління якістю туристичних послуг.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників: 1) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2024 р., м. Умань. 2) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика», 27-28 листопада 2024 р., м. Біла Церква 3) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 30 жовтня 2023 р., м. Умань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.1. Теоретичні засади управлінських процесів в ресторанній сфері

Літературні джерела пропонують багато визначень терміну "менеджмент", проте більшість з них підкреслюють, що це постійний процес, що включає планування та організацію діяльності підприємства, а також використання різних засобів для мотивації працівників, з метою забезпечення ефективного використання ресурсів та реалізації потенціалу підприємства. Менеджмент також відповідає за контроль та моніторинг процесів у всіх рівнях та аспектах підприємницької діяльності. Таким чином, менеджмент є складним поняттям, що характеризується як системне утворення.

У цій системі елементи взаємодіють упорядковано, утворюючи цілісну структуру, яку можна представити за допомогою схеми (рис 1.1). Важливо розуміти, що система менеджменту відкрита для впливу зовнішнього середовища, що також впливає на її функціонування.

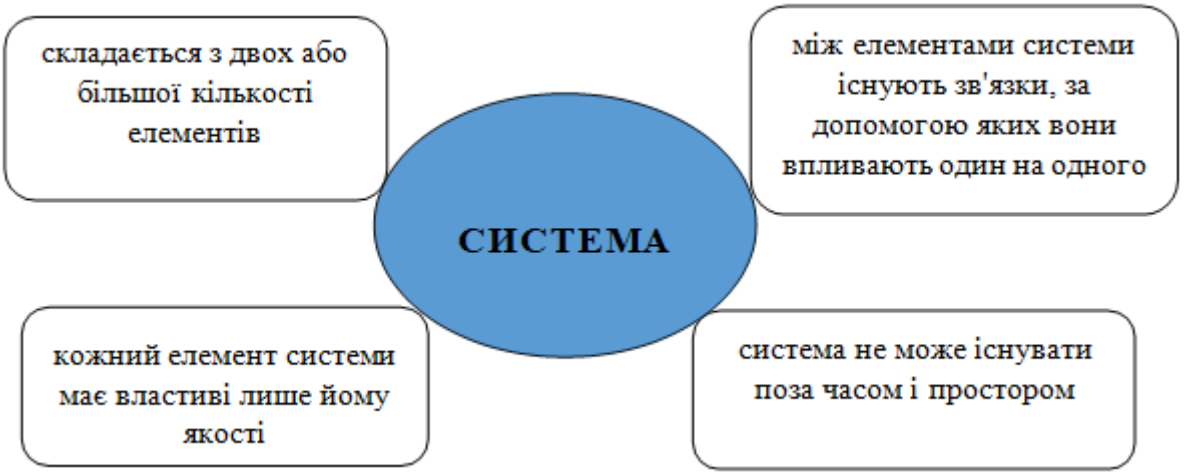


Рис.1.1. Загальна характеристика системи

Однак ключовою особливістю системи менеджменту є людина. Керівництво та виконавці управлінських рішень – це головні складові цієї

системи. Тому для ефективного функціонування системи необхідно правильно розподілити обов'язки та повноваження відповідно до кваліфікацій працівників.

Розподіл завдань і повноважень у підприємствах залежить від їх організаційної структури, розміру, сфери та галузевої спрямованості. Горизонтальний розподіл означає розподіл виробничих операцій на окремі завдання між різними підрозділами підприємства. Це передбачає використання менеджера-координатора для узгодження дій працівників з різних підрозділів з метою досягнення синергії та виконання основних завдань підприємства. Такий підхід підтверджує важливість менеджменту в організації виробничих процесів та функціонування підприємства загалом. Однак цей вертикальний розподіл характерний переважно для великих підприємств, а не для малих.

Цей розподіл обов'язків та повноважень відображає особливості управління в залежності від масштабів та специфіки діяльності підприємства. У великих компаніях вертикальна координація є ключовою для забезпечення ефективності та здійснення стратегічних завдань.

При цьому, важливо враховувати, що гнучкість у виборі підходів до організації робочих процесів є необхідною для успішної діяльності підприємства будь-якого розміру та галузі.

Ускладнення форми організації виробництва та різноманітність виробничих процесів у великих підприємств спричиняють складніші вертикальні розподіли обов'язків та повноважень між керівниками на різних рівнях. Зазвичай розрізняють три рівні менеджменту: нижній, середній та вищий (топ-менеджмент або генеральний).

На рівнях менеджменту різного рівня зосереджені різні функції: менеджери вищого та середнього рівня активно займаються стратегічним плануванням та організацією діяльності підприємства, тоді як менеджери нижче середнього та нижчого рівня більше фокусуються на мотивації працівників та контролі за їхньою роботою.

Оскільки менеджери вищого рівня мають великий вплив на стратегічні цілі та розвиток підприємства, на них покладається основна відповідальність за прийняття управлінських рішень та загальну ефективність підприємства. Топ-менеджери несуть відповідальність як за результативність рішень вищого рівня менеджменту, так і за ефективність управлінських дій на нижчих рівнях.

Окрім того, важливо зазначити, що система менеджменту включає в себе не лише взаємодію між керівниками та підлеглими, але й власну структуру, яка складається з різних підрозділів. Кожен з цих підрозділів має свої завдання, функції, повноваження та обов'язки, а також визначений рівень доступу до важливої інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система менеджменту може мати різну структуру та типологію в залежності від особливостей конкретного підприємства та його діяльності. Рисунок 1.2 відображає внутрішню організацію та розподіл функцій у системі менеджменту.

Кожен тип системи менеджменту відрізняється у розподілі функцій, задач, повноважень, обов'язків, а також у способі прийняття управлінських рішень, вирішенні конфліктів та у відносинах між керівниками та підлеглими.

Ланкою у системі менеджменту може бути керівна посада, відділ, цех чи інший підрозділ, який має свою структуру, обсяг повноважень та особливості у вирішенні завдань.

Лінійний тип передбачає, що один менеджер відповідає за прийняття рішень за різними функціями менеджменту. Функціональний тип означає, що менеджер має обмежений спектр повноважень. Лінійно-функціональний та функціонально-лінійний типи обмежують обсяг повноважень менеджера відповідно до функцій, які він виконує. Штабний тип дозволяє менеджеру мати обмежений обсяг повноважень, але не передбачає реалізацію управлінських повноважень менеджерами нижчих рівнів.

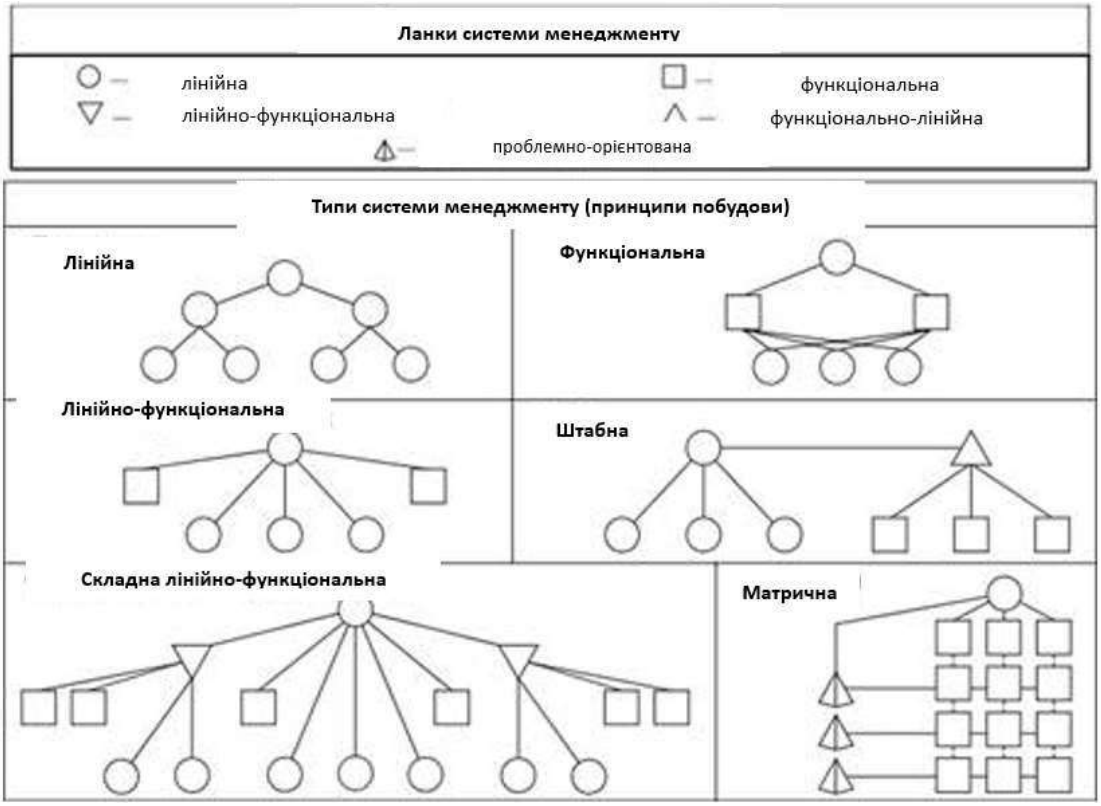


Рис. 1.2. Типологія системи менеджменту

Матричний тип передбачає розділення відносин між менеджерами різних типів, що забезпечує гнучкість управління.

Кожне підприємство обирає найбільш відповідний тип системи менеджменту, враховуючи свої особливості та стиль керівництва.

Важливим аспектом є те, що обрана система менеджменту повинна відповідати особливостям самої організації. Наприклад, для невеликих підприємств чи стартапів часто вибирають лінійний або функціональний тип системи, оскільки вони дозволяють зосередитись на основних завданнях і вирішувати питання швидше. У той же час, для великих корпорацій, де існує багато відділів та функціональних областей, може бути доцільнішим матричний тип системи, оскільки він забезпечує більшу гнучкість та спрощує співпрацю між різними підрозділами.

Також слід враховувати, що система менеджменту може змінюватись з часом разом із зростанням чи змінами в організації. Наприклад, підприємство, яке розвивається швидко, може переходити від лінійного типу

до матричного для забезпечення більшої ефективності та координації між різними структурними одиницями.

Таким чином, вибір системи менеджменту є стратегічним рішенням, яке впливає на ефективність та успішність функціонування підприємства.

Основні складові-елементи ефективної систем, представлені на рис. 1.3.



Рис.1.3. Основні складові-елементи системи менеджменту

Загальна система менеджменту та характеристика її складових елементів представлена у табл. 1.1.

Важливо розуміти, що ефективне управління підприємством у сфері ресторанного бізнесу - це складний процес, який включає в себе багато факторів. Наприклад, важливо враховувати рівень складності послуг та продуктів, які надаються, їхню споживчу цінність та вимоги клієнтів. Крім того, велике значення має система управління, яка повинна бути гнучкою та ефективною для вирішення різних завдань та викликів.

Ресторанний бізнес відрізняється різноманітністю послуг та продуктів, що можуть бути надані клієнтам. Це може бути окрема послуга або комплекс послуг, які мають різний рівень складності та вимог до організації виробництва та обслуговування. Щоб досягти успіху, підприємство повинно ретельно аналізувати потреби своїх клієнтів, визначати їх очікування щодо якості та обслуговування, а також враховувати внутрішні ресурси та

можливості для підтримання високого рівня задоволеності клієнтів.

Таблиця 1.1

Основні складові елементи системи менеджменту

№	Складова-елемент системи менеджменту	Характеристика
1.	Мета менеджменту	Визначає дерево цілей
2.	Функції менеджменту	Визначають диференціацію і інтеграцію управління
3.	Повноваження менеджменту	Характеризують ланку (рівень) системи менеджменту
4.	Трудомісткість функцій і повноважень	Визначає можливості ефективної реалізації функцій менеджменту та різних його рівнях
5.	Об'єкт менеджменту	Визначає його призначення, структуру, виробничо-технологічні характеристики, відповідно до виникаючих потреб
6.	Інформація	Визначає особливості її збору та обробки за допомогою технічних засобів
7.	Техніка	Визначає послідовність розробки управлінських рішень, а також забезпеченість процесу управління технічними засобами

Окрім цього, успішне управління включає в себе впровадження ефективної системи менеджменту, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, використання оптимальних ресурсів та забезпечення високої якості продукції та обслуговування. Така система повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

На шляху до успішного управління ресторанним бізнесом також важливо враховувати роль керівництва та команди співробітників. Комунікація та співпраця між різними рівнями управління та виробництва є ключовими елементами ефективного функціонування. Керівники мають забезпечувати чітку взаємодію між підрозділами, виявляти та вирішувати потенційні проблеми, а також мотивувати персонал до досягнення спільних цілей.

Для забезпечення успішного управління важливо мати чіткі стратегії розвитку, які відповідають потребам ринку та сприяють позиціонуванню підприємства як конкурентоздатного та інноваційного гравця. Оптимізація бізнес-процесів, вдосконалення обслуговування клієнтів та постійне вдосконалення якості продукції та послуг є основними пріоритетами в управлінні ресторанним бізнесом.

Враховуючи вищезазначене, успішне управління в ресторанній галузі вимагає комплексного підходу, де кожен елемент системи – від стратегічного планування до оперативного управління – має бути налаштований на досягнення максимальної результативності та задоволення потреб клієнтів.

Управління в сфері ресторанного бізнесу включає державний, галузевий та внутрішньовиробничий рівні. На державному рівні в Україні воно здійснюється через прийняття нормативно-правових актів та законодавчих ініціатив. Галузевий рівень управління полягає в розвитку гостинності у взаємодії з іншими галузями економіки для забезпечення якісних товарів і послуг на внутрішньому ринку. На внутрішньовиробничому рівні управління визначається формою власності, розміром та видами послуг і продукції, стратегічними цілями та необхідністю підвищення конкурентоспроможності.

Галузь гостинності є важливим сектором економіки, що надає різноманітні послуги використання туристичних ресурсів для споживачів. На рис. 1.4 можна побачити сектори підприємництва сфери обслуговування. До макроекономічних умов розвитку ресторанного бізнесу відносяться:

– стабільність економічної та соціальної політики держави;

– сприятливий податковий клімат для розвитку туризму;

– належно розвинена інфраструктура для підтримки підприємництва загалом і у галузі гостинності зокрема;

– зростання попиту громадян на активний відпочинок у зв'язку з більшим вільним часом та збільшенням платоспроможності.

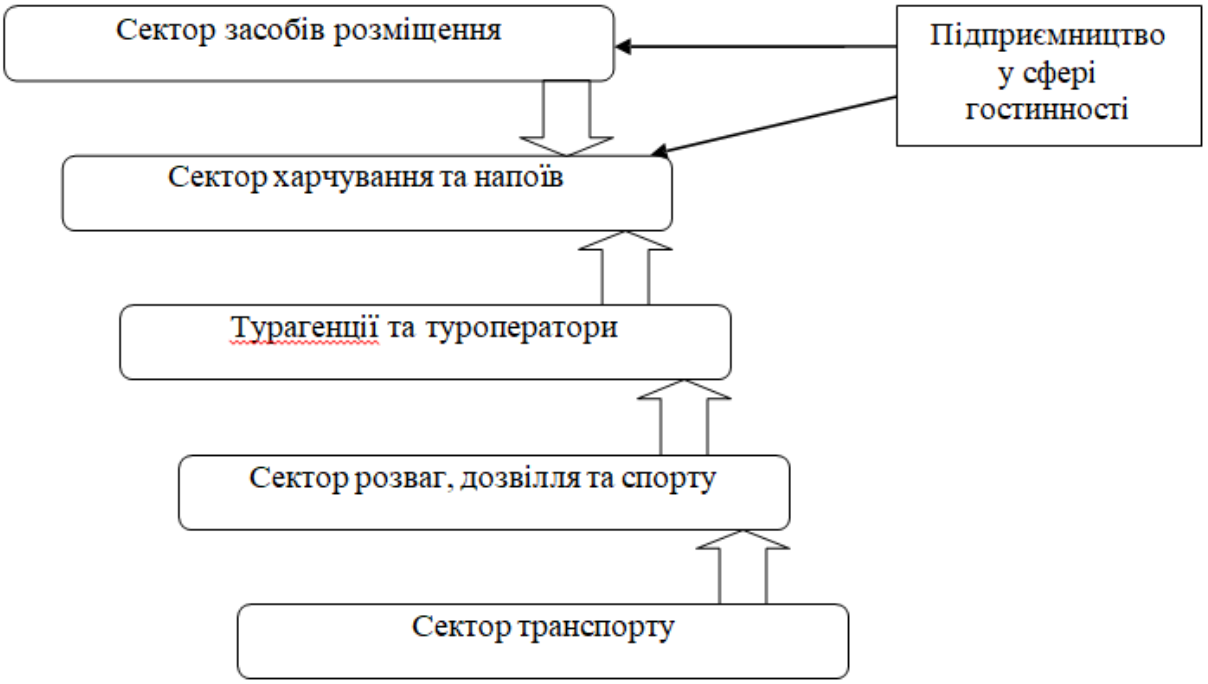


Рис. 1.4. Сектори підприємництва сфери обслуговування

Важливим є дотримання основних принципів підприємництва у сфері гостинності, що визначають її розвиток (рис. 1.5).

Представлені принципи дають змогу допустити, що атрибути активної господарської діяльності багато у чому відзначаються специфікою галузі.

Особливістю продукту (послуги) у галузі гостинності є його матеріальний характер і неможливість вимірювання та збереження. Ось перелік характеристик ресторанної послуги:

– Безпека, яка включає фізичну безпеку та довіру клієнта.

– Послідовність – стабільність послуги при кожному її отриманні.

– Увага – ввічливість та манери персоналу.

– Повнота – доступність додаткових послуг.

– Стан приміщень, обладнання та інструментів (чистота, комфортність).

– Доступність – місцезнаходження, частота, робочий час.

– Тренування персоналу – вміння виконувати послугу належним чином.

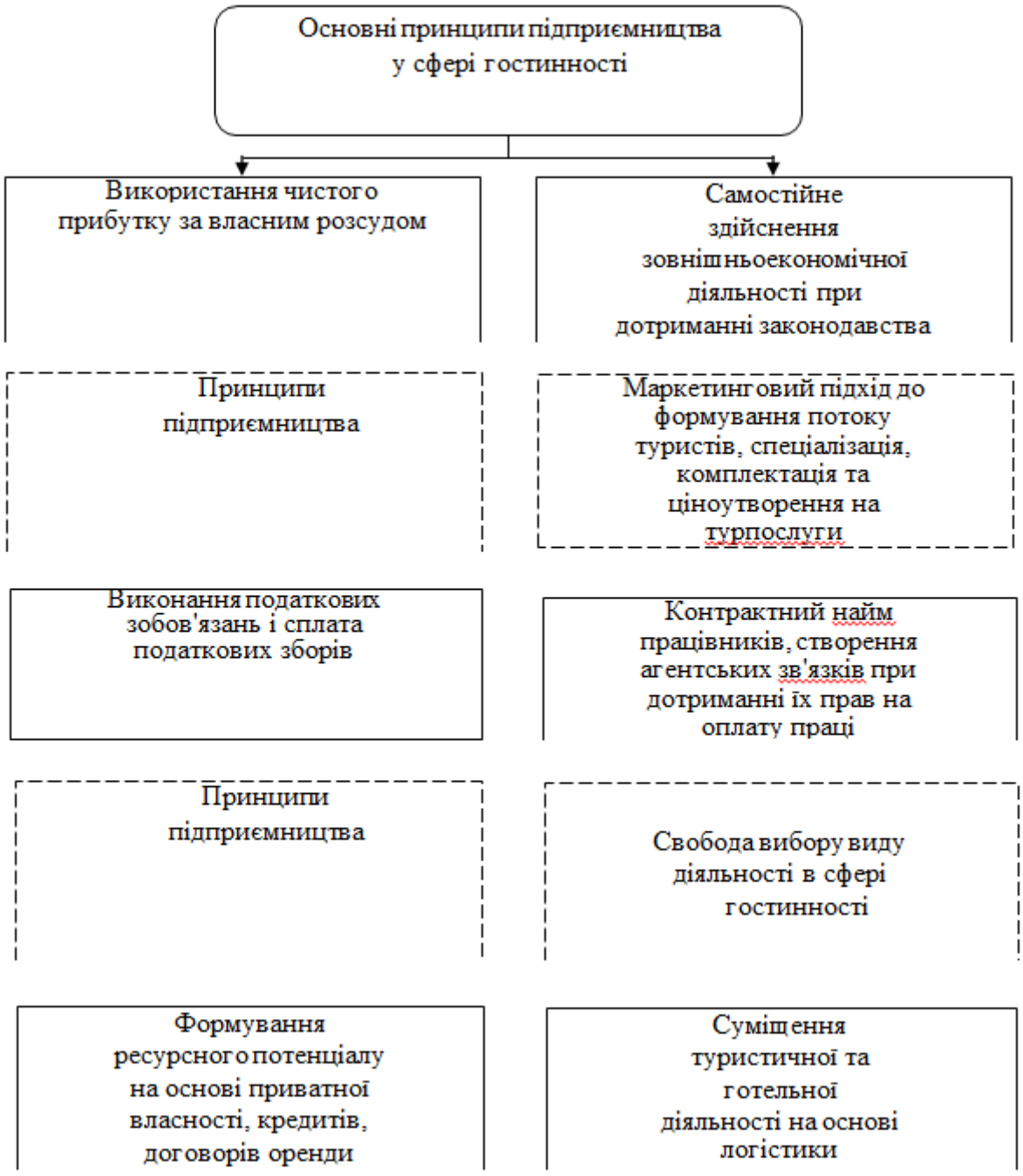


Рис. 1.5. Принципи підприємництва сфери гостинності

Існує точка зору, що якість і вартість послуг впливають на сприйняття споживачем їх вартості. У дослідженні якості та вартості роздрібної торгівлі була запропонована модель, яка допомагає з'ясувати зв'язок між ціною, якістю та вартістю послуги. Отже, якість та ціна послуги впливають на сприйняття споживачем її вартості. Крім того, сприйняття функціональної якості послуг прямо впливає на намір споживача придбати послугу, на сприйняття технічної якості та загальне сприйняття якості послуги.

1.2. Особливості управлінських процесів ресторанного господарства

У сучасних умовах ресторанне господарство є зі стратегічно важливих галузей господарства, що потребує високого рівня управління для досягнення успіху і стабільності. Особливості управлінських процесів у цій галузі полягають у впорядкуванні діяльності, яка включає в себе не лише кулінарну складову, а й аспекти обслуговування, маркетингу, фінансів та персоналу.

По-перше, важливою особливістю є складність управління багатьма аспектами ресторанного бізнесу. Керівництво ресторану повинно мати розуміння процесів у галузі гастрономії, вміти працювати зі змінним попитом на послуги, розвивати меню та впроваджувати нові кулінарні концепції.

По-друге, ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішності ресторанного господарства. Це включає в себе розробку програми навчання та розвитку для співробітників, створення мотиваційної системи праці, а також забезпечення високого рівня обслуговування для задоволення потреб клієнтів.

По-третє, управління фінансовими ресурсами ресторану вимагає уваги до оптимізації витрат, контролю над оборотністю товарів, аналізу прибутковості різних страв та напоїв, а також інсталяції ефективної ціноутворення.

Крім того, ресторанний бізнес також пов'язаний з маркетинговими аспектами, такими як реклама, PR-діяльність, взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та організація тематичних заходів для залучення нових клієнтів та утримання старих.

По-четверте, управління якістю продукції та обслуговування також є ключовим аспектом у ресторанному бізнесі. Це охоплює контроль за якістю страв, їх надання та обслуговування, а також впровадження стандартів обслуговування для забезпечення стабільно високого рівня задоволення клієнтів.

Нарешті, важливою особливістю управління в ресторанному господарстві є вміння адаптуватися до змінених умов ринку та вимог клієнта. Це включає в себе гнучкість у виборі стратегій, швидкість реагування на нові тренди та розвиток інноваційних підходів до бізнесу.

Усі ці аспекти управління взаємодіють між собою, створюючи єдину систему, що спрямована на досягнення успіху та стабільності ресторанного підприємства. Ретельне планування, зміна прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та високий рівень організації – ось ключові аспекти успішного управління рестораном у сучасному господарському середовищі.

Для досягнення успіху у сфері ресторанного господарства виявилися важливі й інші аспекти. Наприклад, ефективне управління персоналом є ключовим фактором у забезпеченні якості обслуговування та створенні позитивного іміджу закладу. Це включає в себе правильний відбір, навчання та мотивацію працівників, створення командного духу та підтримку професійного розвитку.

Додатково, управління фінансами та ефективним використанням ресурсів також важливо для успішного функціонування ресторанного бізнесу. Це охоплює ведення обліку та контролю за витратами, оптимізацію робочих процесів, а також розробку стратегій фінансового забезпечення та інвестиційного розвитку.

Загалом, управління ресторанним господарством є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та професійних навичок. Врахування всіх аспектів управління, від організаційної структури до керування персоналом та фінансової стратегії, допоможе забезпечити стабільну та успішну діяльність підприємства ресторанного господарства в сучасному ринковому середовищі.

Зважаючи на те, що гостинність охоплює різноманітні сфери, підприємництво може розвиватися лише завдяки інтеграції та співпраці у наданні послуг, об'єднуючи фахівців різних напрямків. У цьому контексті сучасна управлінська концепція українських підприємств полягає у

використанні командного підходу, де можуть формуватися як зовнішні команди підприємців, так і внутрішні команди, які об'єднуються загальними нормами та стилями роботи, що визначають спосіб взаємодії в межах конкретної організації.

Ці групи ґрунтуються на соціокультурному досвіді працівників, їхній участі у самоорганізації та самоврядуванні, взаємній підтримці та взаємозамінності, взаємному контролі та відповідальності за якість послуг, розвитку колективного та індивідуального потенціалу працівників.

Лінійний підхід у керівництві підприємствами характерний для українських структур підприємництва, є найпростішим способом взаємодії між керівником і підлеглими. Це реалізується через ієрархічну структуру. У такій моделі управління прийняття управлінських рішень передбачає лінійні взаємозв'язки, де керівник приймає безпосередні рішення та контролює всі сфери бізнесу, часто виступаючи також як його власник (рис.1.6).



Рис. 1.6. Лінійна форма управління підприємствами сфери гостинності

Така організаційна структура є характерною для підприємств з обмеженим штатом працівників та невеликим обсягом стандартних туристичних продуктів та послуг. Вона спрощує процеси реорганізації та

може швидко адаптуватися до змін на ринку.

Проте ця форма управління може спричинити дублювання обов'язків між планово-диспетчерським відділом, відділом зв'язків з громадськістю, відділом роботи з клієнтами та відділом інтегративного управління через обмежену кількість працівників. Це часто спостерігається у таких сферах, як туристичні агентства, невеликі заклади харчування, гостьові будинки та інші подібні організації.

При функціональному підході до управління загальні функції для кількох відділів покладаються на один підрозділ. Відділи отримують вказівки та рішення від кількох керівників, причому функціональні керівники не втручаються в справи один одного, роблячи лише часткові функції. Це спрямовано на спеціалізацію та підвищення ефективності, але може також викликати департаменталізацію та бюрократизацію, які порушують загальну стратегію підприємства та призводять до конфліктів між підрозділами.

Для багатьох великих мереж ресторанів характерною є дивізіональна форма управління, де структурні підрозділи формуються згідно з конкретними спеціалізованими або комплексними стандартними продуктами, регіонами або ринками збуту.

Системі менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі властивий акцент на творчості як ключовому джерелі постійного зростання та розвитку. Це виражається в постійній творчій діяльності, спрямованій на створення та поширення нововведень, а також у впровадженні інновацій у практичну діяльність. Управління інноваційним процесом у готельно-ресторанному господарстві базується на підході, відмінному від концепцій, таких як реінжиніринг, загальна якість, безперервні зміни та інші.

Однією з основних відмінностей є роль та значення наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт у розвитку готельно-ресторанного підприємства, яке вплетено в інші ключові функції управління. Науково-дослідна діяльність є необхідним елементом стратегічного розвитку готелю та ресторану, визначаючи при цьому стратегію розвитку.

При побудові моделі системи менеджменту інноваційним процесом у готельно-ресторанному підприємстві ключове значення має широке розуміння терміну "нововведення", включаючи участь у всіх етапах інноваційного процесу від його народження до впровадження.

Тактичною метою системи менеджменту готельно-ресторанного підприємства є успішне здійснення виходу на ринок з новою послугою чи технологією, що дозволяє захопити значну нішу. Стратегічною метою системи менеджменту є впровадження нової ідеї – нової послуги.

У склад системи менеджменту інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу входять:

– порядок розробки та впровадження системи управління;

– визначення мети;

– механізм керування інноваційним розвитком;

– впровадження системи;

– оцінка ефективності впровадження.

Одним з ключових аспектів при розробці системи менеджменту з використанням інноваційного процесу у готельно-ресторанному підприємстві є визначення порядку розробки та впровадження такої системи. Це включає опис процесу створення та подальше визначення всіх основних робіт. Весь цей процес розробки системи менеджменту може бути умовно представлений у вигляді певної послідовності робіт:

Підготовчий етап:

– видання наказу про терміни розробки та визначення структурного підрозділу, який координує організацію розробки та впровадження;

– діагностичний аналіз управління інноваційною діяльністю;

– розробка комплексного соціально-економічного обґрунтування системи менеджменту;

– проведення технічного навчання.

Етап розробки проекту можна розбити на такі підетапи:

– розробка комплексного соціально-економічного обґрунтування

системи менеджменту, де визначаються цілі, склад підсистем, функції, документи, порядок та строки розробки, відповідальні структурні підрозділи та виконавці;

– створення попереднього проекту, основних проектних рішень, перших редакцій основних документів та плану дій щодо впровадження основних документів;

– розробка робочого проєкту комплексу загальних та спеціальних документів та плану дій щодо введення та використання системи документів.

Етап введення в дію включає такі кроки:

– видання наказу про введення в дію затверджених документів та виконання плану дій щодо їх впровадження, а також іншої документації, що регламентує та забезпечує ефективне управління інноваційною діяльністю;

– складання акту про впровадження та оцінка фактичної ефективності системи менеджменту інноваційним процесом.

Ефективність цієї системи значною мірою залежить від правильності управлінських рішень, які мають деякі важливі вимоги:

– цільове спрямування рішень;

– обґрунтованість;

– адаптованість;

– єдність та узгодженість;

– ефективність;

– єдність у часі;

– своєчасність прийняття рішень;

повнота, стислість та ясність викладу прийнятих рішень.

Відповідальність за результати реалізації рішення покладається на керівника відповідного структурного підрозділу готельно-ресторанного підприємства, як правило, це директор (рис. 1.7).

Управління інноваційним процесом у готельно-ресторанному бізнесі вимагає постійного пошуку інформації, пов'язаної з розробкою та впровадженням інновацій. Важливою складовою цього процесу є

протистояння опору інноваційним змінам та впровадження нововведень у роботу готелю чи ресторану. Ці завдання можна успішно вирішити, якщо керівництво та персонал закладу розуміють важливість інновацій та підтримують новаторські ідеї.



Рис. 1.7. Ступені системи управління готельно-ресторанним комплексом

Дослідницька та винахідницька робота в малих готельно-ресторанних закладах є ключовим для інновацій у ринковій економіці та є одним з головних завдань таких підприємств. Для держави важливо створити сприятливі умови для наукових досліджень. Одним із методів управління інноваціями у малих готельно-ресторанних підприємствах є використання венчурного капіталу, який дозволяє подолати ризики інноваційних проектів та непередбачуваність в їх впровадженні за допомогою системного підходу [19].

Здатність до розробки та впровадження інновацій розвивається, коли керівництво готельно-ресторанного підприємства створює сприятливу систему цінностей та атмосферу, що стимулює та винагороджує новаторський підхід.

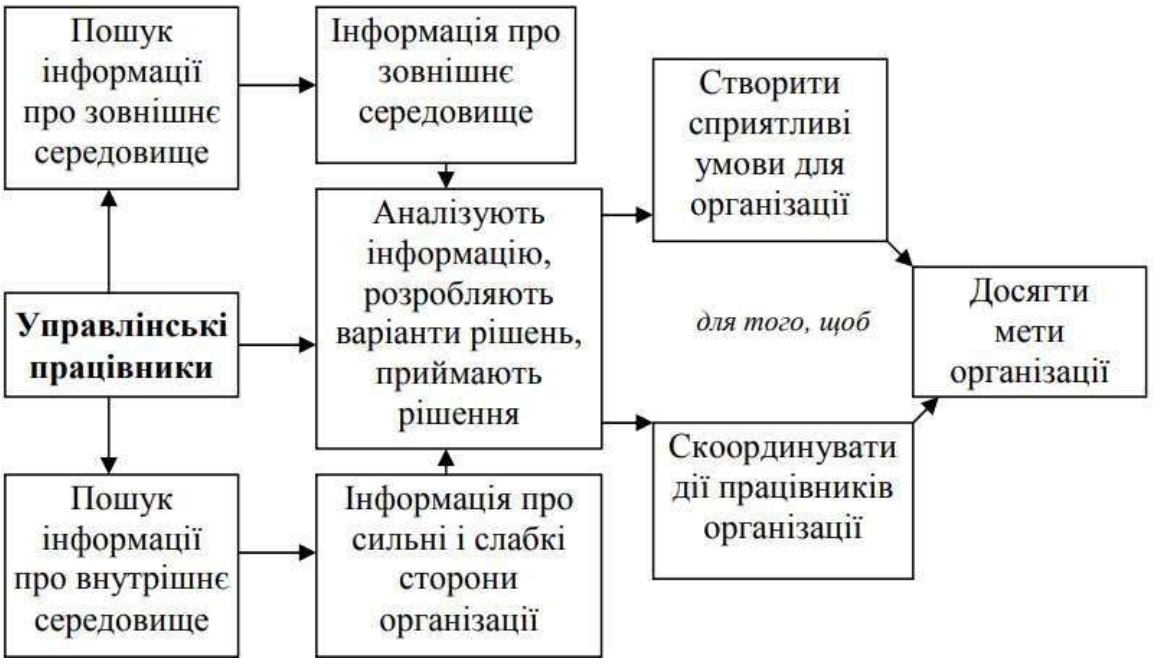


Рис. 1.8. Фукціонал управлінських працівників підприємства готельно-ресторанної сфери

Під час розробки стратегії впровадження інновацій велике значення має організація загального планування. Менеджер, відповідальний за інновації, має діяти подібно до інвестора, який фінансує ризиковані проекти. Він визначає завдання, обирає виконавців та встановлює регламенти виконання задач, а також визначає послідовність та етапи, під час яких необхідне фахове втручання та координація.

Підготовка працівників, зокрема управлінського складу, під час впровадження системи менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є ключовим завданням, оскільки від них залежить успішність досягнення мети підприємства.

При розробці системи менеджменту з урахуванням інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств важливо приділити увагу соціально-психологічній підготовці персоналу. Будь-яке нововведення потребує тривалої підготовки персоналу, який великою мірою бере участь у його впровадженні та використанні, що часто не враховується на практиці.

Соціально-психологічну підготовку персоналу рекомендується проводити на чотирьох етапах.

На першому етапі підготовки персоналу важливо провести ознайомлення з системою менеджменту та змінами в управлінні малим засобом розміщення. Це допоможе уникнути неправильної оцінки раптових змін та створить підґрунтя для довірливих відносин та ефективної співпраці.

Другий етап передбачає обґрунтування застосування системи та логічності змін, що відбуваються. Це важливо, оскільки позитивні зміни мають відчуття доцільності та перспективності.

На третьому етапі слід пояснювати зміни, пов'язані з новою системою менеджменту. Розуміння змін допомагає уникнути опору та сприяє конструктивній співпраці.

У заключному, четвертому етапі, працівників слід залучати до розробки основних документів системи менеджменту. Це дозволяє їм відчути власну участь у процесі та сприяє колективній відповідальності за впровадження нової системи.

Всі ці етапи спрямовані на підвищення ефективності впровадження нової системи менеджменту та створення сприятливих умов для інноваційного розвитку підприємства.

Модель системи менеджменту інноваційного процесу базується на трьох ключових принципах:

– Інформація передається безпосередньо від одного підрозділу до іншого, від генерального керівника до менеджерів на різних рівнях без додаткової перевірки.

– Управління потоками відбувається зверху-вниз та знизу-вгору. Роль керівника має ключове значення для забезпечення ефективності інноваційного процесу.

– Структура системи менеджменту готельно-ресторанного підприємства повинна мати мережевий характер. Мережі ґрунтуються на визнанні можливостей та внеску кожного учасника, вони підтримуються

неформальною комунікацією під час зустрічей, обговорень, обміну думок через електронну пошту тощо.

При розробці системи менеджменту для готельно-ресторанної сфери важливо враховувати, що успіх цих підприємств впливає на інші галузі обслуговування, такі як туристичний бізнес та інші послуги та розваги (рис.1.9).



Рис. 1.9. Взаємозв'язок розвитку готельно-ресторанної сфери та сфери послуг

Отже, від ефективності системи менеджменту готельно-ресторанних підприємств залежить:

– збільшення привабливості місцевості для туристів та інвесторів;

– підвищення рівня обслуговування та задоволення клієнтів;

– збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку та залучення нових клієнтів;

– підтримка сталого розвитку та збереження природних ресурсів;

– сприяння інтеграції в місцеве господарство та розвиток партнерських відносин з іншими суб'єктами господарювання.

1.3. Методи управління підприємствами ресторанної галузі

Різні способи управління підприємницькими структурами мають свої плюси та мінуси. У таблиці 1.2 наведено організаційні структури ресторанного господарства, які можуть бути використані.

Конкуренція у сфері якості обслуговування та пізнаваності бренду об’єкта гостинності (готелю, туристичної компанії, цільових туристичних маршрутів та екскурсій) впливає на зміну форм і методів управління підприємницькою діяльністю.

Підприємницькі структури в галузі гостинності потребують організаційно-управлінських заходів для впровадження інноваційного менеджменту з метою підвищення конкурентоспроможності. Ці заходи включають в себе: підвищення самостійності та творчості персоналу, застосування плоских структур асоціативного типу, передачу обслуговуючих процесів іншим підприємницьким структурам. Підприємство у сфері гостинності повинне отримати специфіку самої послуги, яка забезпечує забезпечення непрямого контакту з клієнтом; якість цього контакту має велике значення для задоволення індивідуальних потреб кожного споживача.

Методи управління в підприємницьких організаціях можна класифікувати за об'єктом: колектив у цілому та окремі співробітники. У кожному випадку підприємцям слід вибрати такі методи управління, які забезпечують якість та ефективність не лише основної, а й управлінської діяльності [12].

Управління підприємствами ресторанної галузі є складним завданням, яке вимагає застосування різноманітних методів та стратегій для досягнення

успіху і конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Особливості форм управління підприємствами ресторанної сфери

Вид організаційної структури	Переваги	Недоліки	Може бути використана
Лінійна	Швидка, гнучка та економічна форма	Великі простої в управлінні, погані горизонтальні зв'язки між членами організації	У малому бізнесі
Функціональна	Зменшує потреби у фахівцях широкого профілю	Підрозділи одержують розпорядження від різних управлінських ланок	У малому бізнесі
Лінійно-функціональна	Забезпечує дотримання принципу єдиноначальності, у той же час, припускає раціональну спеціалізацію управлінських ланок	Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні	У великому та середньому бізнесі
Дивізіональна	Забезпечує більшу гнучкість і більш швидку реакцію на зміни в оточенні та має більш тісний зв’язок зі споживачами	Дублювання функцій на різних рівнях і дуже високі витрати на утримання управлінської структури	У транснаціональних компаніях
Матрична	Швидко реагує та адаптовується до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов організації	Труднощі встановлення чіткої відповідальності за роботу підрозділу. Виникнення конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проектів	В інноваційних організаціях проектного типу

Адміністративні методи управління включають в себе різні підходи до організації та контролю діяльності підприємства. Це включає в себе встановлення правил, процедур, ієрархічних структур, а також норм та стандартів, які регулюють роботу персоналу, взаємодію з клієнтами та управління ресурсами. Адміністративні методи включають такі інструменти, як накази, розпорядження, інструкції, стандартні процедури та інші механізми, що дозволяють забезпечити ефективну роботу підприємства.

Організаційні методи управління ресторанним бізнесом включають в себе встановлення структурних підходів до організації робочих процесів, розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками, створення ефективних комунікаційних каналів та взаємодій між підрозділами. Організаційні методи також можуть включати в себе впровадження нових систем управління, вдосконалення процесів обслуговування клієнтів та оптимізацію робочих потоків в ресторані.

Фінансові методи управління зосереджуються на ефективному використанні фінансових ресурсів підприємства. Це включає в себе планування бюджету, контроль над витратами, аналіз фінансової звітності та прийняття фінансових рішень, спрямованих на підвищення прибутковості та стабільності підприємства.

Інноваційні методи управління в ресторанному бізнесі орієнтовані на впровадження нових технологій, ідей та підходів для покращення продуктивності, якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Це може включати в себе впровадження цифрових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, а також створення інноваційних маркетингових стратегій.

Методи управління на основі людських ресурсів та соціальні методи зосереджуються на розвитку та підтримці персоналу підприємства. Це включає в себе набір, навчання та розвиток персоналу, створення мотиваційних програм, підтримку корпоративної культури та розвиток соціальних програм для працівників.

Маркетингові методи управління ресторанною галуззю спрямовані на залучення та утримання клієнтів, розвиток бренду та підвищення обігу підприємства. Це включає в себе проведення маркетингових досліджень, розробку рекламних проблем, впровадження програми лояльності клієнтів та взаємодію з громадськістю.

Технологічні методи управління рестораном включають в себе використання сучасних технологій для автоматизації процесів, впровадження

електронних систем управління та контролю над бізнесом. Це може бути впровадження POS-системи для обліку замовлень, використання мобільних додатків для замовлення та послуг, а також використання аналітичної програми для аналізу даних та прийняття управлінських рішень.

Стратегічні методи управління спрямовані на розробку стратегій та планів розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Це включає в себе аналіз, конкурентів та внутрішніх ресурсів, розробку стратегічних цілей та завдань, а також впровадження механізмів контролю та також оцінки виконання стратегій.

Екологічні методи управління враховують вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та прийняття заходів для зменшення негативного впливу. Це може бути впровадження енергоефективних технологій, використання вторинної сировини та впровадження програми утилізації відходів.

Методи управління підприємницькими структурами у сфері гостинності можуть використовувати підходи, які не обов'язково є різними унікальними для даної галузі. Наприклад, адміністративні методи полягають у використанні влади та дисципліни, таких як накази, розпорядження та контроль виконання. Проте тривала реалізація таких методів може мати негативний вплив, такий як відлучення працівників та зниження продуктивності. Українські підприємства вибирають адміністративні методи, які відображають національні традиції та особливості взаємодії між керівником та підлеглими.

Організаційні впливи включають в себе внутрішні нормативні документи, такі як статут, регламенти та посадові обов’язки. Ці документи розробляються з урахуванням стандартів організації й відображають унікальні аспекти управління в конкретному підприємстві.

Організаційні впливи, які потребують власники або менеджери гостинності, можуть бути виключно. Наприклад, це можна включати розробку статутів, регламентів, угод та посадових обов'язків з урахуванням

стандартів та потреб конкретної організації.

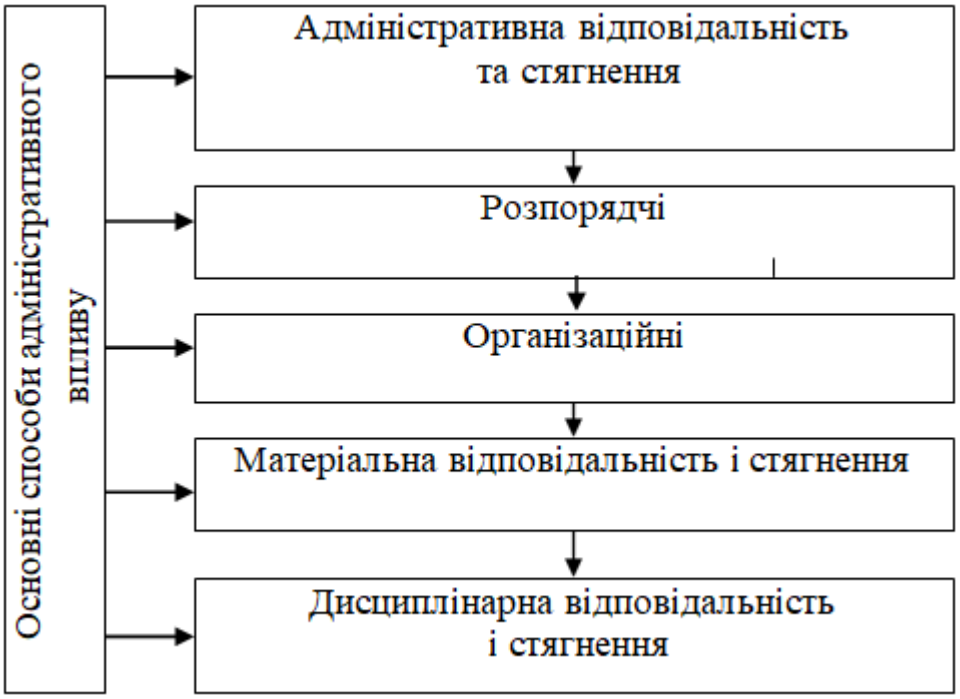


Рис. 1.10. Прийоми адміністративного впливу у підприємствах гостинності

Інші методи управління також можуть використовуватись, такі як економічні стратегії, нормативно-правові заходи та соціально-психологічні підходи. Наприклад, впровадження економічних методів може включати оптимізацію фінансових процесів та управління ресурсами з надання забезпечення ефективності діяльності. Нормативно-правові заходи спрямовані на дотримання законодавства та регулювання внутрішніх процесів у відповідності з вимогами.

Соціально-психологічні підходи можуть включати розвиток комунікаційних навичок, підтримку робочого клімату та мотивацію персоналу. Ці методи спрямовані на покращення взаємовідносин між співробітниками, підвищення ефективності командної роботи та зниження конфліктів.

З погляду управління, ефективність менеджменту - це результат системи взаємодій між отриманими результатами та здійсненими витратами.

Це відображається у різниці між результатами та витратами управлінської діяльності. Ефективне управління підприємницькими структурами в галузі гостинності має забезпечити загальну ефективність підприємницької діяльності. Оцінка ефективності управління є важливою умовою для раціонального управлінського процесу, погіршуючи покращення результатів діяльності всіх структурних елементів синергетичному ефекту.

Досягнення ефективності управління відбувається завдяки реалізації комплексу функцій управління. Підприємницькі структури впливають на ефективність діяльності через систему ефективного управління, яка враховує собівартість, рентабельність та загальну ефективність діяльності. Оцінка ефективності починається з аналізу доцільності використаної системи управління.

Раціональна організаційна структура може покращити управлінський процес та зменшити управлінські витрати, що відображається на загальній ефективності організації. На рис. 1.11 представлено структурний підхід до взаємозв'язків ефективності управлінських процесів з процесом раціоналізації.

Раціональний підхід до організаційної структури може сприяти вдосконаленню процесів управління, зокрема прийняття рішень, планування, керівництва, мотивації та контролю, що впливають на загальну ефективність підприємства. Однак важливо зазначити, що ця структура також може мати вплив на кількість персоналу та управлінські витрати, що може бути одним із факторів у досягненні оптимального балансу між ефективністю та економічністю.

Оцінка ефективності управління вимагає недостатнього аналізу та врахування багатьох чинників, таких як стратегічні цілі підприємства, конкурентне середовище, потреби споживачів та внутрішні процеси. Тільки шляхом комплексного підходу до оцінки можна досягти оптимального результату та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах змінного бізнес-середовища.

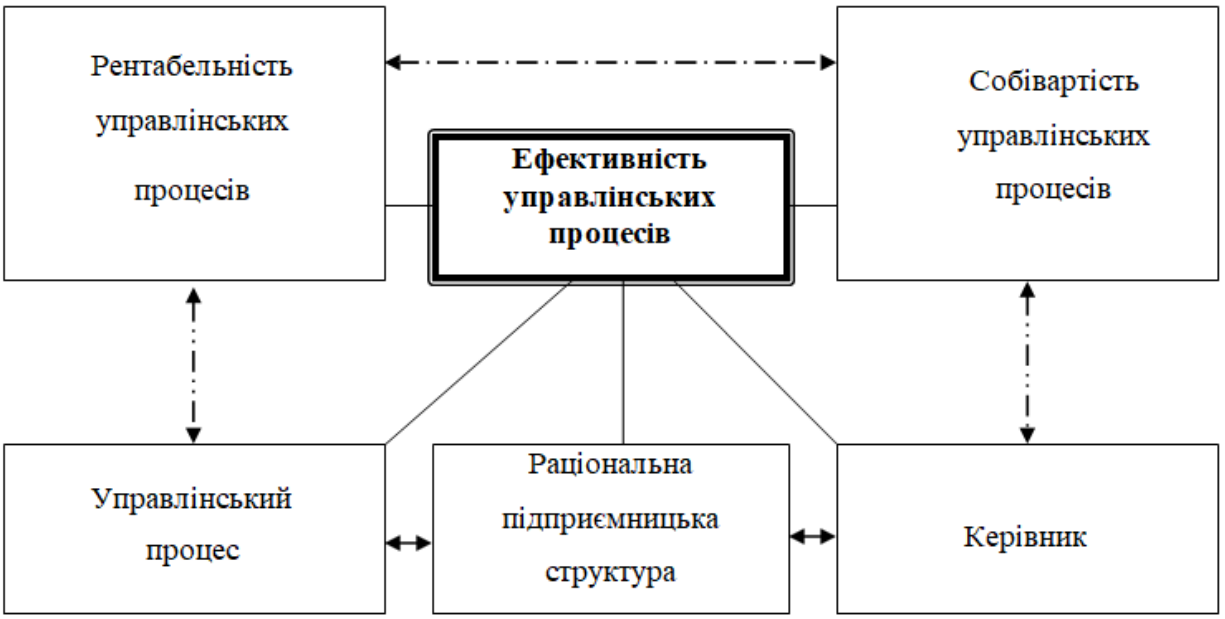


Рис. 1.11. Ефективність управлінських процесів у сфері обслуговування

Загалом, ефективне управління підприємницькими структурами у сфері гостинності є складним та багатогранним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішніх та зовнішніх середовищах. Однак правильно підібрані методи управління та організаційна структура можуть стати ключовими факторами успіху в сучасній галузі гостинності.

Один із найбільш значущих аспектів, які можуть підвищити ефективність управління у сфері гостинності - якість обслуговування. Вона шукає не лише задоволення клієнтів, а й їхню лояльність та відношення до підприємства. Якщо клієнти підтримують високий рівень обслуговування, це сприяє позитивному враженню та рекомендаціям, що в свою чергу використовують і прибутковість підприємства.

Другий важливий фактор - професійний персонал. Від якості підготовки та мотивації працівників залежить не лише якість послуг, але й загальне функціонування підприємства. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу створюють базу для ефективного управління та відповідального

виконання завдань.

Третій аспект - використання сучасних технологій управління. Впровадження POS-системи, онлайн-бронювання та інші інноваційні рішення не дозволяють оптимізувати процеси роботи, скоротити час на обробку замовлень та підвищити ефективність обслуговування клієнтів.

Крім того, стратегічне планування є ключовим елементом успішного управління. Аналіз та конкурентів, визначення стратегічних цілей і завдань дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та підтримувати конкурентні переваги.

Маркетингові та брендувальні стратегії є не меншими. Вони сприяють залученню нових клієнтів, підвищенню пізнаваності бренду та підтримці позитивного іміджу підприємства в очах споживачів.

Управління якістю та впровадження системи управління якістю (наприклад, за стандартами ISO) також має велике значення. Це дозволяє забезпечити стабільність процесів, уникнути помилок і підвищити задоволеність клієнтів від послуг.

Зважаючи на специфіку галузі гостинності, у сфері аспекту ефективного управління є також розуміння та врахування особливостей клієнтів. Підприємство, яке успішно впроваджує персоналізовані підходи до обслуговування, здатне створити унікальний досвід для кожного клієнта, що підвищує його задоволеність та лояльність.

Для досягнення більшої ефективності управління необхідно також активно вивчати та аналізувати дані про клієнтів та їхню поведінку. Використання аналітичних інструментів та CRM-система розуміє потреби та потреби клієнтів, що у своєму випадку дозволяє більш ефективно планувати та управляти ресурсами підприємства.

Ще одним фактором є розвиток інноваційних підходів до бізнесу. Впровадження новітніх технологій, таких як інтернет-ресурси для бронювання, використання мобільних додатків для замовлень та спілкування з клієнтами, дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність

та забезпечувати ефективну взаємодію з аудиторією.

У контексті зростання усвідомленості споживачів про стійкість та екологічність, ефективне управління також передбачає впровадження зелених практик та екологічно чистих технологій у діяльність підприємства. Це може включати в себе використання енергоефективних рішень, зменшення використання пластику та інших шкідливих матеріалів, а також активну участь у програмах з екологічної відповідальності.

Використання корпоративної культури сприяє погодженості організаційних цілей та інтересам співробітників, що може покращити рентність та знизити управлінські витрати. Крім того, корпоративна культура сприяє формуванню загальних цілей і підтримує співробітництво в межах організації.

Важливою складовою ефективного управління є також застосування технологій брендингу. Бренд є ключовим конкурентним перевагою, що відображає інформацію про продукт та послуги компанії. На сьогоднішній день ресторанний бізнес стає все більш популярним, тому важливо мати впізнаваний бренд, який дозволяє залучати та утримувати клієнтів. Особливо велике значення бренд має в умовах великого міст і активної конкуренції.

Іншим аспектом є впровадження новітніх технологій, що дозволяють створити комплексні туристичні продукти та оптимізувати бізнес-процеси. Це може включати використання інформаційних систем та логістичних рішень для підвищення якості обслуговування та ефективності діяльності підприємства.

Також одним із факторів є впровадження процесного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів. Це дозволяє оптимізувати процеси внутрішнього управління, зменшити зайві витрати та підвищити продуктивність праці. При цьому такі підходи можуть бути ефективними як для невеликих, так і для середніх підприємницьких структур у галузі гостинності.

Український ринок гостинності відзначається широким спектром

ресторанних закладів та барів, що створює значну конкуренцію. Тому популярність та визнаність бренду є основними факторами успіху. Інвестиції в розвиток бренду дозволяють підприємствам залучити більше клієнтів та зберегти лідерські позиції на ринку.

Додатково, важливо відзначити, що в світі швидко зростає увага до новітніх технологій у галузі гостинності. Використання інформаційних систем, онлайн-бронювання та інші цифрові рішення дозволяють підприємству підвищити ефективність обслуговування та залучати нових клієнтів. Такі інновації не тільки покращують якість послуг, але й сприяють збільшенню оборотів та збільшенню прибутку підприємства.

Усі ці фактори разом з можливостями та шляхами підвищення ефективності управління в галузі гостинності, що є ключовим для успіху будь-якого готельного або ресторанного бізнесу. Отже, ефективне управління в галузі гостинності потребує комплексного підходу, що враховує потреби клієнтів, використання інноваційних технологій та розвитку сталого бізнесу. Лише поєднуючи ці елементи, підприємство може досягти високої ефективності та успішності на ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В КАФЕ «САМОБРАНКА»

2.1. Стан та тенденції розвитку сфери обслуговування Кіровоградської області

Сучасна Кіровоградщина має значний історико-культурний потенціал, підтверджений численними пам’ятками національного значення. Ново, наприклад, тут можна зустріти трипільські поселення в Новоархангельському та Гайворонському районах, царські кургани в Знам’янському та Новоукраїнському районах, а також головне святилище скіфів - Ексампей в Українському районі. В області зареєстровано більше п'яти тисяч пам'яток, серед яких варто зазначити архітектурні перлини, такі як фортеця святої Єлисавети у місті Кіровограді та Свято-Хрестовоздвиженська церква-усипальниця у селі Розумівка Олександрівського району.

Кіровоградщина є не тільки географічним центром України, розташованим біля річки Доброї у Добровеличківському районі, але й може похизуватись наявністю Чорноліського державного заповідника на своїй території. Ця область також відома іншими цікавими місцями.

Одним із ключових чинників розвитку туризму в області є її рекреаційна сфера, представлена ландшафтними заказниками та урочищами, як такі заказники «Чорноліський» та «Монастирище», а також селище «Каскади» та ландшафтний заказник «Велика і Мала Скелі».

Серед найбільш відвідуваних об'єктів на Кіровоградщині для екскурсійних груп варто виділити обласний краєзнавчий та художній музеї, заповідник-музей І.К. Тобілевича "Хутір Надія" у селі Миколаївка Кіровоградського району, Онуфріївський дендропарк у смт Онуфріївка, ландшафтний дендропарк "Веселі Боковеньки" у селі Іванівка Долинського району, історико-архітектурний заповідник "Родина Раєвських" у селі

Розумівка Олександрівського району, Хресто-Воздвиженський храм у селі Іскрівка. Петрівського району, цілющі джерела в Гайворонському та Петрівському районах, а також єдиний в Україні язичний храм Богу Сонця в селі Олександрівка Олександрійського району.

В останні роки в області активно розвивається сільський зелений туризм, орієнтований на міжнародний досвід та наявний туристичний потенціал. Наразі в районах та містах області функціонує 150 «зелених» садиб, які пропонують різноманітні послуги для відпочиваючих, включаючи проживання, розваги та інші зручності, пов'язані з відпочинком у природному середовищі.

Усе це результати про значний туристичний потенціал Кіровоградщини, конкурентоспроможність якого на туристичному розвитку створенням відповідної інфраструктури для туристів.

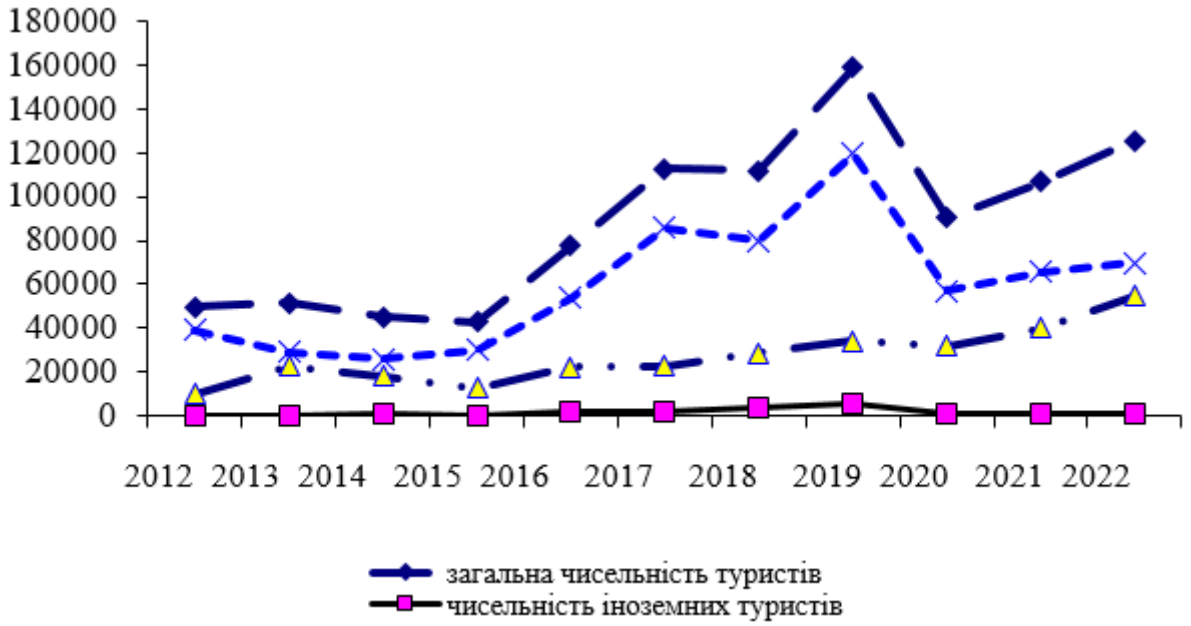


Рис. 2.1. Динаміка туристичних потоків у Кіровоградській області

Також в Кіровоградській області за останні роки відзначається стабільний ріст туристичного бізнесу. Протягом періоду з 2010 по 2020 рік загальна кількість обслужених туристів зросла з 78 до 125 тисяч осіб. Внутрішній туризм збільшився в 1,3 рази, а в'їзні туристи - в 3,1 рази (рис. 2.1).

Відповідно до даної структури туристичних потоків у 2023 році 61% усіх туристів складали внутрішні туристи, 38% – ті, що подорожували за кордон, і лише 1% були іноземними туристами, які відвідали область (рис. 2.2).

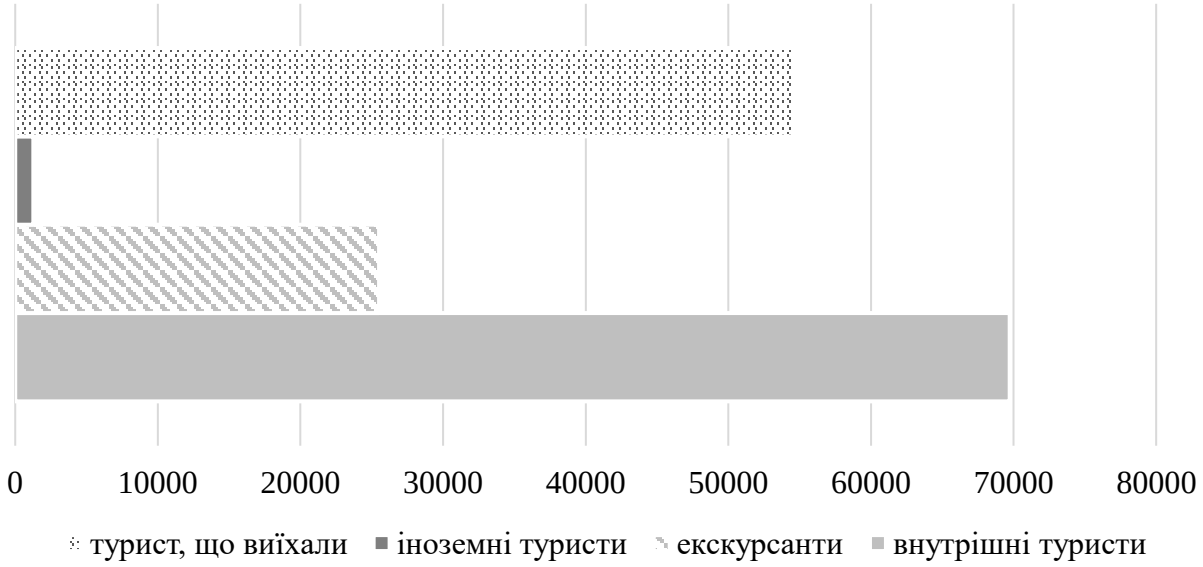


Рис. 2.2. Структура туристських потоків у Кіровоградській області (2023 р.)

У 2023 році область обслужила на 16,4 тисячі туристів та на 3,6 тисячі екскурсантів більше, ніж у 2021 році. Обсяг послуг сфери обслуговування збільшився на 54,6 мільйони гривень, а платежі до бюджету зросли на 1,7 мільйони гривень. Частка області в загальному обсязі товарів і послуг сфери обслуговування в Україні склала 4,9%.

У той же час платежі до бюджету, які надають одному працівнику підприємств сфери обслуговування в Кіровоградській області, становлять 5,7 тисячі гривень. У 2023 році платежі до бюджету від діяльності підприємств сфери обслуговування області склали 3,47 мільйони гривень, а їх частка у загальному обсязі платежів по країні – 3,1% (рис. 2.3).

Аналіз показує, що потрібні серйозні зміни в системі державного регулювання, управління та організації розвитку туристичного бізнесу в області для збільшення обсягів послуг сфери обслуговування.

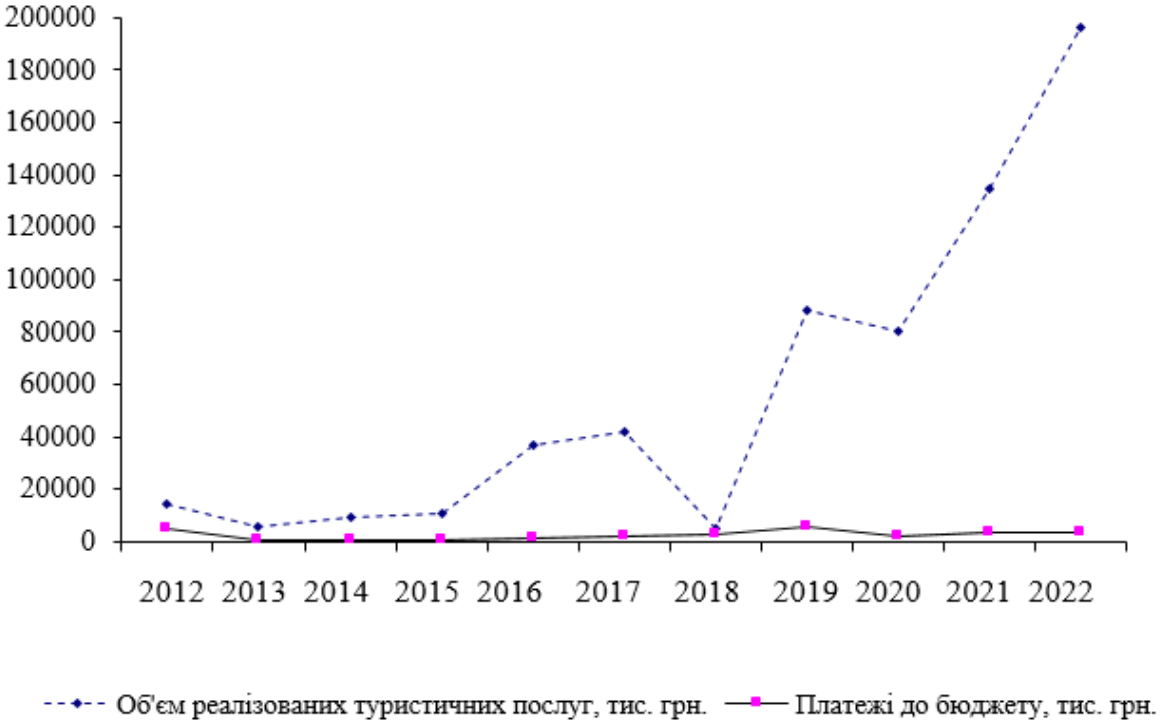


Рис. 2.3. Фінансові ознаки ефективності підприємств сфери обслуговування у Кіровоградській області

У Кіровоградській області є 305 закладів ресторанного господарства, в тому числі 5 ресторанів, 82 їдальні, 168 кафе, 5 барів, 28 закусочних і 17 півних барів. Кафе складають основну кількість - 55,1% (Рис. 2.4).

Ресторани у Кропивницькому відзначаються високою якістю кухні, доступними цінами, якісним обслуговуванням та індивідуальним підходом до клієнтів.

Також в області є близько 120 розміщень та інших місць, таких як міні-готелі, гостинні двори та парк-готелі (рис. 2.5). Найбільша кількість готельно-ресторанних закладів зосереджена в містах обласного підпорядкування – Кропивницькому, Знам'янці, Олександрії та Світловодську.

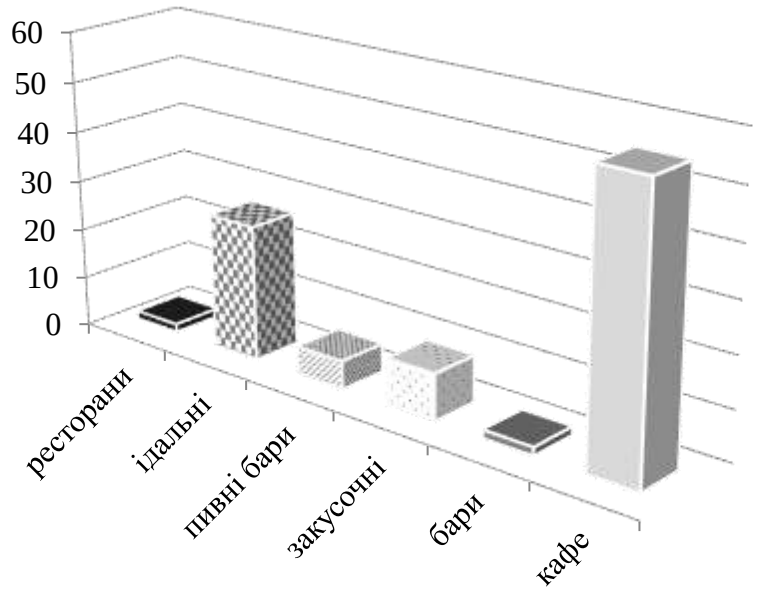


Рис.2.4. Основні види підприємств ресторанного господарства у Кіровоградській області за 2023р.

У Кропивницькому розташовано приблизно 40 готелів, більшість з яких знаходяться в центральній частині міста. Найпоширеніші серед них є міні-готелі, яких в області понад 50.

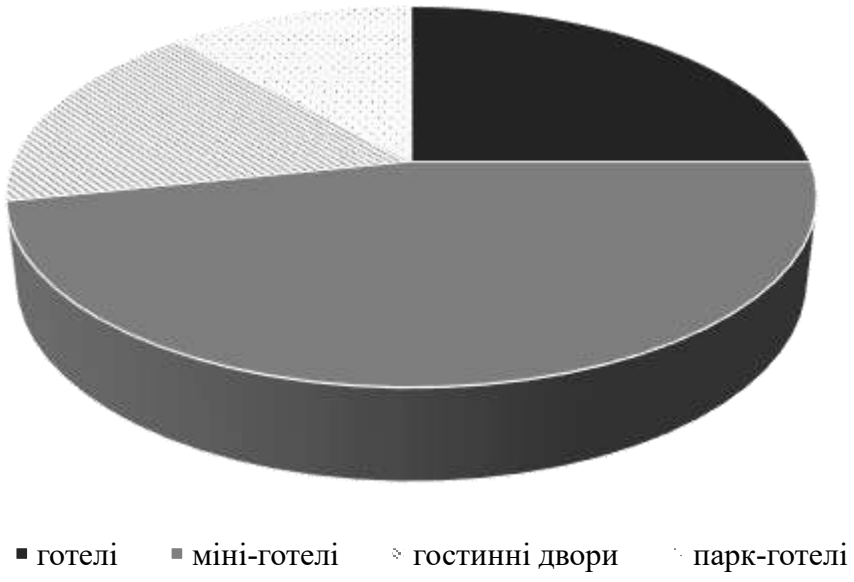


Рис. 2.5. Основні види підприємств готельного господарства у Кіровоградській області за 2023р.

Серед готелів вищого класу можна виділити такі як «Reikartz», «Аерополь», «Орлине гніздо», «Єлисаветград», а також гостинні двори «Дворцовий» і «Маєток Country club». Довгам та мотелям економ класу належать «Інгул», «Марія», «Турист» та «Україна».

Готелі вищого класу оснащені сучасними меблями та необхідною технікою для комфортного перебування, включаючи кондиціонери та Wi-Fi. Вони також відрізняються вишуканими дизайнами та індивідуальними стилями в інтер'єрах номерів. Ціни на нічліг у таких готелях постійно коливаються від 500 до 1200 гривень.

Готелі економ класу, незважаючи на свою низьку цінову категорію (від 200 до 450 гривень), забезпечують усі умови для короткотермінового перебування гостей. Така різноманітність готельних пропозицій створює передумови для розвитку туристично-рекреаційного комплексу та конкурентоспроможності на вітчизняному ринку обслуговування.

Уже протягом останніх років Кіровоградщина відзначає свої традиції у фестивальному туризмі. Серед популярних заходів виділяються Центрально-український музейно-туристичний фестиваль у місті Кропивницькому, туристичний фестиваль "Світле місто" у місті Світловодську, Всеукраїнське свято театрального мистецтва "Вересневі самоцвіти" у селі Миколаївка Кропивницького району, фестиваль української народної творчості "Степограй" у селі Карбівка Добровеличківського. району, етнофестиваль "Дика груша" у Кропивницькому районі, етнографічне свято "Компаніївські гостини", гастрономічний фестиваль "Свято сала – всім на славу" в селі Протопопівка Олександрійського району, фестиваль народної творчості "Folk Долинська" в місті Долинська та інші події. Організатори цих заходів активно співпрацюють з туристичними підприємствами, щоб залучити різні категорії туристів.

Для покращення інформаційної підтримки туристичної галузі функціонують туристично-інформаційні центри та пункти на місцях переважно представників відділів культури і туризму райдержадміністрацій,

міськвиконкомів та базових районних краєзнавчих музеїв. Крім того, доступ до відповідної інформації надають туристично-інформаційні центри «Олександрія» в місті Олександрія, «Подоляночка» в місті Гайворон та «Туристично-інформаційний центр Світловодщини» в місті Світловодськ.

Для створення сприятливого інвестиційного середовища в області та залучення деяких інвесторів для розвитку туристичної інфраструктури в різних районах та містах області розроблено близько 50 проектів для будівництва об'єктів туристично-рекреаційного призначення.

Отже, розвиток сфери обслуговування в Кіровоградській області активно розвивається через розширення туристичної інфраструктури та організацію різноманітних заходів у фестивальному туризмі. Область відзначається стабільним зростанням показників туристичного бізнесу, зокрема збільшенням кількості обслужених туристів та екскурсантів, зростанням обсягу наданих послуг та платежів до бюджету. Крім того, розвиток готельного господарства, ресторанної сфери та фестивальних подій сприяє створенню позитивного інвестиційного клімату та конкурентоспроможного туристичного продукту на вітчизняному ринку.

Разом з тим, у Кіровоградській області також певні виклики, які потребують уваги та розв'язання. Наприклад, необхідно здійснити ефективні трансформаційні зміни в системі державного регулювання, структурі управління та організації розвитку обслуговування, щоб забезпечити стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Також важливо акцентувати увагу на підвищенні якості послуг, розвитку інфраструктури та підтримці інновацій у сфері послуг для залучення нових туристів та задоволення потреб сучасного ринку.

Можливо також вдосконалювати систему інформаційного забезпечення туристичної сфери, зокрема розвивати туристично-інформаційні центри на місцях та забезпечувати доступну та зрозумілу інформацію для відвідувачів. Крім того, необхідно підтримувати співпрацю між організаторами фестивалів

та туристичними підприємствами для успішної організації та приваблення більшої кількості туристів.

Загалом, розвиток сфери обслуговування в Кіровоградській області вимагає комплексного підходу, що включає в себе вдосконалення інфраструктури, підвищення якості послуг, розвиток туристичних заходів та підтримку інновацій. Такий підхід допоможе зберегти свою привабливість для туристів та забезпечити стійкий розвиток сфери обслуговування в майбутньому.

2.2. Загальна характеристика діяльності кафе «Самобранка»

Об’єктом нашого дослідження є кафе «Самобранка», що розташоване у смт. Голованівськ Кіровоградської області. Воно є одним із представників громадського харчування середнього класу і призначене для організації відпочинку місцевого населення. Спеціалізується кафе на стравах італійської, армянської та японської кухонь.

Кафе «Самобранка» є єдиною категорією закладів, де пропонуються страви та напої для споживання на місці, з можливістю перегляду розважальних виставок або без них (детальніше в табл. 2.1). Ця категорія включає в себе кафе, кафетерії, ресторани, ресторани-бари, кав'ярні, кафе-пекарні, закусочні та інші подібні заклади.

Таблиця 2.1

Загальні показники кафе «Самобранка»

Страви	Японська, італійська, армянська
Середні витрати	400 грн. на одну людину (без алкоголю)
Ємкість	40 осіб
Форми оплати	VISA, MasterCard, готівка
Графік роботи	10:00 - 23:00 щоденно
Переваги	Розважальні вечори з живою музикою, безкоштовна парковка, інтернет, кейтеринг, дитячий куточок.

Послуги, які надаються в таких закладах, різноманітні та можуть бути

класифіковані на кілька типів, зокрема послуги приготування кондитерських та кулінарних виробів, харчування, обслуговування клієнтів, організація дозволу, реалізація кулінарних продуктів, надання консультаційних та інших послуг.

Крім того, кафе «Самобранка» пропонує послуги з організації невеликих банкетів (до 40 осіб), а також сімейних свят та зустрічей (рис. 2.6). Також для відвідувачів надається безкоштовне паркування (заклад розташований у центрі міста).



Рис. 2.6. Банкетний стіл у кафе «Самобранка» смт. Голованівськ

Крім того, ресторан знаходиться на привабливій вулиці міста, що сприяє його видимості та зручному доступу для відвідувачів. Широка вивіска дозволяє звернути увагу покупців з великої відстані, що є елементом рекламної стратегії (рис. 2.7).

У кафе «Самобранка» розташовані різні зони, включаючи виробничі, та адміністративні приміщення, основний зал, бар складські приміщення та приміщення для персоналу. У бар-ресторані є широкий вибір страв для компаній, нарізок, пивних холодних та гарячих закусок, салатів, гарячих страв і десертів. Меню для великих банкетів складається за замовленням.

Також є різноманітні алкогольні та безалкогольні напої.



Рис. 2.7. Вивіска для кафе «Самобранка»

Щотижня кухарі обліковують кількість продукції, яку продали, залишки продуктів та списані товари. Також вони враховують кількість столових приборів і посуду. Ці дані потім передаються адміністрації. Будь-яку недостачу зараховують на зарплату працівників.

Виробничі приміщення ресторанного закладу включають склади і виробничі цехи залежно від спеціалізації підприємства. Складські приміщення призначені для прийому та зберігання продуктів, їх площа визначається за певними нормами. У закладі «Самобранка» склад розташований у технічному вході і має роздільне зберігання продуктів згідно з їхніми умовами зберігання: сухі продукти (борошно, цукор, крупи, макаронні вироби), хліб, м'ясні та рибні продукти, молочно-жирові продукти, гастрономічні продукти і овочі.

Складська група приміщень включає в себе: охолоджувані приміщення, що знаходяться окремим блоком, приміщення для розвантаження, неохолоджувані приміщення (комори без регульованого режиму). У складі бар-ресторану «Самобранка» склад – це кімната без вікон (більше штучне

освітлення), без охолодження, суха (з нормальною вологістю), де розташовано кілька холодильників. Окремо зберігаються м'ясо, риба, сир, ковбасні вироби, овочі. Крупи та хліб розміщені на полицях в окремій кімнаті, де більше прохолодно - тут також розташовані різні коробки, кеги з пивом та картоплею та інвентар (совок, віник, молоток, коробки тощо).

Виробничі цехи включають гарячий, холодний, овочевий, м'ясо-рибний, борошняний, пельменний, кондитерський цех та цех замороження. У разі наявності значної потужності у підприємства можуть виділятися цехи за типами продукції одного напрямку. Кухня бар-ресторану має приміщення для миття посуду, шафи для посуду, столи для нарізання тортів та овочів, стіл для готових страв, які офіціант забирає, холодильник для молока, тіста для піци, млинців, приготованих на день, а також плиту та духову шафу.

До приміщень для споживачів у підприємстві входять вестибюль (з гардеробом та туалетом) та зали. Вестибюль є першим приміщенням, куди входять користувачі, тут розпочинається їхнє обслуговування. У бар-ресторані «Самобранка» є просторий вестибюль, де гостей зустрічає турботливий та гостинний персонал. Стиль оформлення зали та ввічливість обслуговуючого персоналу перш за все впливають на враження про рівень обслуговування. Споживаючи оцінку середовища, залежно від точки зору зручності та естетики. Загальне враження про середовище відображаються в понятті «комфортні умови». Архітектурні та декоративні елементи, а також затишна атмосфера зали, мають психологічний вплив на споживача.

Планування розміщення бар-ресторану є досить вдалим. Є задній вхід, через який можна легко потрапити до відповідності. Складське приміщення та кухня мають достатньо велику площу, що відповідає нормам. Освітлення, температурні умови та вологість повітря відповідно до санітарно-гігієнічних норм. Меню ресторану включає широкий вибір страв і напоїв.

Аналіз фінансових показників підприємства включає в себе дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій його змін у часі, вивчення впливу різних

факторів на фінансові показники та розробку стратегій для подальшого управління. Оцінка фінансових результатів починається з аналізу доходів і витрат, що підтверджують фактори, які вплинули на їх формування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структурних доходів і витрат кафе «Самобранка», тис. грн.

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1027,5	1162,5	1410,3	1551,3	1877,1	849,6
Інші доходи	-	186,3	174,3	191,7	232,0	232,0
Фінансовий результат до оподаткування	102,3	319,6	166,5	183,2	221,6	119,3
Витрати (дохід) з податку на	18,4	57,5	30,0	33,0	39,9	21,5
Чистий фінансовий результат (прибуток\збиток)	83,9	262,1	136,5	150,2	181,7	97,8

Аналіз таблиці свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції кафе «Самобранка» порівняно з 2019р. у 2023 р. збільшився на 849,6 тис. грн. і становив 1877,1 тис. грн. Також зросли інші доходи та фінансові результати. Так чистий фінансовий результат у 2023р. становив 181,7 тис. грн, що на 97,8 тис. грн. більше порівняно з 2019р.

Аналіз техніко-економічних показників кафе проведемо за допомогою рис. 2.8.

З приведеного рисунку видно, що вартість основних засобів, активів та власного капіталу має тенденцію до зростання (порівняно із 2019р.), що свідчить про позитивну динаміку господарсько-економічної діяльності підприємства. Так вартість основних засобів зросла на 2990,4 тис. грн., власного капіталу – на 277,5 тис. грн., вартість активів – на 1885,3 тис. грн., а вартість реалізованої продукції – на 679 тис. грн.

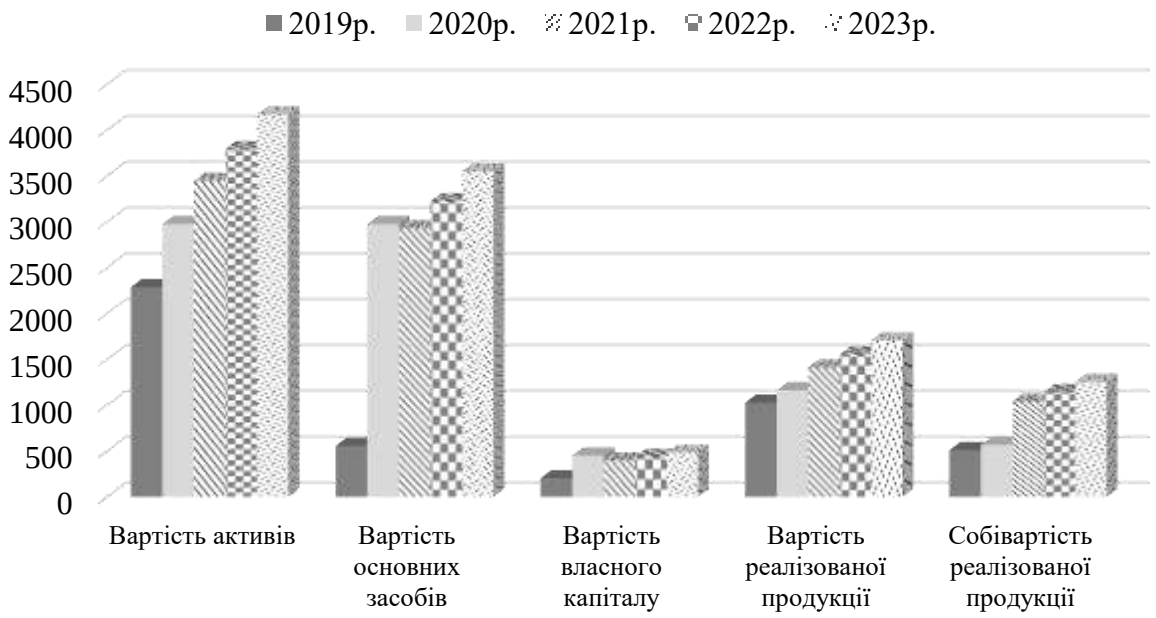


Рис. 2.8. Динаміка вартості капіталу та економічних показників діяльності у кафе «Самобранка», тис. грн.

Негативними ознаками є зменшення дебіторської заборгованості та зростання кредиторської. Так у порівнянні з 2019р. кредиторська заборгованість зросла на 286,2 тис. грн. і у 2023р. становила 370 тис. грн. Дебіторська ж заборгованість у 2023р. становила 18,6 тис. грн., що на 13,1 тис. грн. менше порівняно з 2019р. (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Динаміка заборгованості у кафе «Самобранка», тис. грн.

Аналіз ефективності використання основних фондів ресторанного закладу починається з оцінки динаміки, структури та наявності фондів (рис. 2.10). Основні фонди підприємства виділяються на активну і пасивну частини. До активної частини відносяться машини та обладнання, а до пасивної - транспорт, будівлі, передавальні пристрої, споруди, інструменти та виробничо-господарський інвентар.

Загальна вартість матеріальних активів кафе «Самобранка» має не стабільну тенденцію в процесі аналізованого періоду. Наприклад, у 2019 році ця вартість фондів була низькою порівняно з іншими періодами. У цей же час коефіцієнт оновлення становив 0,47 пункти, а у 2021 році зріс до 0,8 пунктів. Коефіцієнт вводу найбільшим був у 2023 році, а найнижче значення (нуль) спостерігалось у 2022 році.

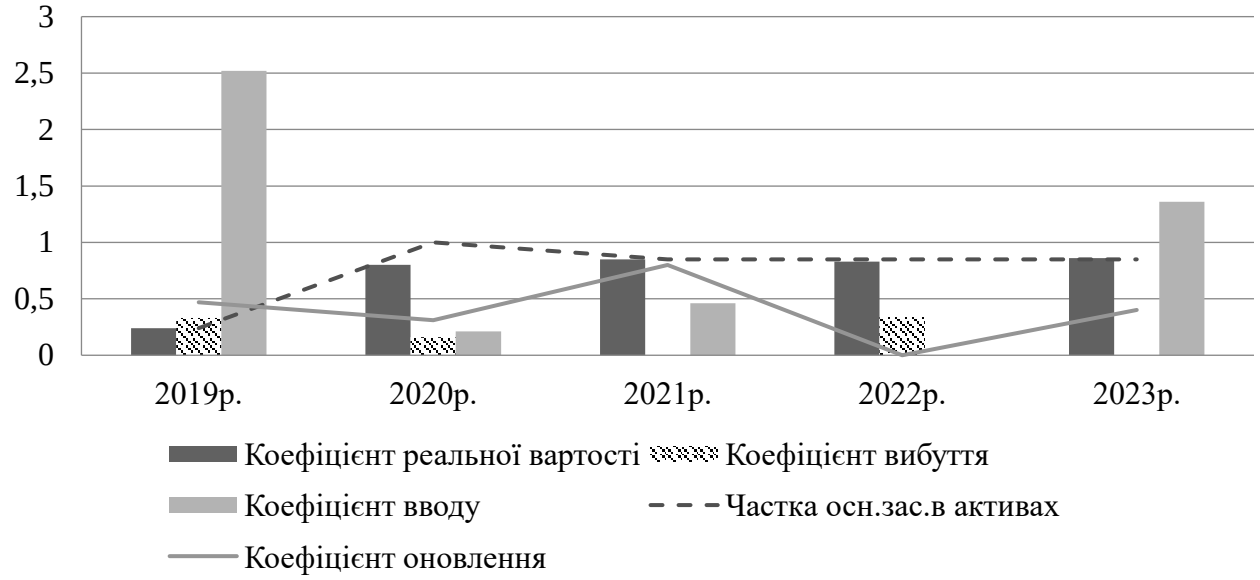


Рис. 2.10. Коефіцієнти ефективності використання фондів у кафе «Самобранка», тис. грн.

Важливим аспектом є також аналіз технічного стану основних засобів. Для цього розраховуються коефіцієнти оновлення, життя та приросту, а також вивчається їх взаємозв'язок.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є

коефіцієнти зносу і придатності. Коефіцієнт зносу збільшується як сума суми експорту до початкової вартості основних фондів, а коефіцієнт придатності - як сума залишкової вартості до початкової.

Для оцінки ефективності використання основних виробничих фондів ресторану розраховуються такі узагальнюючі показники, як фондовіддача і фондомісткість. Фондовіддача вказує на виробництво продукції за одиницю середнього обсягу основних виробничих фондів за аналізований період, а фондомісткість є оберненим показником фондовіддачі.

Аналіз фондомісткості продукції та фондоозброєності свідчить про позитивні тенденції у використанні основних фондів у кафе. Так у 2023 році фондоозброєність зросла на 0,01 пункти, а фондомісткість продукції – на 1,98 пункти (рис. 2.11).

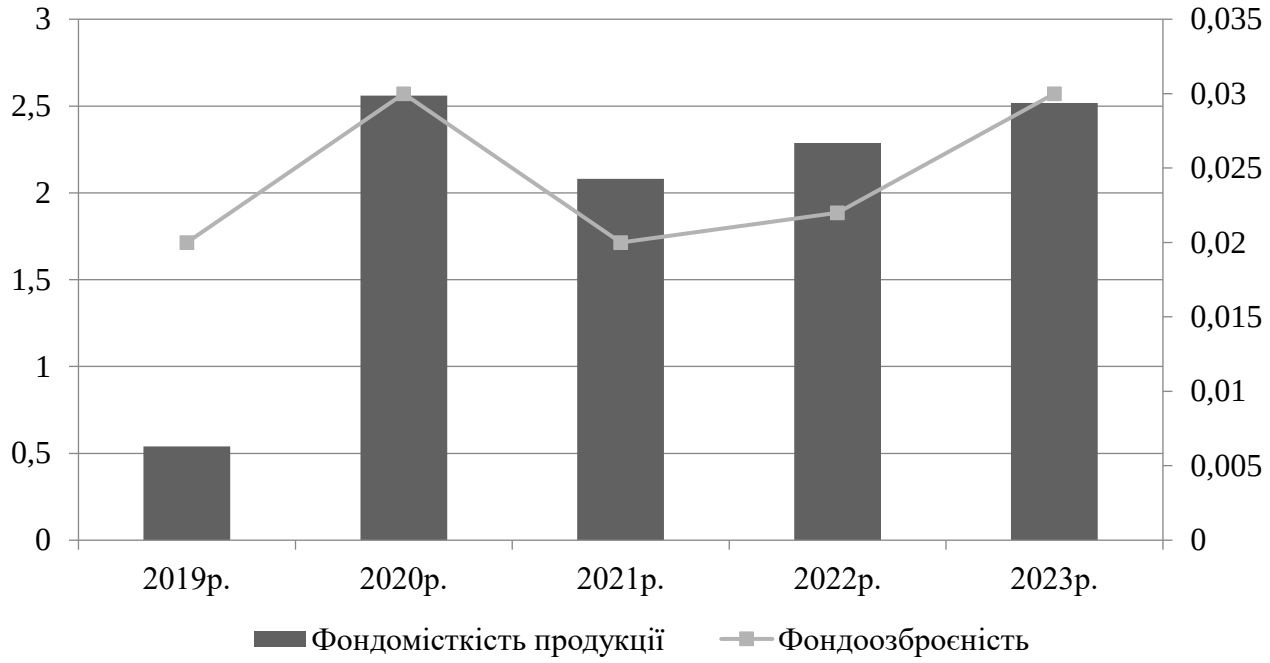


Рис. 2.11. Фондомісткість та фондоозброєність кафе «Самобранка»

Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби.

Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до

середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів. Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства. Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства протягом періоду дослідження.

Динаміка фондовіддачі та фондомісткості свідчить про зниження фондовіддачі на 1,27 пункти у 2023 році порівняно з 2019 роком, що є негативною тенденцією (рис. 2.12).

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком – показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів. Показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягу продажів. Значення вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період. Також значення дозволяє приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня збуту на гривню.

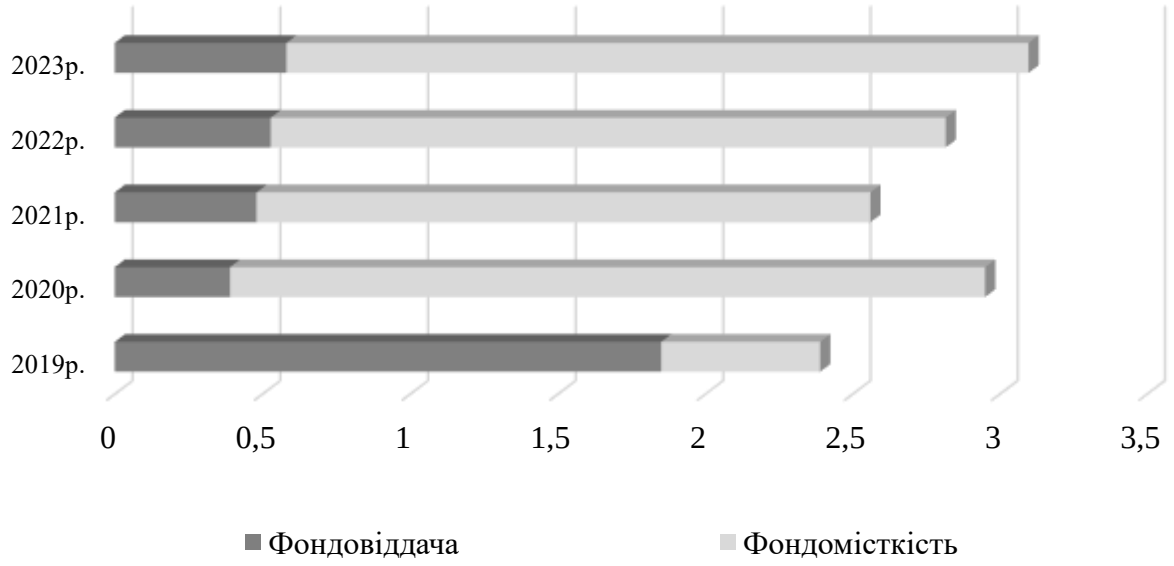


Рис. 2.12. Фондомісткість та фондовіддача кафе «Самобранка»

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від продажів – показник рентабельності, який вимірює об'єм операційного прибутку

(валового прибутку за вирахуванням операційних витрат) згенерований кожною гривнею продажів. Маржа операційного прибутку вимірює відсоток грошей, який залишається після вирахування вартості проданих товарів та інших операційних витрат з виручки. Вища маржа операційного прибутку також означає менший рівень фінансового ризику для компанії і здатність оплатити свої фіксовані витрати, наприклад, погасити процентні зобов'язання. Показник розраховується як співвідношення прибутку від продажів до загальної суми продажів.

Рентабельність виробничо-господарської діяльності кафе відображено на рис. 2.13).

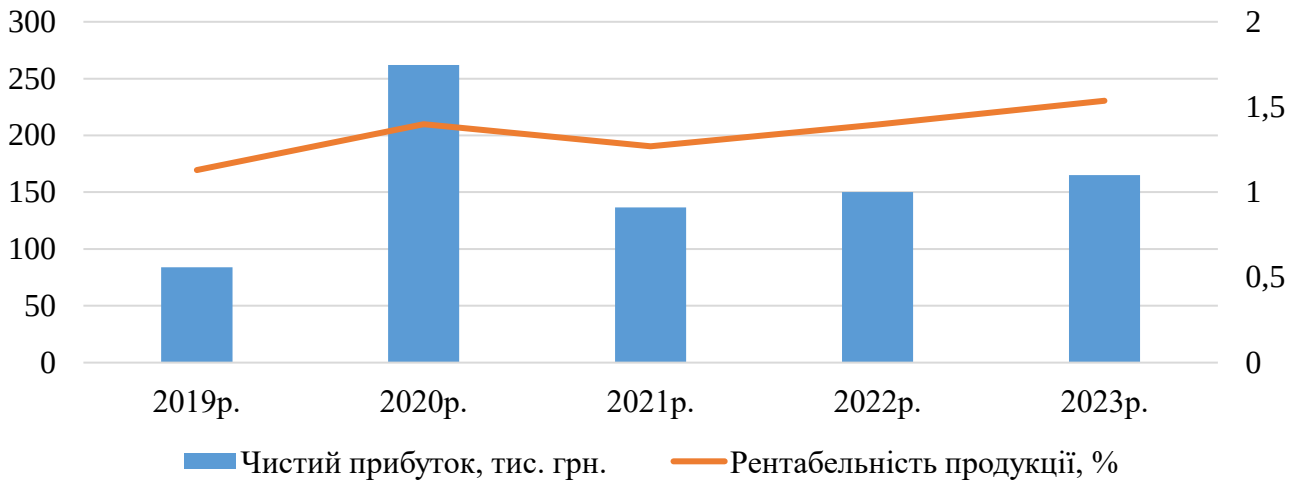


Рис. 2.13. Ефективність виробництва продукції кафе «Самобранка»

Динаміка рентабельності та чистого прибутку свідчить, що рентабельність харчової продукції кафе «Самобранка» у період 2019-2021 рр. стабільно зростає. У 2019 р. вона становила 1,13 %, а у 2023 році – 1,5 %. Чистий прибуток зріс у 2023 році на 81,27 тис. грн. порівняно з 2019 р.

Проаналізувавши показники успішності діяльності, можна зробити висновок, що кафе «Самобранка» активно розвивається і перебуває на етапі економічного зростання, створюючи значну конкуренцію для інших закладів з аналогічним профілем. Цей аналіз дозволяє зазначити позитивну фінансову

стійкість підприємства, незважаючи на високі витрати на виробництво. У цей період часу, одним з основних завдань є подальше підвищення ефективності управління активами закладу, впровадження нових стратегій для розширення асортименту продукції та послуг підприємства.

Щоб підвищити ефективність використання майна кафе, можна розглянути впровадження сучасних систем управління запасами та витратами. Також важливо розвивати програму лояльності для клієнтів та залучати їх участь у промоційних акціях. Щодо розширення асортименту, це можна здійснити шляхом впровадження нових страв, напоїв або навіть розробки спеціальних меню для різних сезонів або святкових подій. Такі заходи допоможуть залучати нових клієнтів та збільшувати задоволеність існуючих.

2.3. Особливості управлінської діяльності кафе «Самобранка»

Аналіз системи управління кафе «Самобранка» включає дослідження різних взаємопов'язаних елементів, таких як функції, процеси, структура, механізм, суб'єкт і об'єкт. Основним принципом операційного менеджменту є спрямування на споживача за критеріями якості продукції, оновлення асортименту та реакцію на зміну вимог споживачів шляхом дослідження та анкетування.

Операційна система кафе «Самобранка» має вирішувати різноманітні функціональні завдання, такі як управління виробництвом, техніко-економічне постачання, управління кадрами та фінансами. Важливо звернути увагу на те, що успіх кафе значною мірою залежить від персоналу та гостинності, тому втратив людський фактор при розробці стратегій операційного менеджменту.

Особливу увагу слід приділити операційній діяльності, а саме процесу обслуговування клієнта, організовуючи його в наступних

наступних етапах. Крім того, кадровий потенціал виступає ключовим елементом системи операційного менеджменту, від нього залежить конкурентоспроможність підприємства та ефективність інвестицій у його діяльність.

Аналізуючи кадровий потенціал, слід відвести не лише професійні навички співробітників, а й їхню готовність до взаємодії з клієнтами та забезпечення високого рівня обслуговування. Крім того, важливо забезпечити індивідуальні особливості кожного працівника, їх мотивацію та ступінь відповідальності перед власною роботою та результатами.

Операційний менеджмент кафе «Самобранка» також потребує системи контролю за якістю обслуговування та виробництва, що поки що виявляють недоліки та вдосконалюють процеси. Застосування сучасних інформаційних технологій управління може значно полегшити цей процес та підвищити ефективність управління кафе.

Таким чином, операційний менеджмент кафе «Самобранка» потребує комплексного підходу, що включає орієнтацію на клієнта, ефективний кадровий потенціал, систему контролю якості та використання сучасних технологій управління. Це дозволяє забезпечити стабільну та успішну діяльність закладу та задовольнення потреби його клієнтів.

Штат працівників кафе «Самобранка» включає спеціалістів з різних галузей, що ускладнює процес формування персоналу. Наприклад, у штаті мають бути кухарі гарячого цеху, холодного цехів, шеф-хар, су-шеф, прибиральниці, бармени, кондитери, мийниці посуду, офіціанти, адміністратор, товарознавець, керівник, бухгалтер, технолог та інші фахівці.

Директор (менеджер) бар-ресторану відповідає за організацію та результативність закладу, а також виконує обов'язки бухгалтера, менеджера з виробництва та обслуговування. Управління керівництва базується на затверджених генеральним менеджером посадових інструкцій, що враховують кваліфікацію кожного працівника.

Адміністратор після замовлення, зустрічає гостей, розподіляє завдання серед персоналу та слідкує за роботою залу. Менеджер з виробництва відповідає якості продукції та організації виробництва, розподіляє обов'язки, контролює виконання технологічних процесів, розробляє меню та проводить бракераж готових страв.

Менеджер із обслуговування відповідає за координацію роботи офіціантів, забезпечує якісне обслуговування гостей та вирішує будь-які питання, які працюють у процесі обслуговування. Керуючий спостерігає за загальним станом закладу, вирішує питання щодо закупівлі обладнання та розвитку бізнесу.

У кафе «Самобранка» крім функціональної класифікації кадрів управління місцем й інші типи класифікації. Наприклад, професійна класифікація включає економістів, товарознавців, бухгалтерів, інженерів-технологів ресторанного господарства, юрисконсультів та інших спеціалістів. Кадрова класифікація додаткового рівня за статтею, віком, рівнем освіти, професією та спеціальністю. Посадова класифікація включає головних, провідних, старших спеціалістів I і II категорій, керівників та їх заступників, завідувачів складами.

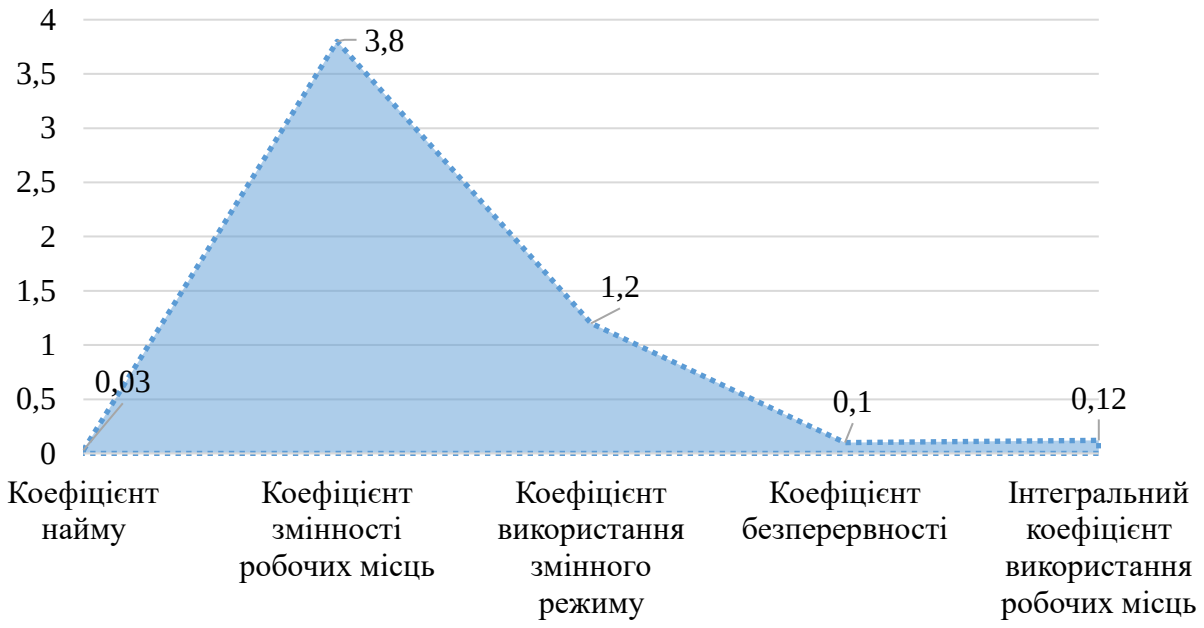


Рис. 2.14. Оцінка кадрових коефіцієнтів у кафе «Самобранка»

Показники кадрового потенціалу (рис. 2.14) свідчать, що використання змінного режиму є вищим за норму на 20%, коефіцієнт найму знаходиться у межах норми (0,03 пункти), коефіцієнт безперервності – 0,1 пункти.

Одним із ключових аспектів успішної роботи кафе є злагоджена співпраця між усіма членами персоналу. Для цього необхідно встановити чіткі правила взаємодії, організовувати регулярні наради та тренінги для підвищення кваліфікації працівників.

Запровадження сучасних технологій управління, автоматизація деяких процесів та постійний аналіз ринкових тенденцій допомагають оптимізувати діяльність кафе та підвищити ефективність.

Загалом, успіх кафе «Самобранка» залежить від грамотного управління всіма аспектами діяльності, від якості продукції та обслуговування до управління персоналом і фінансової діяльності.

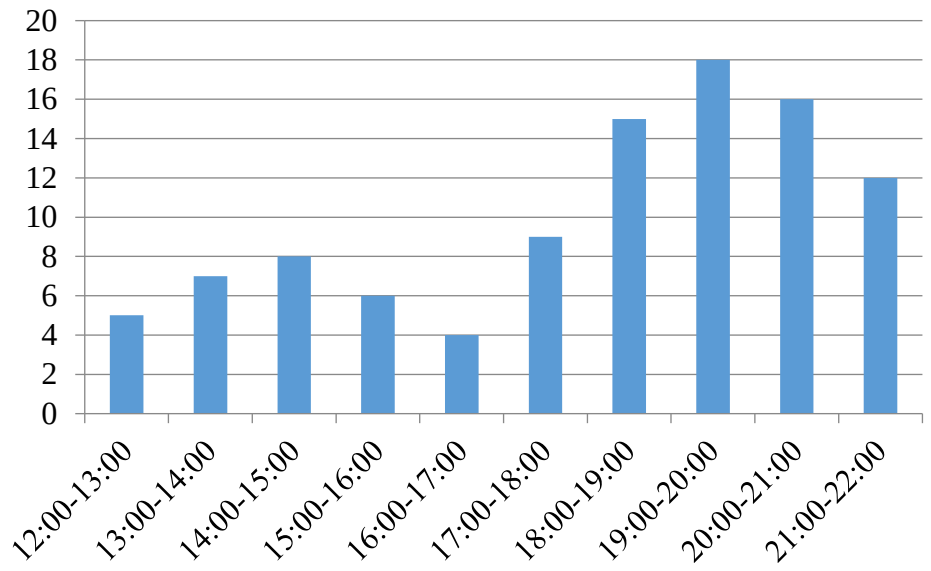


Рис. 2.15. Погодинна завантаженість кафе «Самобранка»

Важливим аспектом ефективності діяльності кафе є його завантаженість за годинами (рис. 2.15) та за днями тижня (2.16). Саме виходячи з неї керівництво формує алгоритм обслуговування та участь у ньому працівників.

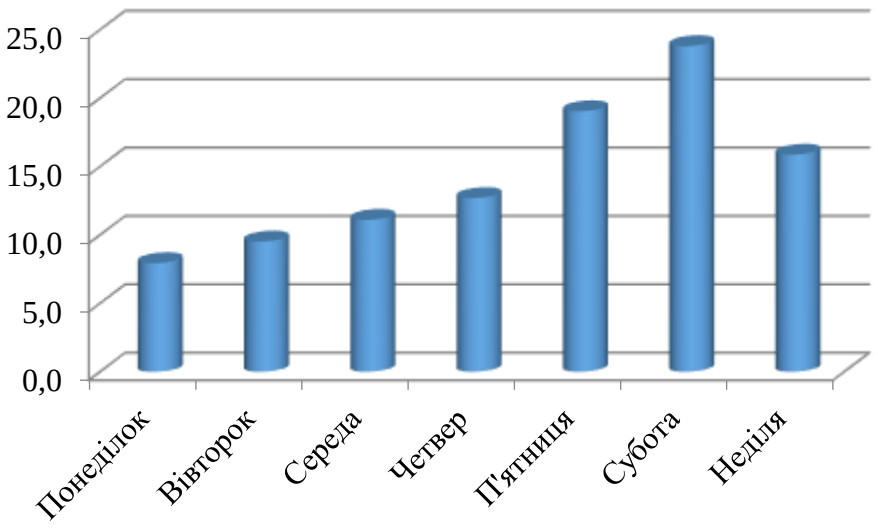


Рис. 2.16. Тижнева завантаженість кафе «Самобранка»

У досліджуваному підприємстві традиційно застосовуються різні форми обслуговування, такі як повне обслуговування, обслуговування бенкетів та спеціальні форми обслуговування. Повсякденна форма обслуговування характеризується постійним потоком гостей, що приходять стихійно і непередбачено. Обслуговування гостей відбувається за єдиним стандартом і контролюється адміністраторами. Цей процес включає в себе такі етапи:

- прийом замовлення;
- зустріч та розміщення гостей;
- подачу страв;
- подачу меню;
- виконання замовлення;
- розрахунок після обслуговування.

У закладі працює 16 осіб, які працюють позмінно. Що до оплати праці, заробітна плата кожного працівника починається від 7000 гривень. Директор координує всі дії закладу, контролює всі підрозділи, визначає загальну концепцію роботи та веде переговори з організаціями.

Адміністратор відповідає за контроль роботи зали, керує штатом

офіційних осіб, розв'язує конфліктні ситуації, наступні бенкетні та пабові замовлення, контролює розсадження та зустріч гостей у пабі, а також веде необхідну документацію.

Шеф-кухар відповідає за контроль роботи кухні, забезпечення необхідними продуктами та інвентарем, складає заявки на закупівлю продукції. Йому також су-шеф, який контролює презентацію та видачу страв.

Структура управління є однією з характеристик раціональної організації. У кафе «Самобранка» це логічні взаємовідносини між рівнями управління та функціональними областями, спрямовані на досягнення цілей підприємства та забезпечують взаємодію між виконавцями та керівником.

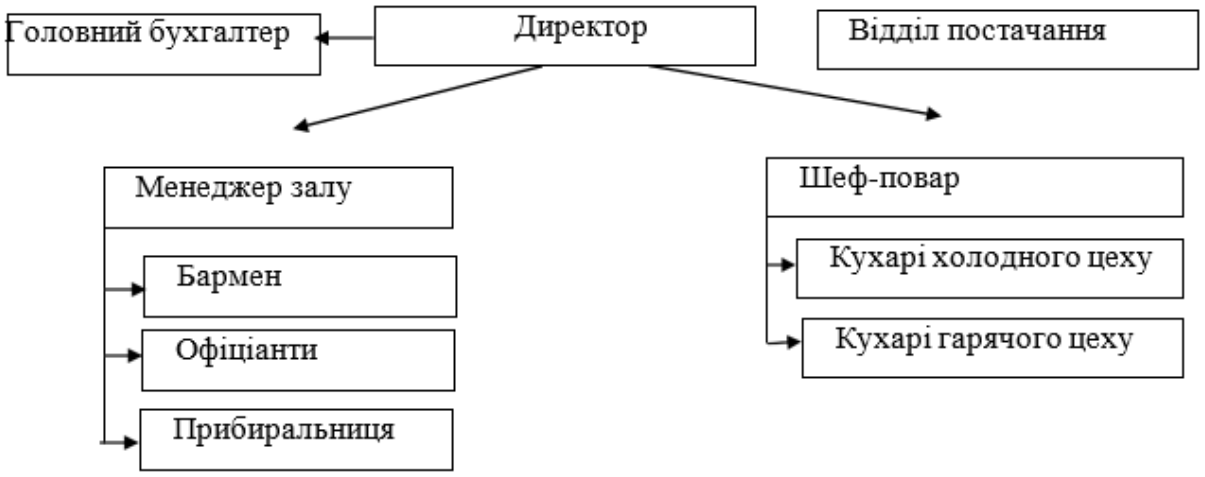


Рис. 2.17. Організаційна структура кафе «Самобранка»

Організаційну структуру кафе «Самобранка» можна описати за кількома критеріями:

– Структура кафе «Самобранка» дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, зміни у споживчих потребах та зростання вимог до якості обслуговування й продукції.

– Організаційна структура кафе «Самобранка» відповідає розміру та обсягу послуг, які надає заклад, і є оптимальною для його форми власності.

– Кожен відділ кафе «Самобранка» має чітко визначені обов'язки, які можуть перетинатися із завданнями інших відділів за потреби.

У кафе «Самобранка» існує добре налагоджений комунікаційний процес, який дозволяє ефективно передавати інформацію на всіх рівнях управління.

Для кафе «Самобранка» важливо зберегти поточну організаційну структуру, оскільки вона дозволяє виконувати всі необхідні послуги.

Така структура відповідає реаліям діяльності організацій кафе «Самобранка» і забезпечує досягнення встановлених цілей, можна відзначити, що при її формуванні не були враховані принципи побудови оптимальних організаційних структур. Наприклад, необхідно було чітко встановити функції, права та обов’язки кожного конкретного виконавця, максимально скоротити час проходження інформації від керівника до конкретного виконавця, а також забезпечити своєчасну реакцію на зміну запиту на продукцію чи послуги організації та пристосувати систему управління і в організації всього до зовнішнього середовища.

Під час комплексного огляду кафе «Самобранка» виявлено, що управління підприємством створено на основі самоуправління власника (директора) та участі трудового колективу у вирішенні деяких питань.

У підприємстві відсутній плановий відділ, і функції планування виконує керівник, що завдано до того, що плани не завжди відображаються в документах. Це може призвести до низки негативних наслідків:

– Можливість чіткого розуміння цілей підприємства для кожного працівника для досягнення успіху та внеску у загальний результат.

– Обмежена можливість керівника виконувати інші функції управління через великі навантаження на планування.

У кафе «Самобранка» також відсутні довгострокові плани, а структурні підрозділи не працюють, що призводить до прямого підпорядкування виконавців другому керівнику.

Лінійна структура кафе «Самобранка» мінімізує делегування

повноважень, що призводить до дефіциту часу на управлінську діяльність та негативно впливає на роботу закладу в цілому. Для підвищення ефективності управління, директору варто відшукати можливість навчання працівника, здатного виконувати управлінські функції, що дозволяє підвищити результативність роботи підприємства.

Важливо зазначити, що наявність чіткої організаційної структури та ефективних механізмів управління може значно полегшити роботу керівництва та персоналу.

Перше, що слід виконати, це визначити чіткі функції для кожного відділу та посади, щоб кожен працівник знав свої обов'язки та відповідальність. Це сприятиме ефективному виконанню завдань і може запобігти дублювання робіт.

Друге, необхідно активно використовувати принцип делегування повноважень, щоб розподілити відповідальність та дати працівникам можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу та розвитку їхніх управлінських навичок.

Третє, створення довгострокових планів розвитку підприємства дозволяє планувати ресурси, прогнозувати зміни та реагувати на них напевно. Це допомагатиме стабільності та успішному розвитку бізнесу.

Усі ці заходи спрямовані на підвищення управлінської ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може послужити кафе «Самобранка» у процесі зміцнення своєї позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Керуючи працівниками та мотивацією в кафе «Самобранка», слід враховувати потреби та особливості кожного працівника для ефективного управління та досягнення успіху в діяльності підприємства.

Відповідно до проведеного аналізу, можна зазначити, що керівництво кафе «Самобранка» має певні недоліки у впорядкуванні робочих процесів та розподілі відповідальності між працівниками. Відсутність чітких посадових

інструкцій і формалізованих правил може привести до непорозумінь і непродуктивності в робочому колективі.

Також мотивація працівників обмежується переважно матеріальною компенсацією, що може впливати на стабільність і розвиток персоналу. З огляду на те, що багато працюють молоді та ініціативні люди, важливо впроваджувати мотиваційні програми, які враховують їх особистісні цілі та потреби, такі як бажання досягти успіху, влади та причетності до успіху підприємства. У підсумку, розвиток ефективної системи управління та мотивації персоналу є ключовими завданнями для підвищення продуктивності та успішної роботи кафе «Самобранка».

Існує міцний зв'язок між управлінням та операційним менеджментом у кафе «Самобранка», особливостями спілкування та комунікації на підприємстві. У даному контексті важливою є якість комунікаційного процесу, що відбувається переважно усно та швидко через спрощену ієрархію. Також використовують сучасні засоби зв'язку для покращення обміну інформацією. Операційний менеджмент кафе «Самобранка» зосереджується на якості роботи персоналу, його відповідальності та розвитку компетентності. Надання якісних послуг та стабільність у роботі підприємства вимагають не лише професійної кваліфікації, але й ефективної командної роботи та атмосфери довіри серед колективу.

У сучасному ринковому середовищі постійний розвиток компетентності персоналу є ключовим аспектом. Важливо навчати персонал новим стандартам, пристосовувати до сучасних технологій та постійно стимулювати їх продуктивність через систему мотивації. Такий підхід дозволяє досягти високої ефективності в роботі та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Загалом, для досягнення успіху управління кафе «Самобранка» важливо поєднувати ефективну систему управління персоналом з якісною комунікацією, чіткими структурами та стимулюючою мотивацією для досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В КАФЕ «САМОБРАНКА»

3.1. Механізми активізації управлінських процесів у підприємстві

Сучасний розвиток світового економічного устрою відображає значимість конкурентного середовища для будь-якої країни. Особливо це стосується галузі послуг, де зростає як в обсязі, так і в різноманітності надання послуг. Багато підприємств, що діють у сфері послуг, мають стратегічну мету досягнення високих стандартів якості, що відповідають міжнародним вимогам. Для досягнення цієї відповідності нами рекомендується використовувати метод бенчмаркінгу.

Концепція бенчмаркінгу та розвитку підприємств у ринкових умовах базується на розумінні та описі поняття «комплексний соціально-економічний розвиток» організацій у сучасних умовах, де вони виробляють продукцію або надають послуги, що відповідають світовим стандартам та потребам ринку.

Термін «бенчмаркінг» походить з будівництва та гірничої промисловості, де він означає «фіксовану точку, точне положення яке визначено у трьох вимірах». Таким чином, бенчмаркінг дозволяє порівнювати ефективність окремих функцій та процесів у підприємстві з показниками успішних фірм, які у своєму випадку включають виявлення причин неефективності та виробничі рекомендації для їх вирішення.

Звідси видно, що бенчмаркінг є інструментом, який дозволяє не лише порівнювати результати діяльності підприємства з найкращими практиками у світі, але й виявляти недоліки та можливості для покращення. Цей процес включає в себе не лише аналіз ефективності окремих функцій та процесів, а й пошук інноваційних рішень та стратегій, які дозволяють підприємству досягти нових рівнів продуктивності та конкурентоспроможності.

Із одним із ключових аспектів бенчмаркінгу є усвідомлення того, що він не є простою копійованою стратегією з інших компаній, але механізмом адаптації та вдосконалення власних процесів підприємства на найкращих практиках на ринку. Такий підхід дозволяє зберегти унікальний ідентифікатор підприємства, а водночас використовувати найефективніші методи для досягнення поставлених цілей.

На першому етапі бенчмаркінгового аналізу є не ігнорування проблем, а розробка конкретних заходів їх вирішення. Це може включати в себе впровадження нових технологій, навчання персоналу, зміни у внутрішній структурі організації та інші стратегічні кроки, спрямовані на підвищення ефективності та результативності підприємства.

Розглянемо деякі додаткові визначення бенчмаркінгу від авторів у галузі:

За Д. Кернсом, бенчмаркінг - це «постійний процес оцінки продуктів, послуг або процесів відповідно до тих, що досягають конкурентів і лідерів у цьому секторі».

Аренков І. А. та Багієв Є. Г. описують бенчмаркінг як «мистецтво виявлення кращих практичних конкурентів та їх подальше використання для удосконалення власних методів роботи».

Ф. Котлер узагальнює поняття бенчмаркінгу як «процес порівняння продукції та процесів компанії з конкурентами або лідерами в інших галузях з метою пошуку шляхів удосконалення роботи».

Також важливо відзначити думку фахівців, які розглядають бенчмаркінг як «вивчення та впровадження методів управління іншими організаціями, які працюють ефективно, з подальшим порівнянням для слабких сторін та вдосконалення власної діяльності».

Основоположник бенчмаркінгу Роберт Кемп, який розробив методику порівняльного аналізу в компанії Xerox, розуміє цей процес як «пошук оптимальних методів, що призводять до підвищення ефективності діяльності».

Ці різноманітні визначення відображають широкий спектр розуміння бенчмаркінгу та його значення як інструмент для вдосконалення діяльності підприємств.

У глибокому розумінні бенчмаркінг є процес постійного удосконалення, який включає три основні кроки:

– Порівняння результатів власної діяльності з показниками лідерів у даній сфері.

– Аналіз того, як саме лідери досягли своєї високої позиції.

– Застосовування цієї інформації для вдосконалення власної роботи.

У контексті менеджменту та маркетингу бенчмаркінг описується як «процес пошуку нових та ефективних стратегій у бізнесі, що розвиває через порівняння власних проектів з кращими практиками інших ринків учасників». Важливо отримати, що стандарти не можуть залишитися незмінними, тому вони повинні відповідати змінам у зовнішньому середовищі та можливостях підприємства.

Головне завдання бенчмаркінгу виникає в тому, щоб надати інформацію для прийняття рішень з побудови найбільш ефективної бізнес-моделі або стратегії подолання кризових ситуацій на підприємствах. Його успіх досягається в тому, що він базується не тільки на рейтингу, але й на вивченому списку кроків для досягнення покращення. Виявлення проблемних аспектів, їх причин та вирішення цих питань є ключовими завданнями, які можуть розробити ефективні заходи.

При впровадженні методу бенчмаркінгу важливо не обмежуватися лише технічними аспектами. Для досягнення успіху цей метод має бути вплетений в інноваційний процес на підприємстві, особливо в галузі послуг. Ключовим елементом для досягнення поставленої мети є постійне управління, саме менеджмент повинен активно використовувати результати аналізу для підвищення ефективності процесів та впровадження нових стандартів і процедур у ресторанному бізнесі.

Суть бенчмаркінгу у застосовуванні передового досвіду провідних

компаній у галузі, але важливо розуміти, що це не просто копіювання, а адаптація та впровадження цього досвіду. Під час реалізації цього методу вирішуються ключові питання, що стосуються підвищення інтересу до стратегічних аспектів бізнесу. У цьому контексті бенчмаркінг розглядається як аналіз та поєднання принципів та методик з отриманими результатами.

Наведемо загальні принципи бенчмаркінгу та їх сутність:

– Концентрація на якість. Цей принцип забезпечує безперервну роботу над підвищенням якості у всіх аспектах організаційної діяльності компанії, а не лише в процесі надання послуг кінцевим споживачам.

– Концентрація уваги на бізнес-процесах. Цей принцип дозволяє виявляти глобальні недоліки в бізнес-процесах, такі як непотрібні затримки та ведення оперативного контролю. Відповідно до концепції бенчмаркінгу, кожен бізнес-процес повинен мати кілька ключових моментів, що визначають його успішність та розуміють під собою впровадження змін для підвищення ефективності.

– Можливість урахування недосконалостей класичної моделі TQM. Компанії, які застосовують концепцію TQM, мають на меті постійне самовдосконалення через використання передових практик своїх конкурентів та світової практики бізнесу.

– Систематичне проведення зовнішнього бенчмаркінгу. Цей принцип вимагає систематичного вивчення основних конкурентів та кращої практики світової практики. Персонал підприємства повинен поєднувати всі ці знання в єдину систему та постійно відстежувати процеси для наближення до найкращих стандартів.

– Взаємодія з внутрішніми системами та зовнішніми власниками, Ключовим принципом є співпраця з усіма активними зацікавленими сторонами, як у межах компанії, так і на зовнішньому ринку. Це дозволяє отримувати цінні зворотні зв'язки та використовувати його для покращення процесів та продукції.

– Гнучкість та адаптивність. Бенчмаркінг вимагає гнучкості в управлінні, здатності швидко реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати всі корективи для досягнення підвищення конкурентоспроможності.

– Системний моніторинг та оцінка результатів. Ефективність бенчмаркінгу проводиться не лише проведенням аналізу, а й постійним моніторингом та оцінкою впроваджених змін. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та отримати допомогу корективи.

Наведені принципи одночасно враховують індивідуальний цілісний підхід до бенчмаркінгу та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і успішності підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Бенчмаркінг є методом контролю. Особливою управлінською процедурою впровадження в практику роботи організації технологій, стандартів та методів роботи кращих організацій-аналогів, безперервним пошуком нових ідей та їх подальшим використанням на практиці.

Отже, бенчмаркінг, як метод порівняльного аналізу та вдосконалення роботи організацій, має важливе значення для інноваційного розвитку в галузі послуг, зокрема для кафе «Самобранка». Цей підхід дозволяє виявити проблемні моменти, розмістити кращі практики та впроваджувати їх для підвищення ефективності діяльності.

Однак, у сучасних умовах необхідно також акцентувати увагу на антикризовому управлінні. Зростаюча нестабільність ринку гостинності вимагає від підприємств, зокрема від кафе «Самобранка», готовності до швидкого відновлення після певних негативних тенденцій та кризових ситуацій.

Враховуючи підвищення нестабільності ринку його гостинності та існуючі загрози, які можуть вплинути на кафе «Самобранка», перехід до антикризового управління стає необхідним кроком для успішного забезпечення діяльності. Антикризове управління включає в себе аналіз

ризиків, розробку стратегій відповіді на кризові ситуації, ефективне управління ресурсами та фінансами, а також вміння приймати обґрунтовані рішення в стресових умовах. Підготовка до антикризового управління дозволить кафе «Самобранка» бути готовим до непередбачуваних викликів та зберегти свою стабільність навіть у складних умовах ринкової конкуренції та економічних труднощів.

Для визначення етапів антикризового управління в кафе «Самобранка» необхідно специфікувати й особливості його діяльності. Перший етап передбачає аналіз ризиків та визначення основних напрямків дій для забезпечення стабільності підприємства. Другий етап включає розробку та впровадження стратегії захисту від кризових ситуацій, у той час як третій етап забезпечує постійний моніторинг та коригування стратегії управління з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (рис. 3.1).

Антикризове управління на кожному з цих етапів може залежати від методів процесних перетворень. На першому рівні це можуть бути невеликі зміни в окремих підсистемах, які не вимагають значних капітальних вкладень. Другий рівень забезпечує більші зміни у двох підсистемах, які можуть включати технічне оновлення, зміни виробничого процесу та перекваліфікацію персоналу. На третьому рівні антикризове управління охоплює комплексну реконструкцію всієї системи підприємства.

Основні вимоги до антикризового управління в ресторанній галузі сьогодення включають в себе гнучкість у прийнятті рішення, зміну адаптації до змін в економічному середовищі та швидкість реагування на кризовій ситуації.

На сучасному етапі розвитку для ресторанного бізнесу, зокрема і для кафе «Самобранка», важливим стає не лише ефективна стратегія антикризового управління, але й врахування особливостей галузі. Такий перехід стає необхідним для стабільності, уникнення забезпечення фінансових втрат та збереження репутації підприємства в умовах високої конкуренції та змінних умов ринку. При цьому, антикризове управління

повинно базуватися на аналізі ринкових тенденцій, прогнозуванні можливих кризових ситуацій та швидкому прийнятті ефективних заходів для їх подолання.



Рис. 3.1. Антикризове управління підприємствами сфери обслуговування

Доцільність змін і виправданість для підприємства ресторанного господарства, на нашу думку, базується на запланованому ефекті від їх реалізації на підприємстві. При формуванні системи управління в умовах кризи необхідно отримати обмежувальні фактори, здатні вплинути на кінцевий результат змін, проектування й реалізацію: стадія життєвого циклу підприємства; фаза кризового процесу; стан ресурсного потенціалу; мета та напрямки змін; встановлення обмежуючих заходів проєктних пропозицій менеджерів.

Дослідження підприємства ресторанного бізнесу за зазначеними напрямками дозволить провести діагностику окремих організаційних змін. В умовах нестабільності функціонування сфери обслуговування, досягнення ефективної управлінської діяльності можливо лише за умови дотримання наступних основних принципів (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Принципи продуктивного управління підприємствами сфери обслуговування в умовах кризи

– Гнучкість та адаптивність. Зміни повинні бути гнучкими та легко адаптуватися до змін у ринкових умовах та внутрішніх факторах підприємства.

– Інноваційний підхід. Важливо впроваджувати новаторські ідеї та технології для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

– Системний підхід до управління. Розглядайте підприємство як систему із взаємозв'язаними елементами, що потребують комплексного підходу до управління.

– Прозорість та відкритість. Забезпечуйте відкритий обмін інформацією та прозорість у прийнятих управлінських рішеннях.

Ці принципи повністю створюють надійну основу для антикризового управління та досягнення стабільності та успіху в ресторанному бізнесі.

Однак виникає ряд причин, що можуть зробити проблематичним впровадження антикризового управління:

– наявність власних ресурсів на підприємстві для практичного застосування сформованих заходів;

– керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління;

– поява помилок у процесі виконання заходів через некваліфікованих працівників і керівництва.

Алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії кафе «Самобранка» показано на рис. 3.3.

Перевагою використання представленої схеми антикризового управління кафе «Самобранка» є:

– зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;

– розподіл повноважень по відділах підприємства з наданням центрів відповідальності.

У реалізації наведених антикризових заходів можливий вихід підприємства із кризи або часткової ліквідації кризових факторів з поверненням коштів до нормального функціонування та сталого розвитку.

Отже, під кризу пропонується розуміти несприятливий можливий результат функціонування виробничої системи загалом, так і підсистеми

(елементної, функціональної, організаційної), які можуть сприяти як її розвитку, так і спаду.

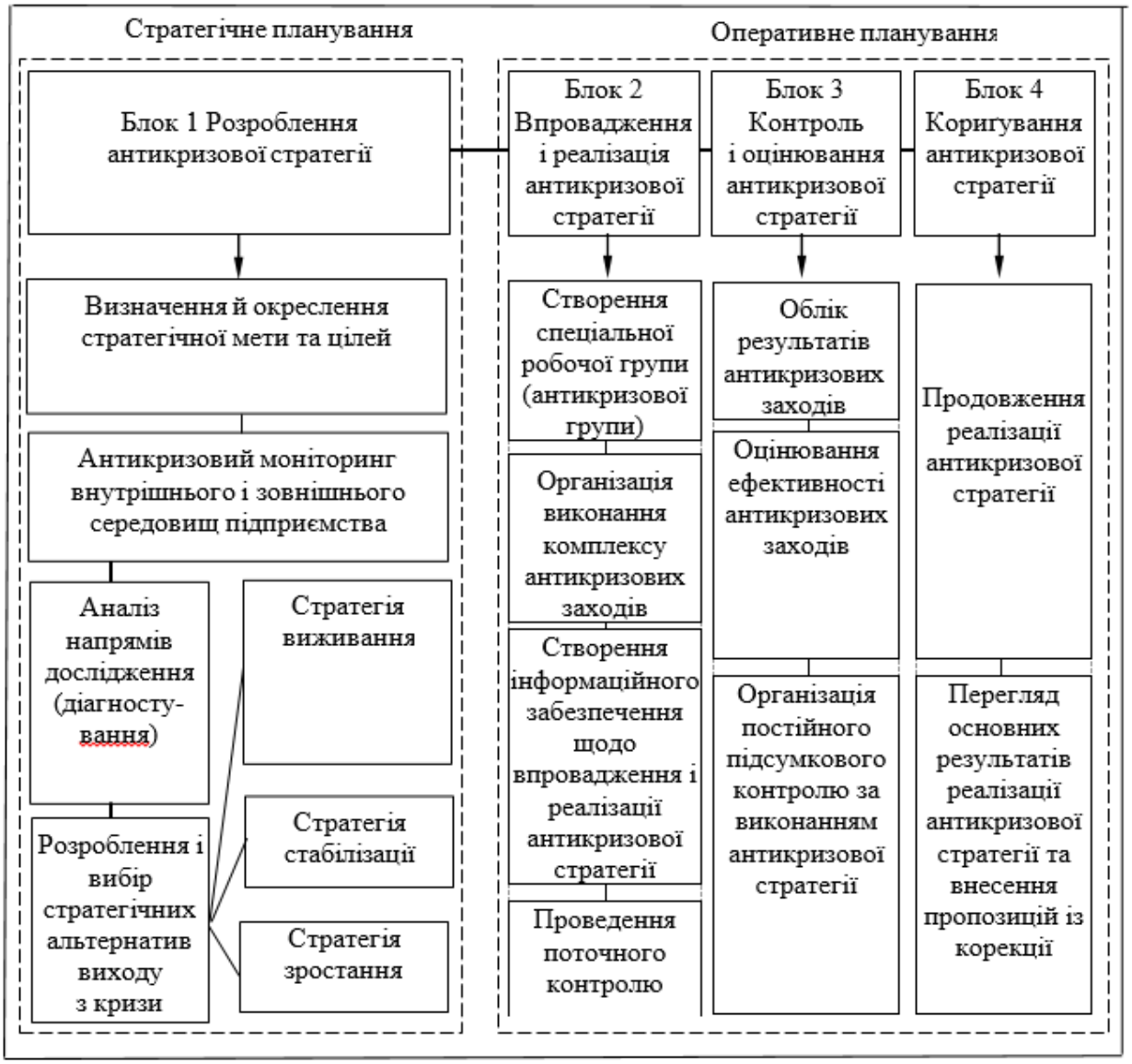


Рис. 3.3. Алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії у кафе «Самобранка»

До ознак кризи на макрорівні економіки нами віднесено: зниження економічних показників території або галузі (валовий регіональний / галузевий продукт, обсяги промислового виробництва в регіоні або галузі, підвищення рівня безробіття, інфляція тощо). До ознак кризи на мікрорівні можна віднести втрату стійкості підприємства сфери обслуговування, пов’язану зі зміною поточної ліквідності, наявністю збитків за підсумками діяльності, втратою платоспроможності тощо.

На макрорівні економіки кризові прояви можуть проявлятися у зменшенні обсягів виробництва та оборотів у галузях, зростанні безробіття та збільшенні інфляційних темпів. На мікрорівні, у сфері обслуговування, криза може виникнути через зниження фінансового стану закладу, втрату клієнтів, скорочення обігу грошей та загальне зниження фінансових показників.

Отже, антикризовий менеджмент у ресторанному бізнесі передбачає планування, організацію, контроль і корекцію заходів, спрямованих на стійкість збереження та розвиток підприємства в умовах негативних змін на ринку та в економічному середовищі. Перехід до антикризового управління в ресторанному бізнесі важливий, оскільки надає можливість не тільки зберегти підприємство в складних умовах, але й знайти нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

3.2. Удосконалення управлінських процесів у кафе «Самобранка» шляхом впровадження логістичних систем

Удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства сфери обслуговування може бути досягнуто за допомогою сучасних логістичних систем. Однією з ключових переваг таких систем є їх можливості оптимізації та автоматизації різних аспектів управління, починаючи від управління запасами і завершуючи організацією постачання і товаропостачання.

По-перше, сучасні логістичні системи дозволяють ефективно управляти матеріально-технічними запасами. Це включає в себе автоматизоване планування та контроль за запасами, оптимізацію замовлень та постачання, що дозволяє уникнути високих або недостатніх запасів і знизити витрати на їх утримання.

По-друге, логістичні системи спрощують управління постачальниками, дозволяючи швидше реагувати на зміни в попиті та забезпечувати вчасну

доставку матеріалів та продуктів.

По-третє, використання сучасних логістичних систем допомагає оптимізувати процеси товароруху. Вони зможуть ефективно організувати доставку готової продукції споживачам, мінімізувати витрати під час перевезення, а також забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

На сьогоднішній день роль логістики у сфері ресторанного бізнесу стає все більш важливою. Вона лише не спрощує управління іншими аспектами діяльності, а й дозволяє досягти значного підвищення продуктивності та зниження витрат. Сучасні логістичні системи пропонують різноманітні інструменти, які ресторатори можуть використовувати для оптимізації управлінських процесів.

Одним із ключових напрямків, де логістика може суттєво вплинути на діяльність ресторанного підприємства, є управління запасами. Сучасні системи дозволяють автоматизувати процеси замовлення і постачання продукції, уникати надлишків або нестач на складах, що позитивно впливає на ефективність обслуговування клієнтів і знижує витрати на утримання запасів.

Найбільш важливою перевагою використання логістики в ресторанному бізнесі є можливість забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Збереження термінів доставки, якісна продукція і гнучність відповідно до змін у запитах клієнтів підприємств сфери обслуговування сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку.

Кафе «Самобранка» входить у період, коли логістика стає ключовим фактором у бізнесі. Оптимізація товароруху, управління запасами та маршрутизація перевезення дає змогу максимально підвищити ефективність. Запровадження комп'ютерного обліку матеріальних запасів за допомогою логістичного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати управління та спростити контроль за складом.

Комп’ютерний облік матеріальних запасів і логістичне програмне забезпечення не тільки спростять управління запасами, але й дозволять

зберігати актуальну та достовірну інформацію, яка є ключовою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Перехід до використання логістики та комп'ютерного обліку є не лише великим кроком у розвитку бізнесу, а й стратегічно забезпечує конкурентні переваги та успішне ведення справ.

Розвиток технологій управління та впровадження комп'ютеризації у виробничу діяльність кафе «Самобранка» відповідає сучасним вимогам бізнесу. Однак важливо також зважати на те, що успішне впровадження таких інновацій вимагає не лише технічної бази, але й грамотного планування, організаційних змін та підготовки персоналу.

Крім того, підприємство має мати не лише фінансові спроможності на впровадження таких систем, а й врахувати часові та організаційні аспекти, адаптувати їх до внутрішніх потреб та стратегічних цілей бізнесу.

Впровадження логістичної системи управління дозволить кафе «Самобранка» значно підвищити управління матеріальними потоками. Це охоплює всі процеси від постачання сировини до поставок готової продукції споживачам. Основними складовими логістичними витратами є витрати на транспортування та складське утримання.

Застосування логістичної програми дозволить кафе «Самобранка» ефективніше використовувати ресурси, що допоможе зменшити час і витрати на переміщення товарів. Крім того, оптимізація управління складським господарством та обліком матеріальних запасів сприятиме зменшенню зменшення кількості складського персоналу та посиленню контролю за продукцією.

У разі успішного впровадження логістичної системи кафе «Самобранка» можна забезпечити оптимальні рівні запасів, знизити зайві витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Основними завданнями аналізу запасів у виробництві та складському господарстві кафе «Самобранка» полягає у визначених двох ключових

питаннях: коли потрібно робити та який розмір замовлення має бути. Сучасні тенденції у виробництві та управлінні запасами змінюють ці аспекти. Багато компаній встановлюють довгострокові відносини з постачальниками, що перетворює питання «коли» і «скільки замовляти» на «коли» і «скільки постачати».

Для кафе «Самобранка» запаси виконують кілька важливих функцій. Вони допомагають підтримувати незалежність у проведенні різного роду операцій та вдовольняти відхилення у попиті на продукцію. Для цього, вони забезпечують гнучкість у плануванні виробництва і надають гарантію в постачанні сировини. Це особливо важливо у випадках, коли у продавця можуть виникнути затримки через причини, такі як звичайні відхилення у часі постачання, брак матеріалів або інші форс мажорні обставини. Запаси також допомагають захистити гроші від інфляції (у разі високого рівня інфляції вони можуть бути інвестовані у великі закупки запасів).

При прийнятті рішень щодо розміру запасів у кафе «Самобранка» має значення кілька ключових аспектів. Серед них:

– Витрати на закупку: це включає в себе вартість самого товару або матеріалу, який кафе купує для виробництва продукції або для реалізації.

– Витрати на утримання: ці витрати, пов'язані з утриманням запасів, включаючи витрати на складські споруди, управління запасами, страхування, витрати на запобігання крадіжкам і пошкодженням, оподаткування, витрати на ремонт та обслуговування обладнання.

– Витрати на переналагодження: це витрати, пов'язані із заборгованістю переналаштування обладнання або процесів для виробництва іншої продукції або для зміни параметрів виробництва.

– Витрати на розміщення замовлення: це витрати, які надаються при оформленні та обробці замовлень, включаючи управлінські витрати на підготовку замовлення, транспортні витрати на доставку товару та витрати на адміністративну обробку замовлення.

– Витрати на недостачу: це витрати, які вимагають зв'язку з недостатньою кількістю товарів або матеріалів на складі, що можна призвести до витрат у продажу або необхідності додаткового замовлення з постачальниками.

На сьогоднішній день система управління кафе «Самобранка» стикається з низькою проблем, серед яких особливо важливо:

– Зменшення витрат на матеріально-технічні запаси: це важливо для оптимізації фінансових ресурсів підприємства та зниження навантаження на бюджет.

– Здешевлення матеріально-технічних запасів: через ефективне управління запасами можна зменшити витрати на їх придбання та збереження.

– Вчасна доставка інших матеріально-технічних запасів: це важливо для безперебійного виробництва та обслуговування споживачів.

– Пошук і відбір якісних матеріально-технічних запасів: для забезпечення високої якості продукції і задоволення потреб клієнтів.

Використання логістичної програми в кафе «Самобранка» сприятиме оптимізації витрат на управління складським господарством та спростить облік матеріальних запасів. Така програма дозволить підприємству краще контролювати рух товарів, забезпечити ефективну логістику постачання і збуту продукції та зменшити витрати на зберігання запасів і втрати через неправильний облік.

Автоматизація рутинних процесів може значно підвищити якість та ефективність управління. Наприклад, система управління запасами повинна класифікувати вхідні матеріали за категорією ABC і використовувати відповідні моделі управління для кожної категорії. Ми рекомендуємо використовувати систему «Фіксованого розміру замовлення» для дорогих запасів категорій A і B, а для запасів категорії C - систему «Фіксованого періоду часу» (рис. 3.4).

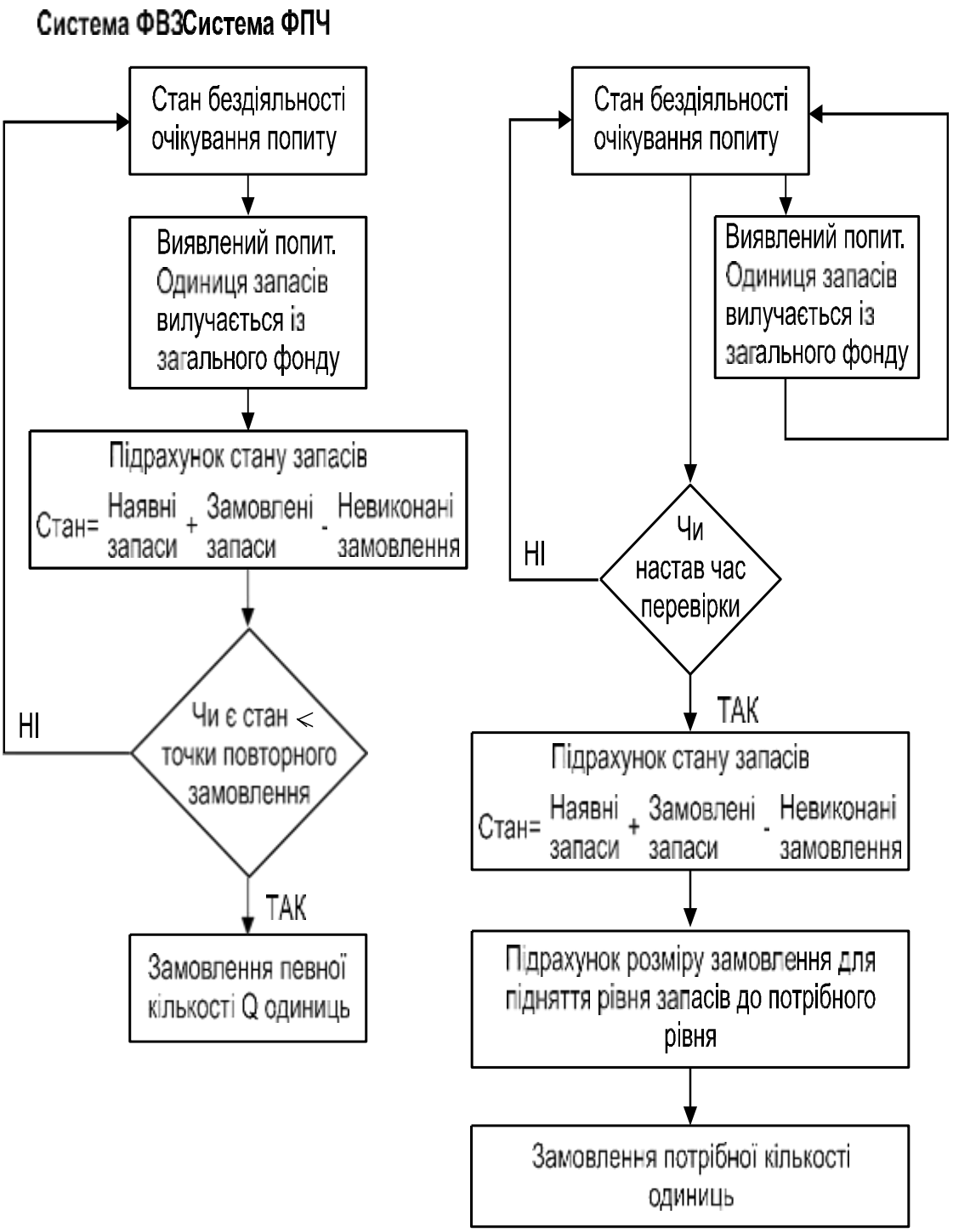


Рис. 3.4. Зіставлення систем управління запасами «Фіксованого розміру замовлення» та «Фіксованого періоду часу»

Це дозволяє зменшити витрати на управління матеріальними запасами кафе «Самобранка» приблизно на 10%. Важливо зазначити, що модель «Фіксованої величини замовлення» орієнтована на фактичний запит, у той час як модель «Фіксованого періоду часу» обмежує часовий інтервал замовлення між тими, що дозволяють уникнути надмірного запасу.

На рис. 3.5 ми показали блок-схему алгоритму запропонованої автоматизованої системи управління запасами в кафе «Самобранка».

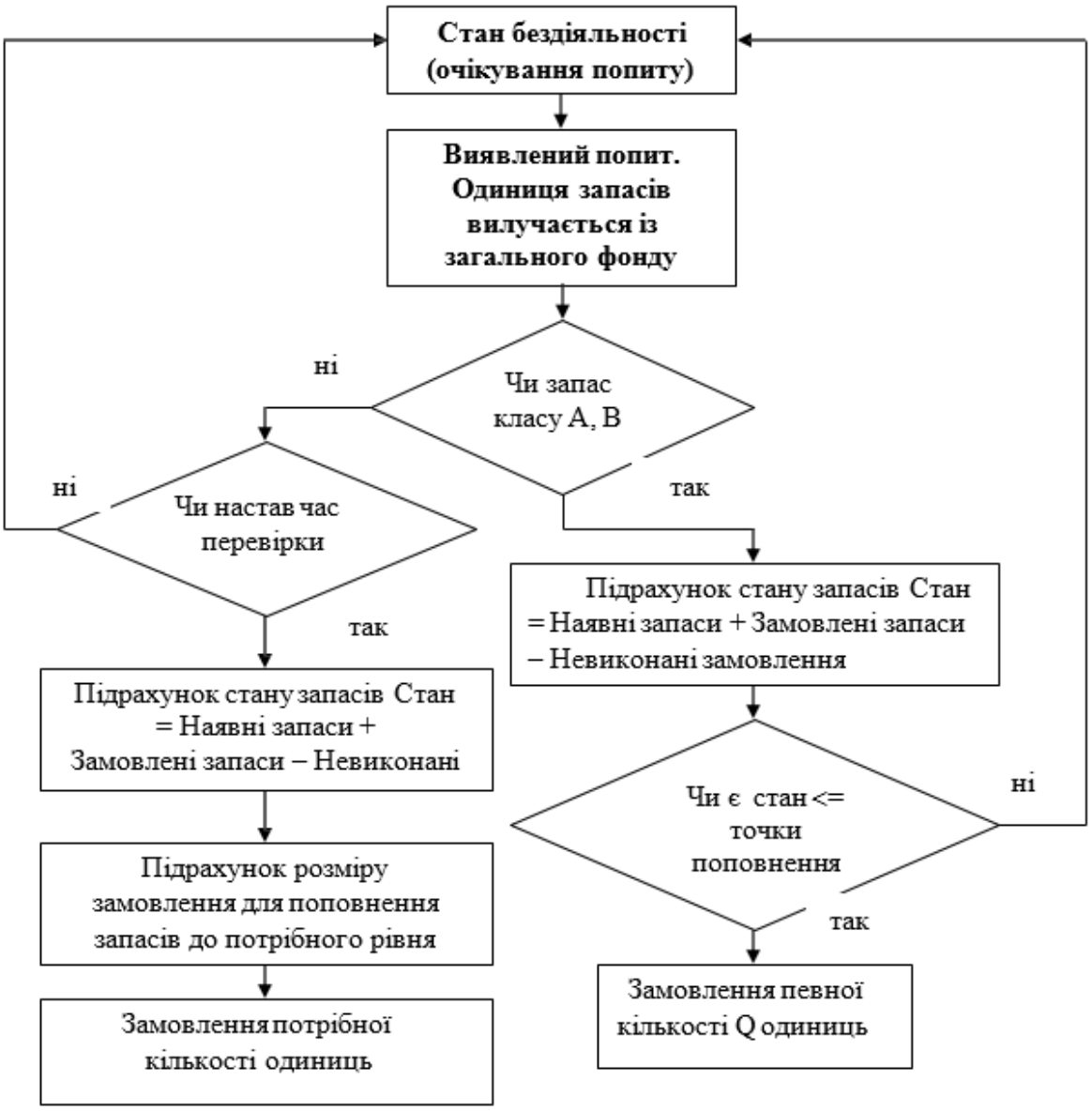


Рис. 3.5. Алгоритм автоматизованої системи управління запасами у кафе «Самобранка»

У логістиці матеріальний потік спочатку надходить до підприємства, після чого раціонально розподіляється за ланцюгами складських та виробничих ділянок, а готова продукція доставляється споживачеві відповідно до його замовлення.

У виробничому процесі логістика також відіграє ключову роль в

управлінні запасами. Це включає контроль руху напівфабрикатів та компонентів на всіх етапах виробництва, а також доставку готової продукції на склади та ринки збуту.

Пропонована нами програма дозволяє постійно контролювати та обліковувати запаси на складах підприємства. Це значно зменшує витрати, пов'язані із запасами, та сприятиме зниженню крадіжок і пошкодженню запасів. Також вона спростить систему обліку та зменшить витрати на утримання складського персоналу.

Введення автоматизованої системи обліку запасів у кафе «Самобранка» сприятиме значному скороченню витрат на управління матеріально-технічними запасами підприємства. Внаслідок впровадження логістичної системи та автоматизованого обліку запасів у кафе «Самобранка» можна скоротити або перевести на іншу роботу одного комірника-обліковця. Це призведе до значних економічних витрат на заробітну плату. За розрахунками, сумою річної економії із заробітної плати звільненого працівника, з урахуванням нормативу нарахувань на заробітну плату (ЄСВ – 22%), становить:

$$Е_{зп} = 8000 \times 12 \times (1+0,22) = 117120 \text{ грн.}$$

Загальне вивільнення коштів від запровадження автоматизованого обліку за запасами, враховуючи вартість програмного забезпечення (15000 грн.) та вартість комп'ютера – 50000 грн., в перший рік складе 61488 грн., а в усі подальші роки – 52120 грн.

Також, потрібно врахувати зменшення часу на товарорух та зменшення фінансових витрат, пов'язаних із володінням запасів, за рахунок їх оптимізації. Крім того, введена автоматизована система обліку запасів дозволяє кафе «Самобранка» знизити ризик втрат через недостачу або зіпсування запасів. Ця система буде забезпечувати постійний контроль і облік за величиною запасів на складах.

Загалом, впровадження автоматизованої системи обліку запасів у кафе

«Самобранка» є кроком у напрямку оптимізації управління матеріально-технічними запасами та підвищення ефективності виробничих процесів.

3.3. Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом кафе «Самобранка»

Система удосконалення управління персоналом кафе «Самобранка» включає ряд ключових напрямків, спрямованих на покращення роботи персоналу та забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Основні напрямки цього удосконалення включення:

1. Професійний розвиток та навчання персоналу кафе «Самобранка» є першим ключовим напрямком удосконалення управління персоналом. Він спрямований на забезпечення розробки та впровадження програми навчання і тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників кафе. Важливими елементами цих програм є:

– Тренінги з використання сучасних технологій у ресторанній справі. Ці тренінги спрямовані на ознайомлення персоналу з сучасними системами та програмним забезпеченням, що додатково підвищить ефективність роботи. Навчання може включати використання управління гостьовими базами даних, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та інші сучасні інструменти.

– Підвищення навичок обслуговування клієнтів. Тренінги з цього напрямку спрямовані на вдосконалення навичок взаємодії з гостями, побудові позитивного клієнтського досвіду та вирішенні проблемних ситуацій. Це включає навчання етикету обслуговування, навичок спілкування та вміння ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

2. Впровадження системи мотивації персоналу кафе «Самобранка» є ще одним напрямком удосконалення управління персоналом. Для цього необхідно розробити систему стимулювання та мотивації співробітників через преміювання та програму підвищення зарплати за досягнуті

результати.

Механізми внутрішньої мотивації мають важливу роль у стимулюванні персоналу до досягнення високих стандартів обслуговування та ефективної роботи. Це може включати:

– Систему винагород – розробка системи винагород за високі досягнення та відзнаки за відмінну роботу (бонуси, подарункові сертифікати, додаткові вихідні дні або інші матеріальні та моральні стимули).

– Премії за досягнення цілей – встановлення цілей та підвищення зарплати або надання бонусів за їх досягнення. Це сприяє мотивації співробітників до активної праці та досягнення визначених цілей.

– Програми підвищення. Розробка програм, які передбачають підвищення зарплати за певні досягнення, наприклад зарплати, за підвищення якості обслуговування, збільшення клієнтської бази або ефективну участь у проектах кафе.

Створення ефективної системи мотивації допоможе не лише залучити кваліфікованих працівників, а й підтримати їх у досягненні високих результатів, що відображаються на якості обслуговування та успішності кафе.

3. Оптимізація робочих процесів є основним напрямком удосконалення управління персоналом кафе «Самобранка». Цей напрямок включає аналіз та оптимізацію робочих процесів управління персоналом, зокрема впровадження ефективних систем планування графіків роботи, контроль робочого часу, відпусток та відсутності співробітників.

– Ретельне планування графіків роботи дозволяє оптимально використовувати ресурси та підвищити продуктивність персоналу. Важливо підібрати індивідуальні потреби співробітників, відповідність робочого часу до робочих обов'язків та забезпечення необхідного покриття годин роботи.

– Впровадження системи контролю робочого часу дозволяє ефективно відстежувати час, зайнятих співробітниками на роботі, уникати зловживання та забезпечити дотримання робочих стандартів і графіків.

– Систематичне планування відпусток та відсутностей сприяє забезпеченню неперервності робочого процесу, уникненню перевантаження та забезпеченню належного відпочинку співробітників.

Впровадження оптимізованих робочих процесів допоможе кафе «Самобранка» підвищити ефективність управління персоналом, знизити витрати на утримання та підвищити загальний рівень обслуговування гостей.

4. Розвиток корпоративної культури включає створення та підтримку корпоративної культури, яка сприяє командній роботі, взаємопідтримці та відповідальності перед кафе та гостями. Важливо формувати цінності, які сприяють підвищенню якості обслуговування та задоволення гостей.

– Визначення цінностей цієї місії членам членів спільної цілі та завдання. Створення позитивного етичного середовища сприяння формуванню почуття гордості за працю та відповідальність перед гостями.

– Важливо створити ефективні механізми комунікації та зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом кафе. Це дозволяє швидко та ефективно вирішувати проблеми, підтримувати відкриту та довірливу атмосферу в колективі.

– Командна робота та співпраця. Проведення тренінгів та семінарів з командної роботи та співпраці зміцнити внутрішні стосунки в колективі, підвищити ефективність роботи команди та досягти спільних цілей.

– Важливо стимулювати та визнавати досягнення співробітників, що сприяє підвищенню мотивації та збереженню високого рівня трудового ентузіазму.

Створення корпоративної культури, спрямованої на командну роботу, взаємопідтримку та відповідальність, дозволить кафе «Самобранка» підвищити якість обслуговування та забезпечити задоволення гостей на найвищому рівні.

5. Використання сучасних технологій управління персоналом включає в себе впровадження сучасних інформаційних систем управління кадрами, які є ефективними, збирають та аналізують дані про роботу персоналу, а

також автоматизують процеси рекрутингу та оцінки ефективності.

– Інформаційні системи управління кадрами. Впровадження спеціалізованих програм та платформ для керування кадрами дозволяє зібрати та опрацювати інформацію про працівників, включаючи особливості даних, кваліфікації, навички, трудову діяльність та результати роботи.

– Автоматизація процесів рекрутингу: використання онлайн-платформи для пошуку, вибору та відслідковування кандидатів дозволяє спростити та прискорити процес найму нового персоналу. Такі системи можуть включати бази даних з резюме, інструменти для проведення співбесід та аналізу кандидатів.

– Оцінка ефективності. Використання системи автоматичного збору та аналізу даних про роботу персоналу дозволяє провести об'єктивну оцінку ефективності працівників на основі ключових показників продуктивності та результатів роботи.

– Використання електронних систем навчання та розвитку. Електронна платформа для навчання та розвитку персоналу дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів, тренінгів та курсів онлайн, що сприяє постійному професійному зростанню працівників.

Ці технологічні рішення спрямовані на покращення управління персоналом, підвищення продуктивності та ефективності роботи колективу кафе «Самобранка».

Діяльність кафе «Самобранка» відзначається багатьма позитивними аспектами, такими як популярність, гарний імідж та хороші конкурентні позиції. Гості відзначають високу якість обслуговування. Основою цього є управлінський склад підприємства (рис. 3.6).

Дослідження підтвердило ефективність системи менеджменту кафе. Однак воно виявило також ряд слабких сторінок, таких як недостатня обізнаність про цілі та цінності кафе, неефективність системи адаптації (респонденти звертаються до колег, а не до керівництва) та недостатня задоволеність рівнем заробітної плати.

Для вирішення цих проблем ми пропонуємо реалізацію кількох напрямків, наведених на рис. 3.7.

Конкуренція на ринку послуг громадського харчування постійно зростає. Це вимагає застосовування різноманітних заходів для вдосконалення системи управління із залученням та утриманням клієнтів.

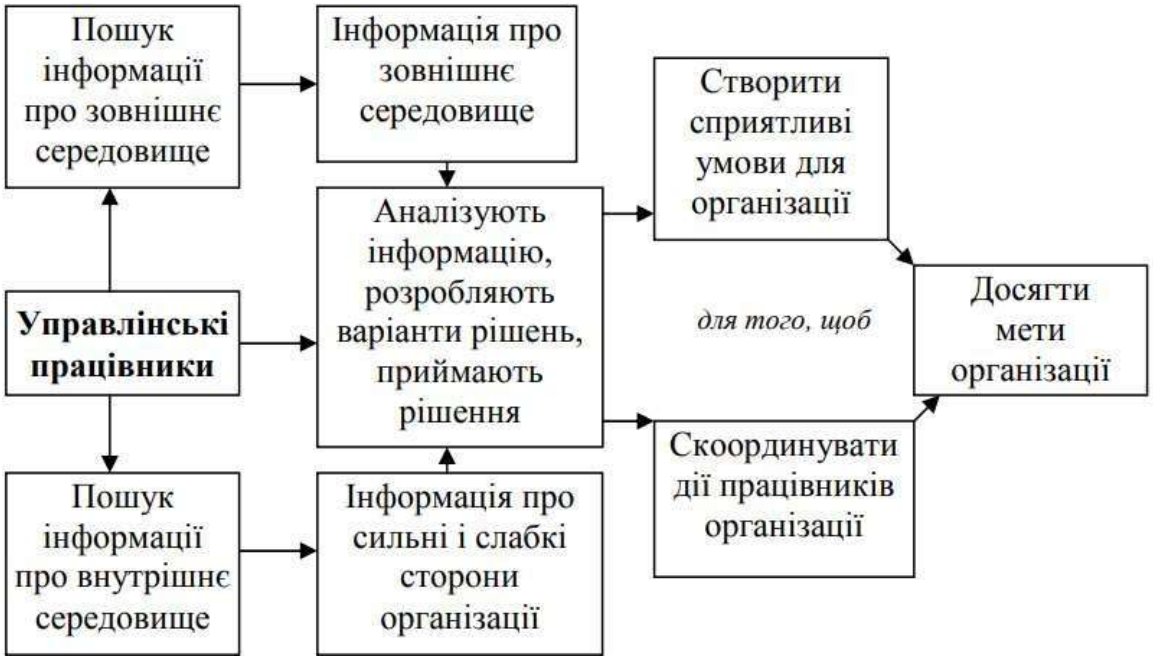


Рис. 3.6. Місце управлінських працівників у системі менеджменту кафе «Самобранка»

Проаналізуємо дані рекомендовані нами напрямки:

1. Кафе «Самобранка» відомий своєю популярністю, гарним іміджем та високими конкурентними позиціями на ринку ресторанних послуг. Його зручне розташування також є фактором успіху.

Проте, нами відмічено і певні слабкі сторони в системі менеджменту підприємства. Один із способів покращення ситуації - це розробка нової місії для кафе, що відображає його основні цінності та спрямування. Наприклад, слоган може звучати так: «Створювати унікальний досвід, що охоплює традиції, культуру та гостинність України, надаючи можливість зануритися в

багату історію та автентичність національного досвіду»



Рис. 3.7. Напрями удосконалення системи управління персоналом кафе «Самобранка»

Одним із завдань кафе може бути активне просування української культури серед міжнародних туристів, співпраця з місцевими митцями та організацією культурних подій. Такий підхід сприяє не лише збереженню популярності кафе, але й його подальшому розвитку та розширенню аудиторії.

2. На основі проведеного аналізу встановлено, що система адаптації персоналу в кафе «Самобранка» має деякі недоліки і не є повністю ефективною. Наразі процес введення нових працівників у робочу діяльність створюється, головним чином, через взаємодію з колегами. З метою покращення цієї ситуації, доречним є впровадження системи навчання та створення стимулюючої системи заохочення для наставників. Це допоможе підвищити ефективність введення нових працівників та підтримати задоволеність досвідчених співробітників через оптимізацію системи оплати праці.

Основним призначенням такої програми є забезпечення передачі досвіду та знань досвідчених співробітників новим працівникам для успішної адаптації та покращення їх професійних навичок.

Потенційні переваги впровадження системи наставництва включають:

– Зменшення витрат на навчання нового персоналу

– Покращення адаптації нових співробітників

– Збереження та передача досвіду та знань всередині організації

– Мотивація працівників та стимулювання досягнення кращих результатів

– Зменшення плинності персоналу та підвищення рівня залучення та утримання талановитих співробітників

– Створення та зміцнення корпоративної культури, спрямованої на професіоналізм та співпрацю.

Щоб наставники могли ефективно виконувати свої функції, потрібно скористатися деякими ключовими аспектами:

– Вони повинні мати достатній досвід і достатньо знань у галузі, що дозволяє їм ефективно передавати ці знання новим співробітникам.

– Навички навчання, такі як вміння ефективно комунікувати, мотивувати та навчати, є також масовими факторами.

– Викладачі повинні мати бажання і мотивацію бути наставниками, бо це впливає на їхню ефективність та залученість у процесі навчання нових працівників.

Керівник відповідає за відбір, навчання та мотивацію наставників. При відборі наставників важливо зрозуміти, чи відповідають вони потрібним критеріям та мають необхідні навички для наставництва. Крім того, викладачі мають відповідати організаційній культурі та цінностям кафе.

Після відбору наставники повинні проходити навчання, що може бути організоване в формі дистанційних курсів, семінарів або інших форм тренінгів. Це навчання має включати як навчання техніки наставництва, так і мотивацію наставників на ефективне виконання своїх обов'язків. Такий

підхід стандартизувати процес наставництва та забезпечує більшу ефективність у роботі наставників.

Після того, як викладачі оволоділи процесом навчання, важливо їх мотивувати до якісної роботи. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти стимулювання, які сприяють підвищенню їх ефективності та цілеспрямованості в процесі навчання нових співробітників.

По перше це грошові стимули. Вони можуть включати щомісячну надбавку за навчання, яка становить 20% від посадового окладу, а також одноразову премію у розмірі 50% від посадового окладу для тих наставників, які підопічні успішно склали іспит на знання та навичок на рівні «відмінно» або «добре».

Негрошові стимули включають в себе підвищення престижу та статусу наставників, проведення конкурсів на кращого наставника з наступним нагородженням, визнання досягнень наставників на загальнокомандних зборах, можливість отримання додаткової оплачуваної відпустки підвищення та кваліфікації з інших навичок за рахунок рахунку.

Методи моніторингу та оцінки ефективності системи навчання включають:

– Регулярний аналіз відгуків «учнів». Це оцінюється через відгуки нових працівників щодо процесу навчання.

– Дослідження продуктивності праці «учнів» включає оцінку результативності та продуктивності нових працівників, які пройшли навчання під керівництвом викладачів.

– Аналіз рівня професійної підготовки викладачів: Це взаємодія з викладачами, наскільки викладачі готові та здатні ефективно виконувати свої обов’язки.

– Аналіз результатів заповнення карт навчання. Ці карти можуть відстежувати передачу знань та навичок, тривалість навчання та планування роботи між викладачем і підопічним.

Ці методи дозволяють підвищити ефективність та прозорість системи

навчання, що покращує якість навчання та адаптацію нових працівників.

3. Мінімізація рівня конфліктності через тренінги з командоутворення.

Короткострокові тренінги з командоутворення можуть значно знизити рівень конфліктів серед працівників.

Моделювання типових ситуацій у тренінгах допоможе співробітникам навчитися ефективно співпрацювати та вирішувати конфлікти конструктивним шляхом.

Регулярне проведення тренінгів під час періоду низької завантаженості може бути ефективним способом навчання та мотивації персоналу.

4. Підготовка персоналу з іноземних мов.

Наявність знань іноземних мов серед персоналу є фактором підвищення іміджу кафе та його конкурентоспроможності на ринку.

Пропонування бонусів за успішне складання іспитів на знання іноземних мов може стимулювати персонал до активної мовної підготовки.

Знання іноземних мов зменшує конфліктність у спілкуванні з іноземними громадянами та підвищує якість обслуговування.

Таким чином, проведена діагностика ефективності системи управління персоналом дала змогу виділити ключові напрямки, необхідні для досягнення поставленої мети: розробка місії, цілей та системи цінностей організації; впровадження наставництва; підвищення ефективності управління стресом та конфліктами; розвиток людських ресурсів в галузі іноземних мов.

Узагальнюючи рекомендації щодо покращення управління кафе «Самобранка» можна сказити, що вони будуть мати як соціальний так і економічний вплив (табл. 3.1).

На наступному етапі планування важливо розробити конкретні кроки щодо впровадження цих напрямків. Наприклад, для розробки місії, цілей та системи цінностей організації необхідно створити робочу групу, яка включатиме представників різних відділів сайту та експертів з управління персоналом. Ця група буде відповідальна за поточний стан і визначення

стратегічних кроків для формулювання аналізу та цілей, які відображають цінності та сприяють досягненню її цілей.

Таблиця 3.1

Очікувані результати від впровадження рекомендацій

Рекомендації	Соціальний вплив	Економічний вплив
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного відвідування, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок кафе	Покращення якості обслуговування іноземців	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземці

У разі наставництва необхідно підготувати програму навчання для наставників, яка охоплює техніку наставництва, розвиток ефективного комунікаційного стилю, а також підвищити мотивацію та лідерські якості. Крім того, слід встановити систему внутрішнього оцінювання ефективності навчання, щоб постійно вдосконалювати цей процес та забезпечити оптимальні умови для навчання та розвитку нових працівників.

Для підвищення ефективності управління емоціями та конфліктними ситуаціями запровадження спеціальних тренінгів з управління емоціями та конфліктними ситуаціями. Ці тренінги можуть включати в себе методи релаксації, комунікаційні стратегії для вирішення конфліктів, а також навички зі створення позитивного робочого середовища.

Нарешті, для розвитку людських ресурсів в області іноземних мов необхідно встановити програму мовної підготовки, яка охоплює не лише базовий рівень, а й спеціалізовані навички комунікації з іноземними

громадянами та партнерами. Така програма має індивідуальні потреби працівників та забезпечує їх постійний розвиток у цій сфері.

Загалом, виконання цих стратегічних напрямків сприятиме покращенню управління персоналом, підвищенню рівня професіоналізму та ефективності кафе «Самобранка», що в свою чергу позитивно впливає на його конкурентоспроможність і репутацію на ринку.

ВИСНОВКИ

Успішне управління закладом громадського харчування включає в себе впровадження ефективної системи менеджменту, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, використання оптимальних ресурсів та забезпечення високої якості продукції та обслуговування. Така система повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Дослідження тенденцій розвитку сфери обслуговування в Кіровоградській області свідчить про стабільність показників туристичного бізнесу, зокрема залишається незмінною кількість обслужених туристів та екскурсантів, обсяг наданих послуг та платежів до бюджету. Однак, розвиток готельного господарства та ресторанної сфери сприяє створенню позитивного інвестиційного клімату та конкурентоспроможного туристичного продукту на вітчизняному ринку.

Об’єктом нашого дослідження є кафе «Самобранка», що розташоване у смт. Голованівськ Кіровоградської області. Воно є одним із представників громадського харчування середнього класу і призначене для організації відпочинку місцевого населення. Спеціалізується кафе на стравах італійської, армянської та японської кухонь.

Організаційна структура кафе «Самобранка» дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, відповідає розміру та обсягу послуг, які надає заклад, і є оптимальною для його форми власності.

У кафе «Самобранка» існує добре налагоджений комунікаційний процес, який дозволяє ефективно передавати інформацію на всіх рівнях управління.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства включає в себе дослідження формування та використання фінансового результату, визначення основних тенденцій його змін у часі, вивчення впливу різних

факторів на фінансові показники та розробку стратегій для подальшого управління.

Чистий дохід від реалізації продукції кафе «Самобранка» порівняно з 2019р. у 2023 р. збільшився на 849,6 тис. грн. і становив 1877,1 тис. грн. Також зросли інші доходи та фінансові результати.

Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що вартість основних засобів, активів та власного капіталу має тенденцію до зростання. Так вартість основних засобів зросла на 2990,4 тис. грн., власного капіталу – на 277,5 тис. грн., вартість активів – на 1885,3 тис. грн., а вартість реалізованої продукції – на 679 тис. грн. Негативними ознаками є зменшення дебіторської заборгованості та зростання кредиторської.

Аналіз фондомісткості продукції та фондоозброєності свідчить про позитивні тенденції у використанні основних фондів у кафе. Динаміка фондовіддачі та фондомісткості свідчить про зниження та негативні тенденції.

Для того щоб надати інформацію для прийняття рішень з побудови найбільш ефективної бізнес-моделі або стратегії подолання кризових ситуацій на підприємстві нами рекомендується використовувати метод бенчмаркінгу. Його успіх досягається в тому, що він базується він виявленні проблемних аспектів, їх причин та вирішенні цих питань.

Ще одним напрямком удосконалення управлінський процесів в кафе «Самобранка» є перехід до антикризового управління. Антикризове управління включає в себе аналіз ризиків, розробку стратегій відповіді на кризові ситуації, ефективне управління ресурсами та фінансами, а також вміння приймати обґрунтовані рішення в стресових умовах. Підготовка до антикризового управління дозволить кафе «Самобранка» бути готовим до непередбачуваних викликів та зберегти свою стабільність навіть у складних умовах ринкової конкуренції та економічних труднощів.

Нами пропонується алгоритм практичного впровадження антикризової стратегії кафе «Самобранка». Перевагою використання представленої схеми

антикризового управління кафе «Самобранка» є:

– зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів;

– розподіл повноважень по відділах підприємства з наданням центрів відповідальності.

Удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства може бути досягнуто за допомогою сучасних логістичних систем. Одним із ключових напрямків, де логістика може суттєво вплинути на діяльність ресторанного підприємства, є управління запасами. Сучасні системи дозволяють автоматизувати процеси замовлення і постачання продукції, уникати надлишків або нестач на складах, що позитивно впливає на ефективність обслуговування клієнтів і знижує витрати на утримання запасів.

Ми рекомендуємо використовувати систему «Фіксованого розміру замовлення» для дорогих запасів, а для інших - систему «Фіксованого періоду часу». Це дозволяє зменшити витрати на управління матеріальними запасами кафе «Самобранка» приблизно на 10%. Важливо зазначити, що модель «Фіксованої величини замовлення» орієнтована на фактичний запит, у той час як модель «Фіксованого періоду часу» обмежує часовий інтервал замовлення між тими, що дозволяють уникнути надмірного запасу.

Загальне вивільнення коштів від запровадження автоматизованого обліку за запасами, враховуючи вартість програмного забезпечення та вартість комп'ютера, в перший рік складе 61488 грн.

Також, потрібно врахувати зменшення часу на товарорух та зменшення фінансових витрат, пов'язаних із володінням запасів, за рахунок їх оптимізації.

Система удосконалення управління персоналом кафе «Самобранка» включає ряд ключових напрямків, спрямованих на покращення роботи персоналу та забезпечення високого рівня обслуговування гостей. Основними напрямками цього удосконалення є розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей; впровадження системи наставництва;

підвищення ефективності управління конфліктами і стресами; навчання персоналу іноземних мов за рахунок кафе.

Загалом, виконання цих стратегічних напрямків сприятиме покращенню управління персоналом, підвищенню рівня професіоналізму та ефективності кафе «Самобранка», що в свою чергу позитивно впливає на його конкурентоспроможність і репутацію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
2. Про захист прав споживачів. Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30.
3. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчувати (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219).
4. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: «Знання України», 2002. 106 с.
5. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
6. Антошкіна Л.І. Методологія економічних досліджень: підручник. Київ: Знання, 2015. 311 с.
7. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 340 с.
8. Бенчмаркінг, як ефективна технологія впровадження інформаційного бізнесу. URL:https://pidru4niki.com/74015/marketing/benchmarking_efektivna_tehnologiya_vprov adzhennya_informatsiynogo_biznesu
9. Барановський В.А. Ресторанний бізнес: навч. посіб. РнД.: Фенікс, 2005. 220 с.
10. Баланда А.Л., Надрага В. І. Соціальний капітал підприємства: переваги та ризики прояву. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2013. № 1. С. 37-41.
11. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та

послуг. 2012. Вип. 1 (2). 338 с.

12. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.

13. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.

14. Данько Н.І., Подлепіна П. О., Вишневська О. О. Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.

15. Дишкантюк О.В. Формуваннння інфраструктурного забезпечення сфери гостинності. Економіст, 2016. №7. С. 25-28.

16. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством, 2016. №1 (38). 173 с.

17. Карпенко Ю.В. Сутність і структура соціального капіталу сфери туризму в умовах модернізації економіки. Економічний вісник Донбасу, 2017. № 1. С. 110–118.

18. Малюга Л.М. Управління логістичними витратами підприємств сфери обслуговування Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м.Умань, 28 березня 2024 р.). Умань, 2024. С. 104-106

19. Малюга Л.М. Активізація діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Проблеми та перспективи впровадження європейського досвіду диверсифікації сільського туризму в Україні на засадах креативності та збалансованості: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. 15-16 вересня 2021 р. м. Запоріжжя, 2021. С. 119-121

20. Малюга Л.М. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали І Міжнародної науково-практичної онлайн-

конференції. 5 травня квітня 2022 року, м. Чернівці. С. 258-263

21. Мішин Ю. Р. Соціальний капітал в системі трудових відносин постіндустріальної економіки. Інноваційна економіка, 2014. № 4. С. 210-214.

22. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

23. Моцьо Я.Г. Економічна сутність витрат на підприємстві готельно-ресторанного господарства. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конф., 24-25 травня 2023 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2023. С.258-261

24. Моцьо Я.Г. Сучасні інформаційні технології на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2022 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. С.215-217

25. Моцьо Я.Г. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 31 жовтня 2023 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2023. С.104-116

26. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. URL: https://pidru4niki.com/13670306/menedzhment/skladovi_sistemi_menedzhmentu_pidpriyemstva_sferi_obslugovuvannya

27. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 174-184.

28. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві.

Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 17-23.

29. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

30. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL:https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226

31. Радченко Л. А. Обслуговування на підприємствах харчування. РнД.: Фенікс, 2004. 384 с.

32. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

33. Савченко В.Ф. Україна: шлях до економічного зростання через оптимізацію структурних перетворень. Стратегічні пріоритети розвитку промислового сектору економіки: колективна монографія / під ред. І. А. Косач. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК «Орхідея", 2015. С. 7-26.

34. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава, 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

35. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. №2. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.

36. Скопень М.М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник. Київ : Ліра-К, 2017. 764 с.

37. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: Навч.посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2007. 488 с.

38. Скітер І. С., Ткаленко Н. В., Трунова О. В. Методи прийняття управлінських рішень. Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. 248 с.

39. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії.

2018. Вип. 31. С. 100-105.

40. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції . Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б., 2021. С. 307-318.

41. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014.