

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ
ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
ОПП «Менеджмент туристичної індустрії»

Савка Яна Андріївна

Науковий керівник:

к.геогр. н., доцент

Ячнюк Марина Олександрівна

До захисту допущено:

на засідання кафедри

протокол № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Савка Яна Андріївна. Особливості системи менеджменту в діяльності туристичних підприємств (на прикладі ресторанного комплексу Rivoli). Спеціальність 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці 2025.

У роботі досліджено систему менеджменту підприємства ресторанного типу, зокрема проаналізовано теоретичні засади, особливості управління в ресторанному комплексі «Rivoli», а також запропоновано напрями удосконалення організаційної та операційної складових його менеджменту. У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності, високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості обслуговування та організації сервісу, особливу актуальність набувають питання ефективного управління в закладах ресторанного господарства. Менеджмент у цій галузі не лише виконує класичні функції управління, а й повинен забезпечити конкурентоспроможність підприємства, його гнучкість та здатність до адаптації в умовах постійних змін.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи менеджменту підприємств ресторанного типу. Зокрема, підрозділ 1.1 присвячений аналізу сутності, мети та завдань менеджменту в сфері ресторанного господарства. Визначено, що головною метою менеджменту є ефективна організація діяльності підприємства з урахуванням потреб клієнтів, тенденцій ринку, внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів. У підрозділі 1.2 систематизовано основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація, а також розкрито їх значення в діяльності підприємств ресторанного типу. У підрозділі 1.3 розглянуто процес формування сучасної системи менеджменту, акцентовано увагу на важливості використання інноваційних технологій управління, інтеграції ІТ-рішень, цифровізації процесів обслуговування клієнтів

і підвищення кваліфікації персоналу. У висновках до розділу узагальнено основні підходи до побудови ефективної системи управління в ресторанному бізнесі.

У другому розділі проаналізовано діяльність ресторанного комплексу «Rivoli» як об'єкта дослідження. У підрозділі 2.1 подано загальну характеристику підприємства, описано структуру управління, функціональні обов'язки персоналу, а також особливості організації обслуговування. У підрозділі 2.2 проведено аналіз кадрового потенціалу: оцінено рівень кваліфікації працівників, розподіл функціональних обов'язків, ефективність комунікації та системи мотивації. Виявлено недоліки в управлінні персоналом, зокрема недостатню увагу до розвитку внутрішнього резерву кадрів, низький рівень залученості персоналу в управлінські процеси та обмеженість стимулювання. У підрозділі 2.3 запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації: диференційований підхід до оцінювання результатів праці, впровадження нематеріальних стимулів, розвиток системи кар'єрного зростання. У висновках до розділу 2 систематизовано отримані результати аналізу та обґрунтовано необхідність удосконалення управління.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту ресторанного комплексу «Rivoli». У підрозділі 3.1 запропоновано шляхи оптимізації операційної системи: впровадження систем автоматизації обліку, покращення логістики процесів обслуговування, удосконалення розподілу обов'язків між співробітниками. У підрозділі 3.2 визначено інструменти операційного менеджменту, зокрема застосування КРІ для оцінки ефективності праці, розробка алгоритмів реагування на скарги клієнтів, використання принципів сервіс-дизайну. У підрозділі 3.3 здійснено оцінку соціально-економічної ефективності впроваджених заходів, доведено позитивний вплив на прибутковість, якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Висновки до третього розділу підкреслюють важливість інтегрованого підходу до вдосконалення управління.

У загальних висновках роботи узагальнено результати теоретичного й практичного дослідження. Робота доводить, що ефективна система менеджменту у сфері ресторанного господарства базується на комплексному поєднанні класичних управлінських функцій, сучасних інформаційних технологій, професійного персоналу та орієнтації на клієнта. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені на практиці та адаптовані до інших підприємств галузі.

Ключові слова: менеджмент, ресторанний бізнес, управління персоналом, мотивація працівників, кадровий потенціал, операційне управління, ефективність, ресторанний комплекс «Rivoli».

ABSTRACT

Savka Yana Andriivna. Features of the Management System in the Activities of Tourism Enterprises (Based on the Example of the Rivoli Restaurant Complex). Specialty 073 – Management, Educational Program "Tourism Industry Management". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The thesis explores the management system of a restaurant-type enterprise, with a particular focus on the analysis of theoretical foundations, management practices at the "Rivoli" restaurant complex, and the development of recommendations for improving both organizational and operational aspects of its management. In the modern context of the rapid growth of the hospitality industry, intense competition, and increasing customer expectations regarding service quality and organization, effective management in the restaurant sector has become especially relevant. Management in this field not only performs classical managerial functions but must also ensure the enterprise's competitiveness, flexibility, and adaptability in the face of constant change.

Chapter 1 presents the theoretical foundations of restaurant enterprise management. Subsection 1.1 analyzes the essence, purpose, and objectives of management in the field of restaurant services. It is established that the primary goal of

management is to ensure the effective organization of enterprise operations, taking into account customer needs, market trends, internal resources, and external challenges. Subsection 1.2 systematizes the core managerial functions, such as planning, organizing, motivating, controlling, and coordinating, and highlights their role in the successful operation of restaurant-type businesses. Subsection 1.3 examines the formation of modern management systems, emphasizing the importance of applying innovative management technologies, integrating IT solutions, digitalizing service processes, and enhancing staff qualifications. The section concludes with a summary of the key theoretical principles and approaches to building an effective management system in the restaurant business.

Chapter 2 focuses on the analysis of the current management system of the "Rivoli" restaurant complex. Subsection 2.1 provides a general overview of the enterprise, describes its management structure, staff responsibilities, and the specifics of service organization. Subsection 2.2 offers a detailed evaluation of the personnel potential, assessing employee qualifications, functional role distribution, communication efficiency, and the motivation system. Identified shortcomings include limited internal career development opportunities, insufficient employee involvement in decision-making, and a lack of comprehensive motivation programs. Subsection 2.3 proposes recommendations for enhancing staff motivation, such as performance-based evaluations, the implementation of non-material incentives, career development systems, and fostering a positive organizational climate. The section concludes with a summary of findings and a rationale for improving management processes.

Chapter 3 presents practical recommendations for improving the management system of the "Rivoli" restaurant complex. Subsection 3.1 outlines strategies for optimizing the operational system, including the implementation of accounting and service automation systems, better logistics for service processes, and improved task allocation among staff. Subsection 3.2 defines operational management tools such as key performance indicators (KPIs) for employee performance assessment, algorithms

for customer complaint handling, and service design principles to enhance the customer experience. Subsection 3.3 evaluates the socio-economic effectiveness of the proposed improvements, demonstrating their positive impact on profitability, service quality, and customer satisfaction. The section concludes with evidence supporting an integrated approach to management improvement.

The general conclusions summarize the theoretical and practical research findings. The study confirms that an effective management system in the restaurant sector is based on a comprehensive combination of classical management functions, modern digital tools, skilled personnel, and a strong customer orientation. The proposed recommendations can be implemented in practice and adapted to other enterprises in the hospitality industry.

Keywords: management, restaurant business, personnel management, employee motivation, human resources, operational management, efficiency, Rivoli restaurant complex.

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

_____ (Яна Савка)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ	10
1.1. Сутність, мета та завдання менеджменту підприємств ресторанного типу	10
1.2. Основні функції менеджменту підприємств ресторанного бізнесу	14
1.3. Формування системи менеджменту сучасних підприємств ресторанного господарства	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ RIVOLI	25
2.1. Загальна характеристика організації обслуговування та управління в ресторанному комплексі Rivoli	25
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом ресторанного комплексу Rivoli	29
2.3. Пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу в ресторанному комплексі Rivoli	35
Висновок до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVOLI»	43
3.1. Шляхи удосконалення управління операційною системою ресторану «Rivoli»	43
3.2. Визначення методів та інструментарію удосконалення операційного менеджменту ресторану	46
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для досягнення поставлених цілей у діяльності підприємства ресторанного типу необхідною умовою є злагоджена співпраця всіх категорій працівників та чітке функціонування всіх рівнів управлінської системи. Ефективність роботи ресторанного закладу безпосередньо залежить від організованої та цілісної системи менеджменту.

Реалізація основних функцій управління передбачає здійснення комплексного керівництва підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію і контроль над усіма процесами та взаємовідносинами в межах господарської діяльності.

Завдяки належному виконанню управлінських функцій створюються умови для підвищення продуктивності праці, ефективного виконання обов'язків усіма підрозділами та працівниками підприємства. Досягнення такого результату можливе завдяки професіоналізму й творчому підходу висококваліфікованих менеджерів.

У зв'язку з наведеними аргументами, тема даного дослідження є надзвичайно актуальною та своєчасною. Її розглядом займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: Б. Брич, Б. Андрушків, С. Ілляшенко, Є. Кузьмін, Л. Малюта, Н. Кирич, Л. Мельник, О. Мосій, Р. Шерстюк, А. Череп, а також, у контексті ресторанного господарства, С. Ткачова, І. Жарко, О. Ткаченко, О. Моргулець та інші.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення системи менеджменту підприємства ресторанного типу. Відповідно до поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- вивчення сутності, цілей та завдань менеджменту в ресторанному бізнесі;
- аналіз головних управлінських функцій і обґрунтування ефективної моделі менеджменту для ресторанного підприємства;

- дослідження організації процесу обслуговування і управлінської діяльності ресторанного комплексу «Rivoli»;
- аналіз ефективності використання трудових ресурсів та мотивації персоналу;
- розробка цільової програми модернізації управлінської системи та організаційної структури.

Об’єктом дослідження є підприємство ресторанного типу – ресторанний комплекс «Rivoli».

Предмет дослідження – система менеджменту ресторанного підприємства, її основні підсистеми та функціональні компоненти.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять законодавчі акти, а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників у галузі менеджменту та обслуговування в закладах ресторанного господарства, доповнені інформацією про досліджуване підприємство.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота обсягом 65 сторінок включає вступ, три основні розділи, висновки, список джерел із 43 найменувань, 6 рисунків і 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ТИПУ

1.1. Сутність, мета та завдання менеджменту підприємств ресторанного типу

Заклад ресторанного бізнесу — це суб'єкт господарської діяльності, основним призначенням якого є надання населенню послуг, пов'язаних із організацією споживання готової продукції та додаткових сервісів.

На відміну від промислових та торговельних підприємств, заклади ресторанного господарства поєднують функції перероблення сировини, виготовлення кулінарної продукції та її реалізації безпосередньо в торговельних залах, що забезпечує комплексне задоволення потреб споживачів. Таким чином, ресторанне господарство охоплює три основні взаємопов'язані функції: виробництво продукції, її реалізацію та організацію споживання.

У зв'язку зі специфікою своєї діяльності, підприємства харчування мають низку особливостей, серед яких:

- галузеві відмінності;
- організаційно-економічна структура;
- соціальна орієнтованість.

Класифікація закладів ресторанного господарства необхідна для визначення типів підприємств, методів організації виробництва, форм обслуговування та спектру послуг, що надаються. Вона базується на таких критеріях, як характер виробництва, асортимент виготовленої продукції, обсяг і види послуг.

Діяльність закладів ресторанного типу спрямована на задоволення суспільних потреб у харчуванні, дозвіллі, святкових заходах, а також надання естетичного та смакового задоволення. Це передбачає виконання широкого

спектра завдань у сферах організації виробництва, обслуговування клієнтів та вирішення економічних і фінансових питань. Ефективне управління цими процесами потребує системного підходу до прийняття управлінських рішень.

Менеджмент підприємства ресторанного типу можна визначити як сукупність принципів і методів, що забезпечують процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях функціонування підприємства [11].

До ключових принципів менеджменту в цій галузі належать:

1. Інтегрованість — застосування загальних засад теорії менеджменту до всіх напрямів діяльності підприємства: операційного, інноваційного, кадрового, фінансового.

2. Комплексність — узгодженість управлінських рішень між різними сферами діяльності з метою досягнення загального ефекту.

3. Урахування специфічних умов — кожне підприємство функціонує в унікальному середовищі, тому ефективні для одного методи можуть не спрацювати для іншого. Необхідна адаптація управлінських рішень під конкретну ситуацію.

4. Динамізм — швидкоплинність ринкових умов вимагає оперативного реагування та постійного оновлення управлінських рішень.

5. Варіативність — наявність кількох альтернативних управлінських варіантів, серед яких обирається найоптимальніший з урахуванням визначених критеріїв.

6. Орієнтація на стратегічну мету — прийняття рішень має узгоджуватися з довгостроковими цілями розвитку підприємства, навіть якщо окремі рішення є ефективними лише в короткостроковій перспективі [14].

Формування методів і принципів менеджменту в підприємствах ресторанного типу постійно змінюється під впливом трансформацій у економіці (рис.1.1.).

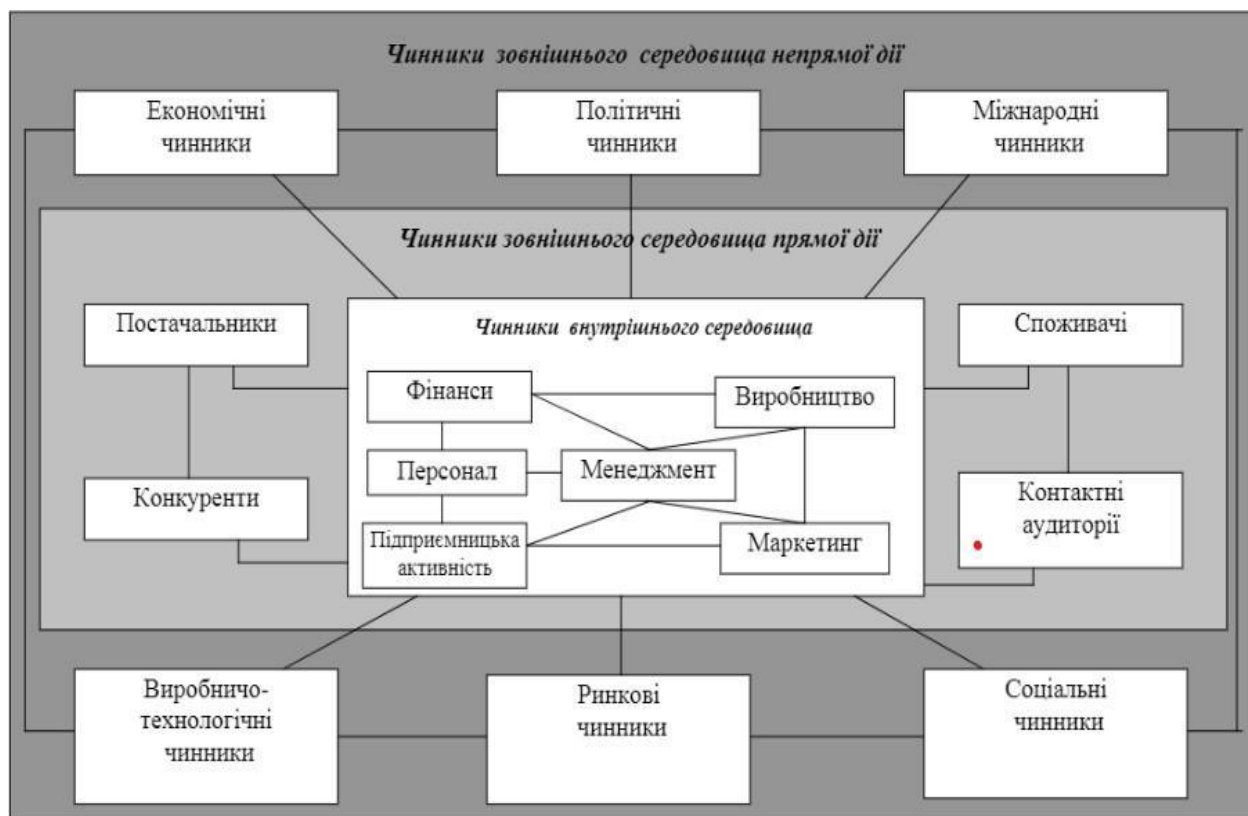


Рис. 1.1. Середовище підприємств ресторанного типу [32]

На ефективність функціонування системи менеджменту в закладах ресторанного типу мають вплив такі чинники, як трансформація загальних принципів управління, зміни в кон'юктурі споживчого ринку, рівень доходів і добробуту населення, ступінь інтеграції міжнародного досвіду, а також соціально-побутові, економічні та політико-правові зміни в країні [17].

Враховуючи зазначені принципи та їх адаптації до динамічного зовнішнього середовища, менеджмент у сфері ресторанного бізнесу може забезпечити ефективне формування ресурсного потенціалу підприємства, інтенсивне зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення попиту, зміцнення конкурентних позицій на ринку, а також ріст прибутковості й подальший розвиток діяльності.

Мета та завдання менеджменту підприємства ресторанного типу безпосередньо впливають із його функцій управління. Основні завдання спрямовані на досягнення загальної мети функціонування закладу. До ключових завдань менеджменту належать:

1. Забезпечення максимально можливого рівня задоволення попиту на продукцію підприємства.
2. Організація обслуговування клієнтів на високому якісному рівні.
3. Досягнення економічної ефективності шляхом скорочення витрат на виробничу та організаційну діяльність і збільшення прибутковості.
4. Раціональний розподіл чистого прибутку для створення умов подальшого розвитку підприємства.
5. Зниження рівня ризиків для збереження фінансової стабільності та сталого розвитку.
6. Оптимізація залучення та розміщення фінансових ресурсів, формування ефективної структури інвестиційного і кредитного портфелів, капіталу, активів і пасивів.
7. Підтримка оптимального рівня ліквідності та забезпечення можливостей для реінвестування.

Варто підкреслити, що всі ці завдання тісно пов'язані між собою та мають взаємний вплив. Одне завдання може посилювати позитивний ефект від іншого, наприклад, високий рівень задоволення клієнтів сприяє зростанню обсягів реалізації та прибутків. Водночас надмірне прагнення до максимізації прибутку може підвищити ризики та призвести до порушення фінансової рівноваги. Тому важливо забезпечити гармонізацію та збалансованість між усіма управлінськими завданнями [6].

Отже, послідовне виконання завдань менеджменту та дотримання його принципів дозволяє підприємству ресторанного типу досягати поставлених

стратегічних цілей: забезпечення високоякісного обслуговування, повного задоволення попиту, зростання прибутковості та стабільного розвитку.

1.2. Основні функції менеджменту підприємств ресторанного бізнесу

Менеджмент підприємств ресторанного бізнесу виконує свої задачі через відповідні функції. В загальній теорії менеджменту управлінська система характеризується такими функціями: планування, організація, мотивація, контроль. Схематично їх можна представити на рис.1.2.



Рис. 1.2. Основні функції менеджменту підприємства [4]

Кожна управлінська система, зокрема в сфері ресторанного господарства, має свої специфічні об'єкти управління, а також визначене коло завдань, які необхідно реалізовувати. Виходячи з особливостей функціонування підприємств ресторанного типу та на основі узагальнення наукових джерел [2; 3; 8; 11; 14], можна виокремити основні функціональні напрями системи менеджменту в цій сфері:

1. Організаційне забезпечення функціонування ресторанного підприємства. Ця функція охоплює формування оптимальної організаційної моделі розвитку закладу, визначення його структури та функціональних підрозділів. На етапі створення нового ресторану здійснюється вибір організаційно-правової форми, визначаються засновники, форма власності тощо. Саме цей етап має критичне значення для подальшої господарської діяльності та досягнення фінансових результатів.

2. Управління виробничо-збутовими процесами. В рамках цієї функції розробляються технологічні схеми виготовлення продукції та організації обслуговування споживачів, здійснюється логістика постачання сировини, її зберігання та реалізація готової продукції.

3. Управління сервісом та клієнтським досвідом. Цей напрям прямо впливає з місії ресторанного підприємства і є ключовим у контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Йдеться про формування асортиментної політики, орієнтованої на специфічні сегменти ринку, організацію комфортного обслуговування, зручного графіка роботи, а також впровадження додаткових послуг.

4. Управління людськими ресурсами. Ця функція набуває особливої ваги в умовах високої трудомісткості ресторанної діяльності. Ефективне управління персоналом, належна мотивація працівників, підвищення кваліфікації та створення системи заохочень безпосередньо впливають на якість обслуговування та фінансову результативність закладу.

5. Контроль і планування товарообороту. Оскільки товарообіг є основним джерелом прибутку, необхідно постійно здійснювати його моніторинг, аналіз ринкової кон'юнктури, прогнозування обсягів реалізації та відповідне планування закупівель сировини.

6. Фінансове управління доходами. З огляду на принцип самофінансування, ресторанне підприємство повинно раціонально формувати

цінову політику та прогнозувати надходження доходів, що є основою для стабільного функціонування і розвитку.

7. Управління витратами виробництва та обігу. Завданням є оптимізація витрат без шкоди для якості продукції та обслуговування, що дозволяє забезпечити конкурентні ціни та стабільну маржинальність.

8. Формування і розподіл прибутку. Цей процес включає не лише отримання прибутку, але і його раціональне розподілення з урахуванням податкових зобов'язань, вартості ресурсів і потреб підприємства в інвестиціях.

9. Управління активами підприємства. Важливо визначити необхідні обсяги матеріально-технічних ресурсів, а також джерела їх фінансування для забезпечення стабільного функціонування.

10. Управління капіталом. Охоплює аналіз потреб у додаткових фінансових ресурсах, пошук внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, ефективне використання кредитного портфеля тощо.

11. Інвестиційне управління. Визначає стратегічні напрямки розвитку підприємства через формування інвестиційної політики, управління портфелем інвестицій та забезпечення зростання ринкової вартості бізнесу.

12. Управління грошовими потоками. Дозволяє координувати час і обсяг грошових надходжень і витрат, а також забезпечує ефективне використання тимчасово вільних коштів.

13. Ризик-менеджмент. Оскільки ресторанний бізнес піддається широкому спектру ризиків (виробничих, маркетингових, фінансових тощо), необхідно впроваджувати заходи для їх виявлення, аналізу та нейтралізації шляхом страхування або хеджування.

14. Забезпечення фінансової стабільності. Досягається завдяки узгодженості фінансових стратегій, оцінці поточного фінансового стану, розробці фінансових планів і виявленню резервів для підвищення стійкості підприємства.

Усі перелічені функції менеджменту є характерними для більшості підприємств ресторанного типу. Проте ступінь їх реалізації залежить від низки факторів, зокрема від розмірів підприємства, його організаційно-правової форми, специфіки виробничо-збутових процесів та рівня залучення персоналу до досягнення загальних результатів. З метою досягнення максимального ефекту функції менеджменту доцільно згрупувати за основними напрямками діяльності, що сприяє створенню комплексної й ефективної системи управління ресторанним підприємством [8].

Можна виділити основні сфери діяльності та основні функції менеджменту в системі управління підприємствами ресторанного типу (рис.1.3).

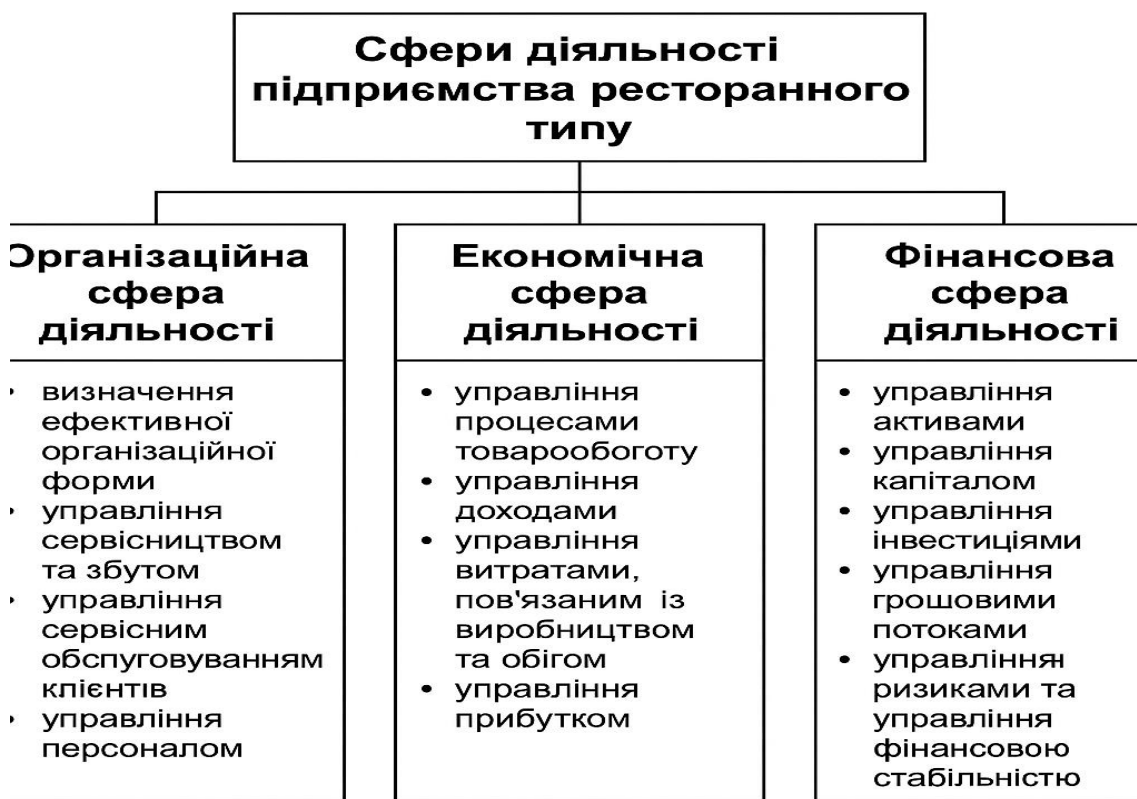


Рис. 1.3. Основні сфери діяльності та основні функції менеджменту у системі управління підприємством ресторанного типу

1. Організаційна сфера діяльності підприємства охоплює такі ключові управлінські функції, як вибір найбільш доцільної організаційної форми функціонування закладу, ефективне управління виробничими процесами та

реалізацією продукції, організація високоякісного сервісного обслуговування клієнтів, а також управління трудовими ресурсами з метою забезпечення належного рівня обслуговування та внутрішньої ефективності.

2. Економічна сфера діяльності включає функціональні напрями, пов'язані з управлінням товарооборотом підприємства, організацією процесів формування доходів, контролем та оптимізацією витрат, що виникають у процесі виробництва та реалізації, а також управлінням прибутком з метою забезпечення фінансової результативності закладу.

3. Фінансова сфера діяльності ресторанного підприємства передбачає реалізацію управлінських функцій, спрямованих на ефективне використання і розподіл активів, управління капіталом та інвестиційною діяльністю, контроль за грошовими потоками, ідентифікацію та мінімізацію фінансових ризиків, а також підтримання стабільного фінансового стану закладу в довгостроковій перспективі.

1.3. Формування системи менеджменту сучасних підприємств ресторанного господарства

Все що підлягає дослідженню, може розглядатися з двох підходів — статичного й динамічного. Поняття «система менеджменту» належить до категорії статичних, оскільки вона відображає стійкі, стабільні взаємозв'язки між окремими елементами та рівнями організації підприємницької діяльності в межах ресторанного підприємства. Ця система охоплює не лише структуру управління, а й усіх працівників закладу, а також весь комплекс відносин, що формуються між ними в процесі діяльності.

Усередині підприємства працівники вступають у взаємодію не тільки в межах формальних, ділових стосунків, спрямованих на координацію зусиль задля досягнення стратегічних цілей організації. Їхні взаємини можуть також мати

психологічний, соціальний, економічний, політичний, етичний або навіть ідеологічний характер, що створює багатовимірний простір управлінських комунікацій [24].

З позиції людського чинника система менеджменту виявляється як цілісна сукупність відносин, що виникають між працівниками з метою узгодження дій та досягнення організаційної ефективності у певному соціально-економічному контексті, наприклад, у сфері ресторанного бізнесу. Такі зв'язки формуються у процесі реалізації управлінських функцій, дотримання встановлених принципів та здійснення самого процесу керування, що супроводжується розподілом повноважень і відповідальністю. У цьому контексті систему менеджменту можна уявити як мережу взаємопов'язаних елементів, які координуються для досягнення єдиної мети через прийняття рішень, делегування повноважень і виконання конкретних дій [17].

Систему менеджменту можна класифікувати за різними ознаками, серед яких:

- структура організації;
- конфігурація управлінських рівнів та співвідношення між лінійними, функціональними, обслуговуючими та допоміжними елементами;
- розподіл управлінських функцій між різними рівнями керівництва;
- схема делегування повноважень;
- характер комунікацій між окремими ланками управління;
- інформаційна забезпеченість кожної управлінської одиниці;
- структура персоналу.

Існують різні типи конфігурацій системи менеджменту: у вигляді піраміди, пісочного годинника, цибулини або вази. Кожна з них відрізняється за розподілом функцій, співвідношенням між менеджментом та обслуговуючим персоналом, і вибір тієї чи іншої моделі зумовлений специфікою завдань, обсягом функцій, актуальністю проблем і ступенем централізації управлінських процесів.

Формування ефективної системи менеджменту ресторанного підприємства базується на семи ключових елементах: стратегічні цілі та завдання, функції управління, повноваження менеджменту, трудомісткість реалізації функцій і делегованих повноважень, об'єкт управління, інформаційне забезпечення та технічна база [14].

Наявність і якість цих компонентів визначають ступінь сформованості управлінської системи підприємства, а також дозволяють охарактеризувати специфіку ділових взаємин між її окремими частинами.

Найбільші відмінності між управлінськими ланками проявляються через набір і характер повноважень, а також функцій, які їм делеговані. Детальну характеристику таких структурних елементів системи наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація ланок системи менеджменту

Тип ланки системи менеджменту	Характеристика
Лінійна ланка менеджменту	обсяг повноважень дорівнює обсягу функцій. Як правило, ця ланка ототожнюється з першим керівником в рамках певного об'єкта менеджменту, який має право на прийняття рішень по всіх функціях менеджменту.
Функціональна ланка менеджменту	обсяг повноважень значно менший від обсягу функцій, в рамках яких працює дана ланка. Нерідко така ланка тільки розробляє варіанти рішень, але не приймає їх, передаючи на прийняття лінійній ланці.
Лінійно-функціональна ланка менеджменту	обсяг повноважень обмежений частиною обсягу функцій, але основне в діяльності цієї ланки – повноваження. До таких ланок відносяться, наприклад, посади головного економіста, головного інженера та ін.

Функціонально-лінійна ланка менеджменту	повноваження обмежені не тільки частиною функцій, закріплених за ланкою, а й певними умовами їх реалізації. Тут повноваження існують як можливість, а не як обов'язок.
---	--

До основних складових системи менеджменту ресторанного закладу належать різні структурні елементи, такі як відділи, служби, підрозділи, лабораторії або цехи, різні посади. Кожна з цих ланок відіграє специфічну роль в загальній структурі управління підприємством, що проявляється у виконанні визначених функцій, наданих повноваженнях, рівні спеціалізації або універсалізації, ступені участі в управлінських процесах та інформаційній забезпеченості [11].

У будь-якому закладі ресторанного типу ключову роль відіграє керівна ланка, представлена директором (генеральним менеджером) та менеджерами, які відповідають за окремі напрями діяльності — виробництво, обслуговування клієнтів, організацію подій тощо. Кількість таких керівників, як і розподіл їхніх функціональних обов'язків, залежить від масштабів діяльності підприємства, асортименту пропонованих послуг і продукції, а також від рівня деталізації управлінських функцій.

Генеральний менеджер є центральною фігурою в системі управління, на яку покладено повну відповідальність за організацію роботи ресторану, а також за досягнення планових показників і загальний стан закладу. До основних обов'язків генерального менеджера входить:

- затвердження стратегічних і поточних планів розвитку підприємства та контроль за їх реалізацією;
- забезпечення безперебійного постачання закладу необхідними матеріалами, продуктами, сировиною і напівфабрикатами;
- контроль за дотриманням працівниками стандартів поведінки, етики, правил торгівлі, техніки безпеки і санітарних норм;

- щоденна перевірка даних контрольно-касового апарату і звірка з грошовими коштами, переданими касиром у кінці робочого дня.

Крім того, директор або адміністратор контролює:

- правильність сервірування столів відповідно до стандартів обслуговування;
- реєстрацію замовлень на проведення святкових подій та банкетів;
- зовнішній вигляд офіціантів перед початком зміни та їхню готовність до виконання професійних обов'язків;
- своєчасне оновлення меню;
- діяльність офіціантів під час зміни;
- опрацювання скарг і побажань клієнтів.

Інші менеджери, наприклад, з виробництва чи обслуговування, діють відповідно до посадових інструкцій, затверджених генеральним менеджером. Зокрема, менеджер з виробництва відповідає за організацію технологічного процесу, якість продукції, постачання сировини, дотримання санітарно-гігієнічних вимог та раціональне використання ресурсів. Його функції включають:

- укладення договорів з постачальниками та забезпечення якості і своєчасності поставок;
- контроль за технологічними процесами обробки сировини та приготування страв;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог техніки безпеки на всіх етапах виробництва;
- вивчення уподобань клієнтів і аналіз споживчого попиту [42].

Таким чином, чітке виконання функцій управління сприяє ефективній роботі всіх ланок підприємства, підвищенню продуктивності праці та досягненню високих стандартів обслуговування. Саме завдяки зусиллям

кваліфікованих керівників формуються належні умови для злагодженої роботи системи менеджменту.

Висновок до 1 розділу

Система менеджменту підприємства ресторанного типу є складною багаторівневою структурою, що включає сукупність управлінських функцій, повноважень, інформаційних потоків і взаємовідносин між працівниками. Вона поєднує статичні елементи — сталі організаційні зв'язки та структури — з динамічними процесами, які забезпечують ефективне функціонування закладу в умовах постійних змін ринку.

Менеджмент у ресторані охоплює як виробничі, так і обслуговуючі функції, передбачаючи чітке розмежування обов'язків між керівними особами — генеральним менеджером, адміністраторами, менеджерами з виробництва тощо. В основі ефективного управління лежить реалізація принципів планування, організації, контролю, мотивації та координації персоналу з урахуванням соціально-економічних та психологічних факторів.

Різні конфігурації системи менеджменту відображають специфіку функціонального навантаження та структуру підпорядкування персоналу. Вибір конкретної моделі залежить від масштабів підприємства, рівня централізації управління, обсягу виконуваних завдань та характеристик персоналу.

Теоретичне обґрунтування системи менеджменту ресторанного підприємства дозволяє сформувати ефективну організаційну модель, адаптовану до реалій ринку, сприяє покращенню внутрішніх процесів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Знання теоретичних засад є основою для формування практичних рішень, що забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток закладу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ RIVOLI

2.1. Загальна характеристика організації обслуговування та управління в ресторанному комплексі Rivoli

Досліджуване підприємство — ресторанний комплекс Rivoli, розташований у зручній частині міста Чернівці, а саме на виїзді в напрямку кордону з Румунією, що забезпечує зручний доїзд як для жителів міста, так і для гостей з інших регіонів. Юридична адреса: с. Чагор, вул. Незалежності, 2. Цей заклад вирізняється сучасним дизайном, високим рівнем сервісу та є ідеальним місцем для проведення святкувань різного рівня — від весіль та бенкетів до корпоративів і сімейних вечерів.

Ресторан Rivoli є приватною власністю, має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, веде самостійний бухгалтерський облік, може укладати договори, виступати в суді як позивач або відповідач, має право набувати майнові та немайнові права. Комплекс включає 4 просторих ресторани, літню терасу, окремі VIP-приміщення.

Незважаючи на тривалий період функціонування, Rivoli постійно оновлюється, впроваджує сучасні технології та тренди в ресторанному бізнесі, що дозволяє утримувати стабільну популярність серед відвідувачів різного віку і соціального статусу.

Ресторанний комплекс RIVOLI функціонує як родинний бізнес, заснований у 2017 році. Протягом періоду свого існування заклад сформував стабільну клієнтську базу, де понад 70% гостей є постійними відвідувачами. Основними мотивами лояльності клієнтів є сімейна атмосфера, якісний сервіс та кулінарна різноманітність. Високий рівень повернення клієнтів виступає важливим чинником для подальшого розвитку підприємства, зокрема в умовах економічної нестабільності.

На сьогоднішній день гастрономічна пропозиція комплексу включає три найпопулярніші кухні світу — італійську, французьку та азійську. Вони задовольняють потреби споживачів як у класичних стравах, що відповідають концепції комфортної їжі, так і в унікальних, авторських позиціях для особливих подій. Крім того, у складі комплексу функціонує ресторан європейської кухні

RIVOLI. Управління всіма гастрономічними підрозділами здійснюється бренд-шефом, який є безпосереднім автором концепцій меню та відповідає за дотримання стандартів якості. З моменту відкриття комплексу бренд-шеф спільно з командою кухарів розробляє сезонні оновлення меню, впроваджує нові авторські страви та стимулює креативність персоналу шляхом організації внутрішніх кулінарних конкурсів.

Перший ресторан комплексу — Dal Forno — спеціалізується на італійській кухні. Його основна концепція полягає у подачі традиційних страв із локальних продуктів, які відповідають поняттю «comfort food». Цей заклад вирізняється атмосферою затишку, що сприяє сімейному відпочинку, і відображає італійську гостинність, подібну до українських традицій спільного сімейного застілля.

Другий заклад — Mizumi Asian Bistro — позиціонується як нео-бістро азійської кухні. Він орієнтований на гостей, які шукають екзотичні смаки та естетичні враження. Mizumi поєднує традиційні азійські рецепти з інноваційними гастрономічними технологіями та авторськими інтерпретаціями. Заклад вирізняється яскравим смаковим профілем страв і сучасним дизайном інтер'єру.

У 2023 році поза межами основного комплексу було відкрито новий формат — Roti Rottisserie. Це перша в Україні ротисерія у французькому стилі, спеціалізована на приготуванні курчат-гриль. Незважаючи на складні обставини повномасштабного вторгнення, відкриття нового закладу стало важливим кроком у розвитку бренду, засвідчивши його адаптивність і стратегічне мислення.

Комплекс також включає банкетний зал місткістю до 200 осіб, що призначений для проведення урочистих заходів різного формату. Його гнучка структура дозволяє адаптувати простір під потреби як приватних, так і корпоративних клієнтів.

Чернівці, як культурний центр Буковини, приваблює значну кількість туристів, зацікавлених у вивченні регіональної культури та кухні. Кожен із закладів комплексу задовольняє різні сегменти споживчого попиту: від сімейного

обіду в Dal Forno, ділового ланчу в RIVOLI, святкової вечері в Mizumi до неформальних зустрічей у Roti Rottisserie.

За словами власника комплексу, концепція RIVOLI була сформована на основі глибокого аналізу попиту в регіоні та динаміки розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Це дало змогу створити універсальний простір, здатний задовольнити як потреби сімейного відпочинку, так і ділових візитів або святкових подій. У планах власників – подальший розвиток, збереження високого рівня сервісу та підтримка національного іміджу ресторанної культури навіть в умовах кризових викликів.

До послуг клієнтів пропонується повний спектр організації урочистих подій: весільна флористика та декорування, музичне супроводження, фуршети, тематичні вечірки. Заклад активно розвиває кейтеринг та послуги з доставки.

Основними завданнями діяльності Rivoli є забезпечення високоякісного ресторанного обслуговування, сприяння зайнятості населення, створення додаткових робочих місць, розвиток культури споживання та впровадження сучасних стандартів гостинності.

З огляду на це, Rivoli класифікується як підприємство ресторанного господарства, що функціонує відповідно до вимог чинного законодавства та галузевих стандартів. Залежно від рівня обслуговування та запропонованого асортименту, заклад належить до категорії закладів вищого класу.

Ресторан надає комплексні послуги:

- приготування та реалізація кулінарної продукції;
- організація харчування та обслуговування;
- кейтеринг;
- організація дозвілля та заходів;
- інформаційно-консультативні послуги.

Діяльність закладу здійснюється відповідно до законів України: «Про захист прав споживачів», «Про підприємництво», «Про санітарне та епідемічне благополуччя населення», «Про якість та безпеку харчових продуктів» тощо.

До основних критеріїв, що визначають вимоги до закладів ресторанного типу, належать:

- зручність розташування;
- відповідність інфраструктури;
- якість інтер'єру та екстер'єру;
- технічна оснащеність;
- професіоналізм персоналу;
- асортимент продукції;
- доступність додаткових послуг.

Форма обслуговування в Rivoli охоплює щоденний прийом гостей, організацію банкетів, обслуговування на виніс та індивідуальні форми обслуговування. Гості проходять стандартні етапи обслуговування — зустріч, розміщення, подача меню, прийом і виконання замовлення, подача страв та розрахунок.

Управлінська структура Rivoli — функціональна й адаптивна. Кожен підрозділ спеціалізується на певному напрямку, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринку та забезпечує ефективне функціонування всієї системи.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом ресторанного комплексу Rivoli

Ресторани досліджуваного комплексу користуються великою популярністю серед розважальних закладів міста Чернівці, оскільки розташовуються в екологічно чистому районі, мають розваги для дітей та інші

послуги, які надаються з високим рівнем якості обслуговування, що, в свою чергу, залежить саме від персоналу закладу.

Кадровий потенціал ресторану, разом із технічними працівниками, налічує близько 55 осіб, вікової категорії від 18 до 53 років. Наведемо їх характеристику в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кадрове забезпечення ресторанного комплексу «Rivoli»

№	Посадова одиниця	Кількість осіб
1.	Директора	3
2.	Адміністратори	6
3.	Шеф-кухар	2
4.	Помічник кухаря	8
5.	Офіціант	20
6.	Бармен	2
7.	Хозяюшка	4
8.	Посудомийниця	4
9.	Бухгалтер	2
10.	Технічний працівник	2

Джерело сформовано автором

У ресторанному комплексі діє лінійна-функціональна структура управління: на кухні шеф-кухарю підпорядковуються його помічники; в залах офіціанти, бармени підпорядковуються адміністраторові; шеф-кухар та адміністратор підпорядковуються директорам, які, у свою чергу - власнику.

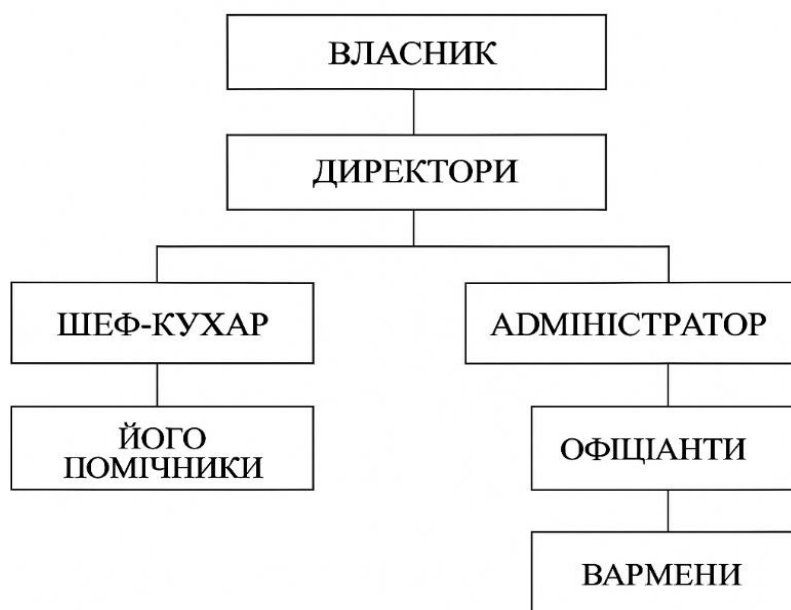


Рис.2.1. Лінійна-функціональна структура управління на прикладі ресторанів комплексу Rivoli

Управління ресторанним комплексом здійснюється на основі лінійно-функціональної структури, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків та ефективну взаємодію між різними рівнями управління. Ключовими посадовими особами в структурі управління є директор, адміністратор, шеф-кухар, їхні безпосередні підлеглі та обслуговуючий персонал.

Функціональні обов'язки керівного та обслуговуючого персоналу ресторанного комплексу. Директор ресторанного комплексу здійснює загальне керівництво підприємством, забезпечуючи ефективну організацію виробничої, торговельної та фінансово-економічної діяльності. До його компетенції належить управління персоналом, зокрема затвердження кандидатур на посади та звільнення працівників відповідно до чинного трудового законодавства. Він відповідає за стан обліку і контролю, збереження матеріальних ресурсів, а також за фінансову стабільність підприємства та своєчасне проведення виплат

працівникам. У межах своїх повноважень директор контролює всі підрозділи закладу, забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм і вимог з охорони праці.

Адміністратор ресторану виконує безпосередній оперативний контроль за діяльністю обслуговуючого персоналу в залі. Його функціональні обов'язки включають: контроль за правильністю розстановки кадрів, дотриманням стандартів обслуговування, підтриманням чистоти та порядку, відповідністю сервірування вимогам, якістю та своєчасністю подачі продукції. Перед відкриттям закладу адміністратор проводить інструктаж для офіціантів, визначає порядок роботи, розподіляє обов'язки, закріплює зони обслуговування та перевіряє готовність залу. Також адміністратор здійснює перевірку наявності HOT- та STOP-листів, проводить співбесіди з потенційними працівниками, контролює розрахунки офіціантів із відвідувачами.

У разі порушення норм внутрішнього розпорядку з боку працівників, адміністратор має право тимчасово відсторонити їх від виконання обов'язків з обов'язковим інформуванням керівництва закладу.

Обслуговуючий персонал ресторанів комплексу «Rivoli» зобов'язаний дотримуватись низки загальних вимог:

- суворе виконання положень внутрішнього розпорядку;
- дотримання посадових інструкцій;
- підтримання санітарно-гігієнічних норм особистої гігієни та гігієни робочого місця;
- дотримання принципів професійної етики та стандартів культури обслуговування;
- виконання правил техніки безпеки та охорони праці;
- постійне підвищення рівня професійної компетентності.

Завдяки чітко структурованій системі управління та розподілу обов'язків, ресторанний комплекс забезпечує високий рівень організації праці та якість обслуговування гостей.

Перед тим як перейти до дослідження засобів стимулювання персоналу, що використовуються у системі управління ресторанним закладом «Rivoli», нами було виконано його SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ресторану «Rivoli»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розташування закладу в екологічно чистому районі; 2. Кваліфіковані офіціанти; 3. Гнучка форма розрахунку; 4. Великий перелік основних і додаткових послуг; 5. Висока якість обслуговування; 6. Інтер'єр та екстер'єр закладу.	1. Залежність від роботи кожного співробітника; 2. Розташування віддалене від центра міста; 3. Висока цінова політика; 4. Відсутність бонусних систем і скидок.
Можливості	Загрози
1. Підвищення якості обслуговування; 2. Розроблення система навчання нових співробітників; 3. Проведення акцій, впровадження	1. Пандемія COVID-19; 2. Зміни в економіці та політиці; 3. Зміни в кадровій системі закладу; 4. Зниження платоспроможності населення;

бонусних систем і програм лояльності для гостей; 4. Створення чітко сформованої системи стимулювання персоналу .	5. Конку rentність на ринку ресторанних послуг.
---	---

Заклади ресторанного господарства «Rivoli» демонструють значний потенціал завдяки численним сильним сторонам і можливостям розвитку. Проте, серед слабких місць можна виокремити високу залежність якості обслуговування від ефективності роботи кожного окремого працівника. Якість послуг, що надаються, прямо пропорційна професіоналізму персоналу, а отже, рівень репутації та конкурентоспроможності закладу також формується колективною ефективністю. У зв'язку з цим, особливу увагу в системі управління необхідно приділяти питанням мотивації та стимулювання трудової діяльності співробітників.

У науковій літературі поняття «мотивація» та «стимулювання» тісно пов'язані. Мотивація трактується як внутрішня характеристика особистості, яка визначає поведінкову активність працівника в процесі трудової діяльності, формуючись під впливом його інтересів. Стимул, у свою чергу, є зовнішнім впливом, спрямованим на активізацію мотивації та регуляцію поведінки працівника в бажаному для організації напрямку.

Існує два основні типи мотиваційних підходів:

1. Запобіжна мотивація – орієнтована на уникнення негативних наслідків, передбачає використання каральних механізмів.
2. Мотивація досягнення – базується на прагненні досягти бажаних результатів і передбачає застосування позитивних стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних.

У закладі «Rivoli» реалізовано обидва типи мотиваційних стратегій з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Серед матеріальних стимулів, притаманних мотивації досягнення, варто відзначити: – фіксовану заробітну плату; – преміальні на основі результативності, розраховані згідно з системою КРІ (ключових показників ефективності).

Система КРІ дозволяє оцінити індивідуальну й колективну ефективність працівників, співвіднести їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства та диференціювати оплату праці. Вона забезпечує прозорість критеріїв оцінки й створює обґрунтовану основу для фінансової винагороди. Зокрема, для шеф-кухаря КРІ включають: – розрахунок фудкосту страв; – досягнення планових показників за кількістю гостей; – атестацію помічників кухаря; – оцінку якості страв (власником); – співвідношення фонду оплати праці до загальних витрат кухні.

Офіціанти отримують премії залежно від розміру середнього чека та валового доходу за місяць, а бармени, адміністратори та інші спеціалісти – у вигляді процентних надбавок до загального прибутку.

Для працівників, чия діяльність опосередковано впливає на фінансові результати (обслуговуючий та технічний персонал), передбачені фіксовані премії за бездоганне виконання посадових обов'язків.

Нематеріальні засоби стимулювання у «Rivoli» охоплюють: – облаштовані зони для відпочинку; – комфортні робочі місця; – безкоштовне харчування; – сприятливий мікроклімат у колективі; – елементи корпоративної культури; – медичне страхування; – службові мобільні телефони (для адміністраторів); – мотиваційна програма для офіціантів із можливістю безкоштовного відвідування ресторану в місті за найкращими відгуками гостей.

Водночас у системі також застосовуються елементи запобіжної мотивації: дисциплінарні стягнення, штрафи за порушення внутрішньої політики та звільнення за систематичні порушення трудової дисципліни.

Таким чином, у закладі «Rivoli» сформовано гнучку багаторівневу систему мотивації, яка забезпечує належний рівень професійної активності працівників та сприяє підвищенню якості обслуговування. Ефективність цієї системи забезпечується дотриманням таких принципів: – орієнтація на досяжні для працівника показники; – надання зрозумілих механізмів досягнення цих показників; – збереження фіксованого окладу за умов змін у мотиваційній політиці; – можливість істотного впливу на власний дохід через досягнення KPI.

2.3. Пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу в ресторанному закладі «Rivoli»

Керівництво кожного закладу сфери обслуговування, зокрема й ресторанного бізнесу, зацікавлене в тому, щоб працівники виконували свої професійні обов'язки не лише якісно, а й із внутрішньою мотивацією, творчим підходом і відданістю справі. Адже саме людський фактор значною мірою визначає рівень обслуговування гостей та репутацію закладу. Проте, незважаючи на бажання працівників бути залученими та ефективними, існує низка об'єктивних і суб'єктивних чинників, які можуть призводити до демотивації та професійного вигорання. До таких негативних факторів, за даними дослідників, належать:

- надмірна опіка або втручання безпосереднього керівника у виконання обов'язків працівника;
- брак психологічної чи організаційної підтримки з боку адміністрації;
- недостатнє матеріально-технічне забезпечення, відсутність необхідної для якісної праці інформації;
- відсутність ефективного зворотного зв'язку щодо результатів праці;
- ігнорування або несвоєчасне вирішення проблем, з якими зіштовхується працівник у своїй роботі.

Такі обставини можуть призвести до емоційного виснаження, втрати віри у власну значущість і подальші перспективи кар'єрного зростання, а також до зниження мотивації виконувати роботу на високому рівні.

Фахівці з економіки праці наголошують, що персонал є найціннішим і водночас обмеженим ресурсом будь-якої організації, тож ефективне управління людським капіталом повинно враховувати не лише продуктивність, але й морально-психологічні аспекти діяльності працівників. Проте з огляду на складність врахування індивідуальних переваг, керівництво здебільшого прагне до підвищення загальної або інтегральної продуктивності персоналу.

З наукової точки зору, «ідеальне» робоче місце повинно відповідати таким критеріям:

- спрямованість на конкретний, досяжний результат;
- визнання і заохочення результатів праці з боку керівництва;
- надання працівнику можливості приймати рішення в межах своєї компетенції;
- забезпечення чіткого і своєчасного зворотного зв'язку щодо результатів діяльності.

Організація трудового процесу відповідно до зазначених принципів виступає сильним стимулом для працівника, формуючи відчуття причетності до спільної справи, внутрішнього задоволення від роботи та бажання розвиватися в межах професійної діяльності.

Таким чином, можна дійти висновку, що ефективна система стимулювання персоналу має базуватись на поєднанні планування, організації, розвитку людських ресурсів і підтримки внутрішніх мотиваційних механізмів.

У ресторанному комплексі «Rivoli» система стимулювання персоналу побудована з урахуванням низки важливих умов, зокрема:

1. Орієнтація на стратегічні цілі закладу та місію підприємства – тобто система стимулювання повинна бути спрямована на підтримку і реалізацію загальних напрямів розвитку ресторану.
2. Відповідність інструментів стимулювання специфіці діяльності закладу, мотиваційному профілю персоналу та реальним можливостям підприємства.
3. Дотримання принципу справедливості в застосуванні заохочень і санкцій – усі працівники повинні мати рівні шанси на отримання винагороди при однакових результатах роботи.
4. Неухильність реалізації стимулюючих заходів – тобто заохочення або покарання повинні застосовуватись щоразу за наявності відповідних підстав, без винятків.
5. Прозорість – працівники мають бути чітко обізнані з системою стимулювання, її механізмами, критеріями оцінювання та можливими наслідками.

Один із ключових обов'язків управлінців ресторанного бізнесу полягає у ретельному доборі таких засобів стимулювання, які максимально відповідатимуть специфіці закладу, інтересам працівників і сприятимуть досягненню високих результатів. Водночас не варто забувати, що для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати індивідуальні потреби і вподобання персоналу.

Саме тому, з метою виокремлення пропозицій підвищення мотивації персоналу ресторану «Rivoli», нами було проведено опитування його працівників щодо визначення найефективнішого, на їх погляд, методу мотивації (рис. 2.2).

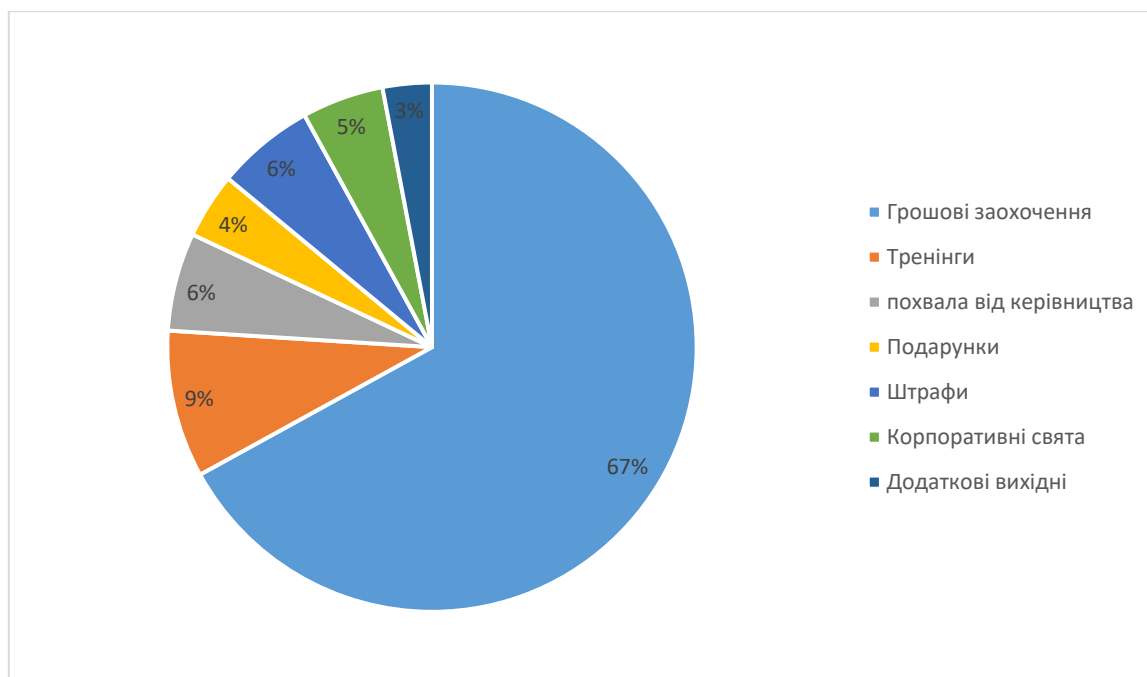


Рис. 2.2 Результати опитування персоналу ресторанного закладу «Rivoli» щодо пріоритетних методів мотивації їх праці

Згідно з результатами опитування, більшість працівників ресторанного господарства віддають перевагу грошовим заохоченням як основному способу мотивації. Такий вибір зумовлений тим, що фінансова винагорода має прямий і швидкий вплив на рівень задоволеності потреб працівників, особливо в умовах нестабільної економіки. Разом із тим, 9% респондентів вказали, що для них більш значущими є можливості для професійного розвитку через безкоштовне навчання і тренінги. Інші форми нематеріального стимулювання, як-от схвальні відгуки з боку керівництва, отримали підтримку 6% опитаних, а персональні подарунки – 4%. Штрафні санкції, хоч і в меншій мірі, теж впливають на продуктивність працівників: 6% заявили, що саме вони змушують працювати краще. Корпоративні заходи, як виявилось, є мотиваційним чинником для 5% опитаних, тоді як додаткові вихідні були найменш популярними – лише 3% вказали на них як ефективний засіб стимулювання.

Керівники, намагаючись мотивувати персонал, здебільшого виходять із власного бачення ситуації, часто припускаючи, що знають потреби своїх підлеглих. У багатьох випадках така стратегія дає позитивні результати, зокрема коли мова йде про підвищення заробітної плати, проте не завжди ці дії враховують реальні інтереси конкретних працівників. Водночас далеко не кожне підприємство може похвалитися наявністю чітко сформованого мотиваційного пакету, який відповідає потребам персоналу та стратегічним цілям закладу.

Мотиваційний пакет підприємства — це сукупність заходів, які спрямовані на посилення позитивних стимулів для працівників та мінімізацію впливу демотивуючих факторів. Проте така система не може бути ефективною, якщо не враховуються індивідуальні потреби співробітників, зокрема тих, хто займає ключові позиції в колективі.

На основі аналізу існуючої системи мотивації персоналу ресторану «Rivoli» та результатів опитування як серед працівників закладу, так і серед незалежних респондентів, були сформовані низка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Рекомендації щодо матеріального стимулювання:

1. Запровадження системи мотивації на основі ключових показників ефективності (КПІ) для працівників кожного підрозділу. Застосування КПІ дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення загальних результатів підприємства. Для оптимальної ефективності рекомендується не перевищувати 10 показників на одну категорію персоналу.

2. Розробка системи преміювання на основі коефіцієнта трудової участі (КТУ), яка дозволяє розподіляти винагороди залежно від загального результату діяльності колективу.

3. Надання грошових премій до ювілейних дат, що сприятиме підвищенню лояльності працівників та створенню позитивного емоційного клімату.

Рекомендації щодо нематеріального стимулювання:

1. Компенсація понаднормових годин додатковими вихідними (за бажанням працівника), що дозволить знизити рівень напруги та агресивності в колективі, а також підвищить дотримання трудової дисципліни.
2. Створення умов для професійного розвитку — проведення навчальних заходів, курсів, тренінгів, які фінансуються закладом.
3. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, що мотивуватиме працівників розвиватися в межах організації.
4. Нестандартне заохочення у вигляді футболок із написами, які щодня видаються одній офіціантці, сприятиме підвищенню настрою та командного духу.
5. Відновлення проведення корпоративних свят, що були призупинені через пандемію, із дотриманням санітарно-гігієнічних норм, адже такі заходи позитивно впливають на згуртованість колективу.
6. Заохочення працівників святковими подарунками, що підвищує їхню лояльність і задоволеність роботою.
7. Регулярна словесна похвала від керівництва за добре виконану роботу, що формує культуру визнання.

Наразі зазначені пропозиції не всі впроваджені в практику ресторанів «Ріволі», проте, на нашу думку, реалізація таких заходів дозволить:

- підвищити загальну ефективність роботи закладу;
- знизити рівень конфліктів і негативних проявів поведінки серед персоналу;
- покращити якість виконання службових обов'язків;
- зміцнити впевненість працівників у тому, що їхній внесок цінується і визнається як колективом, так і керівництвом.

Сьогоднішні умови вимагають від управлінців активного впровадження сучасних управлінських інструментів, оскільки до половини рентабельності

ресторанного бізнесу визначається рівнем управлінської компетенції. Персонал більше не розглядається просто як робоча сила — він є основним ресурсом, який формує конкурентоспроможність закладу.

Згідно з аналізом актуальних досліджень, серед сучасного покоління працівників, яке становить понад 50% персоналу ресторану, спостерігається тенденція до посиленої орієнтації на фінансову стабільність і особистісний розвиток. Це означає, що саме матеріальні стимули часто відіграють головну роль у формуванні задоволення від праці.

Керівники повинні не лише підвищувати власний професійний рівень, але й активно сприяти розвитку своїх працівників, створювати умови для реалізації їхнього потенціалу, підтримувати здобуття профільної освіти та формувати сприятливе середовище для досягнення спільних цілей.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система мотивації персоналу має будуватись з урахуванням реальних потреб працівників, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Грамотно організована система стимулювання сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, підвищенню прибутковості закладу.

Висновки до 2 розділу

1. Встановлено, що запорукою результативної роботи підприємств сфери обслуговування є грамотно налагоджена система управління, основою якої виступають саме людські ресурси. Саме працівники є тією рушійною силою, яка визначає динаміку змін, забезпечує розвиток і адаптацію підприємства до нових умов. У зв'язку з цим, особливого значення набуває стратегічне управління

персоналом, зокрема організація процесу мотивації як однієї з найважливіших управлінських функцій.

2. Незважаючи на те, що існує багато наукових моделей, які описують механізми стимулювання, керівники підприємств переважно розробляють індивідуальні системи мотивації, які враховують специфіку діяльності їхнього закладу, поточні завдання, а також особистісні потреби персоналу. У практиці використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також методи з негативним впливом. При цьому, хоча фінансові винагороди займають чільне місце, нематеріальні способи стимулювання залишаються важливим інструментом формування залученості працівників.

3. Надано характеристику діяльності ресторанного комплексу «Ріволі» у місті Чернівці, зокрема розглянуто його структуру та нинішню систему мотивації персоналу. З'ясовано, що керівництво закладу приділяє належну увагу питанням стимулювання працівників, використовуючи в управлінні як фінансові заохочення, так і нематеріальні засоби, а також методи адміністративного впливу. За підсумками проведеного дослідження було сформовано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення підходів до мотивації персоналу в ресторанах «Rivoli». Очікується, що впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність роботи колективу та позитивно вплине на економічні результати закладу.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVOLI»

3.1. Шляхи удосконалення управління операційною системою ресторану «Rivoli»

Ефективно організована система менеджменту є однією з ключових передумов успішної адаптації підприємства до умов ринкової економіки. Вона забезпечує його життєздатність, стабільність функціонування та конкурентоспроможність на динамічному ринку. Зокрема, операційна діяльність посідає центральне місце у функціонуванні підприємства, оскільки саме вона безпосередньо впливає на такі важливі параметри, як собівартість, ціна та якість кінцевої продукції (чи то товари, роботи, чи послуги), а також визначає ефективність переходу до наступного етапу в загальному циклі виробництва та реалізації.

Операційна діяльність являє собою цілісну систему виробничих процесів, в якій працівники, використовуючи відповідні засоби праці, здійснюють перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт. До цієї діяльності належать, зокрема, виробництво, обробка сировини, будівництво та надання послуг.

У контексті ресторану «Rivoli» доцільно розглядати вдосконалення операційного менеджменту на двох основних рівнях:

1. Рівень загальної системи управління закладом;
2. Рівень виробничого (операційного) управління, що стосується безпосередньо процесу приготування продукції.

Такий підхід дозволяє здійснити всебічний, взаємопов'язаний аналіз і пошук шляхів оптимізації системи операційного менеджменту. Загальна управлінська структура ресторану повинна включати чотири ключові складові:

- організаційний механізм управління;
- структуру управління;
- управлінські процеси;
- напрями розвитку управління.

Удосконалення цієї системи доцільно здійснювати за такими основними напрямами:

- оптимізація організаційної структури ресторану;

- удосконалення управління бізнес-процесами шляхом покращення планування, обліку та контролю ключових показників діяльності;
- ефективне управління ресурсами та матеріальними запасами;
- покращення системи впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

На рівні безпосередньої операційної діяльності вдосконалення операційного менеджменту передбачає:

- оптимізацію виробничих процесів;
- модернізацію технологій та методів виробництва;
- зміну виробничої структури.

Серед конкретних напрямів покращення виробничого менеджменту виділяються:

1. Модернізація технологічного процесу – заміна застарілих технологій та матеріалів на сучасні дозволяє суттєво підвищити якість продукції та підвищити попит на неї.
2. Удосконалення внутрішньої комунікації – пришвидшення та підвищення ефективності обміну інформацією дозволяє знизити витрати, зменшити кількість браку, покращити якість і своєчасність постачання.
3. Підвищення кваліфікації персоналу – регулярне навчання співробітників, зокрема управлінців та спеціалістів, сприяє впровадженню сучасних ідей у практику роботи підприємства.
4. Контроль якості продукції – якість продукції є вирішальним фактором для задоволення потреб споживача та підвищення конкурентних переваг.
5. Проведення наукових досліджень для створення або модернізації продукції.
6. Використання енергозберігаючих технологій – у контексті зростання цін на енергоносії, це стає критичним фактором економії витрат.

7. Проведення системного аналізу конкурентних позицій ресторану.
8. Використання сучасних інструментів та обладнання для підвищення ефективності кулінарного процесу.

Реалізація вказаних заходів повинна стати фундаментом для побудови стратегії розвитку операційного менеджменту ресторану «Rivoli». У ринкових умовах така стратегія має ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, яке, своєю чергою, спирається на чітко сформульовану філософію підприємства — систему його ключових цінностей, орієнтирів і правил, що визначають напрям руху та обмеження.

Операційна стратегія повинна чітко окреслювати, яким чином керувати основними підсистемами організації, забезпечувати реалізацію поточних і довгострокових завдань, узгоджених із загальною стратегією підприємства. У сучасних умовах одним із найважливіших елементів є технічне оновлення ресторану на інноваційній основі, що дозволяє формувати нову якість операційного управління та підвищувати рівень конкурентоспроможності. При цьому стратегічна орієнтація технічного розвитку повинна базуватися передусім на потребах споживача, залишаючи внутрішні виробничі цілі другорядними.

3.2. Визначення методів та інструментарію удосконалення операційного менеджменту ресторану

Удосконалення системи операційного менеджменту на рівні безпосередньої господарської діяльності ресторану передбачає всебічний аналіз і обґрунтування заходів, спрямованих на оптимізацію виробничого процесу. Це включає перегляд і покращення організаційної структури виробництва, впровадження сучасних технологій та оновлення методик приготування

продукції. Досягнення високої ефективності роботи підприємства й одержання кращих кінцевих результатів неможливе без вирішення питання якості продукції, яке безпосередньо залежить від рівня технологічної досконалості виробничих процесів ресторану «Rivoli».

Разом із впровадженням нових страв у меню ресторану, необхідним є також постійне вдосконалення рецептури та технології приготування вже наявних страв. Це дозволяє своєчасно визначити стадію їхнього життєвого циклу та здійснити відповідні коригування з метою збереження привабливості для споживачів.

Окрім формування стратегічного напрямку діяльності, ключовим завданням підприємства є знаходження найбільш ефективного способу організації виробничого процесу, що забезпечить оптимальне перетворення наявних ресурсів у якісний кінцевий продукт.

Центральним об'єктом процесної стратегії виступає розробка оптимальної моделі виробництва, яка враховує як запити споживачів, так і особливості самого виробництва – зокрема, витрати, технологічні параметри та інші управлінські аспекти.

Головною метою операційного менеджменту ресторану виступає досягнення високої якості продукції при одночасному мінімальному використанні ресурсів. Хоча виробничі підрозділи можуть мати власні специфічні цілі, спільною для всіх є обов'язкове виконання планових завдань з найменшими можливими витратами матеріалів, праці, часу та фінансів.

Оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою системи узагальнюючих і часткових показників, у основі яких лежить аналіз матеріальних витрат. До таких узагальнюючих показників належать: прибуток на одиницю витрачених матеріалів, матеріаловіддача, матеріаломісткість, а також частка матеріальних витрат у загальній собівартості продукції. Вони дозволяють оцінити рівень ефективності

використання виробничих запасів як у межах усього підприємства, так і в окремих його підрозділах. Для більш глибокого аналізу використовують часткові показники, які характеризують витрати на окремі види ресурсів – основні та допоміжні матеріали, паливо, електроенергію тощо.

На практиці багато підприємств, у тому числі ресторан «Rivoli», застосовують додаткові критерії контролю та оцінки досягнення своїх цілей. Серед типових з них вирізняють:

1. Обсяг виготовленої продукції;
2. Витрати на сировину, матеріали, оплату праці;
3. Витрати на технічне обслуговування обладнання;
4. Якість і надійність продукції;
5. Своєчасність надання послуг;
6. Рентабельність капіталовкладень;
7. Гнучкість щодо оновлення асортименту;
8. Гнучкість у зміні обсягів виробництва.

Ці показники насамперед орієнтовані на оцінку діяльності ресторану з позиції задоволення споживачів, що є пріоритетним напрямком сучасного обслуговування.

У ресторанному закладі «Rivoli» представлено різноманітні страви з овочів, м'яса, риби та інші закуски, приготовлені шляхом варіння, смаження, тушкування та запікання. Особлива увага приділяється гармонійному поєднанню гарнірів з основними компонентами страв, а також сезонності та погодним умовам при формуванні меню.

Смакові якості та візуальне оформлення кожної страви є обов'язковими критеріями при складанні меню. Страви, передбачені меню, повинні бути доступними для замовлення упродовж усього дня або відповідного періоду (сніданок, обід, вечеря). Оскільки заклад часто відвідують родини з дітьми, меню включає можливість замовлення страв у форматі напівпорцій. Порядок подачі

страв у меню також продуманий: від менш гострих до більш гострих, від припущених до відварених, смажених і тушкованих.

Водночас ключовим ресурсом ресторану залишається його персонал. Саме від рівня професійної підготовки, поведінки та мотивації працівників залежить якість обслуговування та загальний імідж закладу. Жодні інновації чи сприятливі зовнішні умови не здатні компенсувати відсутність кваліфікованих і вмотивованих кадрів. Люди є основою обслуговування, носіями ідей та рушійною силою розвитку підприємства.

У зв'язку з цим керівництво ресторану «Rivoli» приділяє значну увагу формуванню та розвитку персоналу, зокрема:

- здійснює підбір кадрів відповідно до вимог кваліфікації та досвіду;
- створює сприятливі умови праці, що сприяють ефективному виконанню обов'язків;
- розкриває потенціал кожного працівника через індивідуальний підхід і творчий розвиток;
- забезпечує розуміння працівниками своєї ролі у забезпеченні якості;
- мотивує персонал шляхом визнання досягнень та заохочення.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження новітніх методів управління персоналом, що дозволяє не лише підвищити соціально-економічну ефективність діяльності ресторану, а й удосконалити систему обслуговування. Зокрема, важливо зосередитись на підвищенні мотивації, створенні можливостей для кар'єрного зростання, поліпшенні психологічного клімату в колективі, а також забезпеченні відповідності між потенціалом працівників і характером виконуваної ними роботи.

Окрім того, на сучасному етапі забезпечення ресторану кваліфікованими працівниками стало ключовим фактором конкурентоспроможності. Жодне підприємство не може досягти своїх цілей без людей, тому надзвичайно важливо: – ретельно підбирати, навчати та формувати колектив для високоякісного

надання

послуг;

- здійснювати об'єктивну оцінку результатів праці;
- ефективно використовувати наявний потенціал кадрів;
- створювати умови соціальної захищеності та відповідальності підприємства перед працівниками.

В практичному плані ресторану «Rivoli» слід застосовувати такі основні функції управління персоналом (рис. 3.1).

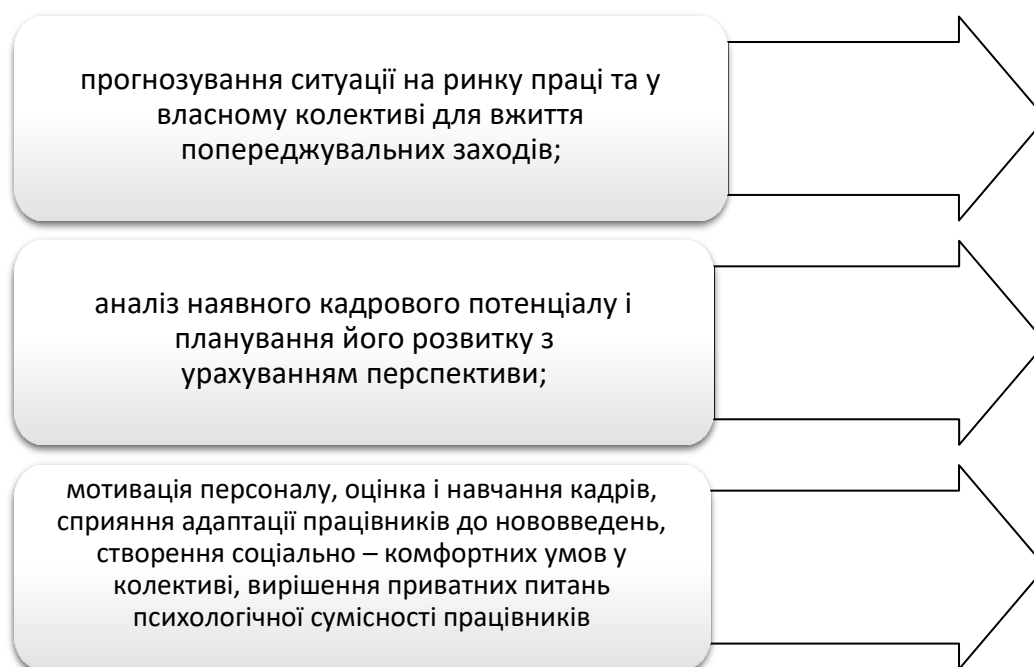


Рис. 3.1. Рекомендації щодо управління персоналом ресторану «Rivoli»

Ефективне вдосконалення системи управління персоналом ресторану має бути спрямоване на створення такого внутрішнього середовища, яке сприяло б розкриттю індивідуального потенціалу працівників, стимулювало розвиток їх професійних навичок, творчого мислення та ініціативи. У такому середовищі працівники не лише якісно виконуватимуть свої функціональні обов'язки, але й отримуватимуть моральне задоволення від своєї праці, а також відчуватимуть суспільну значущість своїх досягнень. Такий підхід, у свою чергу, підвищує рівень лояльності персоналу, зменшує конфліктність у колективі та формує стабільну трудову атмосферу [42].

Передбачається, що впровадження зазначених управлінських заходів дозволить досягти зростання продуктивності праці на 14,3%, що істотно покращить загальні показники діяльності ресторану, забезпечить позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, сприятиме злагодженій роботі працівників та створить умови для стійкого розвитку підприємства.

Пропоновані зміни в організації управління персоналом спрямовані на вирішення таких завдань:

- Скорочення плинності кадрів, що обумовлена невідповідністю кваліфікаційним вимогам, дозволить зменшити витрати на підбір і навчання нового персоналу та, як наслідок, знизити собівартість продукції на 10%;
- Зменшення витрат на перекваліфікацію персоналу, що призведе до ще одного зниження собівартості — на 10%;
- Оптимізація обслуговування клієнтів, завдяки підвищенню мотивації працівників та їхньої зацікавленості в результатах праці, дасть змогу скоротити час обслуговування одного гостя, що своєю чергою збільшить пропускну здатність ресторанного залу на 20%.

Аналіз впливу мікрофакторів на діяльність ресторану «Rivoli» показав, що до позитивних чинників можна віднести:

- стабільні поставки якісної сировини,
- активну роботу над залученням нових клієнтів,
- високий рівень задоволеності споживачів послугами ресторану,
- лояльне ставлення з боку зовнішніх контактних аудиторій,
- а також нестабільну діяльність конкурентів, що відкриває нові ринкові можливості.

Водночас, негативні чинники включають:

- недостатню активність у сфері рекламної діяльності;
- високу конкуренцію серед закладів громадського харчування;

- відсутність яскраво вираженої концепції або унікального стилю закладу;
- слабку реакцію на новітні тренди у ресторанному бізнесі та зміни у вподобаннях споживачів.

Щоб нейтралізувати ці загрози, доцільно реалізувати такі кроки:

- розробити та реалізувати оновлену рекламну стратегію ресторану;
- впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- регулярно оновлювати меню, додаючи нові страви та враховуючи сезонні побажання клієнтів;
- розширити спектр додаткових послуг, які надаються закладом (наприклад, кейтеринг, кулінарні майстер-класи, тематичні вечори тощо).

Окрім впливу мікросередовища, існує низка факторів макросередовища, які теж значною мірою визначають перспективи розвитку ресторану:

- загальне зниження купівельної спроможності населення;
- інфляційні процеси, що зумовлюють подорожчання сировини;
- зростання рівня безробіття, що може змінити споживчу поведінку;
- зміни в податковому законодавстві, які впливають на фінансове навантаження на підприємство.

У зв'язку з цим стратегічною метою ресторану «Rivoli» є не лише збереження своєї ринкової позиції, а й її посилення. Для цього потрібно постійно вдосконалювати систему управління виробничим потенціалом, включаючи такі основні напрями:

- удосконалення організаційної структури управління виробництвом;
- підвищення ефективності менеджменту за рахунок якісного планування, точного обліку та дієвого контролю;
- раціоналізація управління матеріальними ресурсами та запасами;

- стимулювання інноваційної діяльності, що дозволяє покращувати якість продукції та обслуговування, адаптуючи їх до змін ринкового середовища.

3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Дослідження процесу управління обслуговуванням клієнтів, його характерних особливостей та рівня ефективності було здійснено на прикладі ресторанів «Rivoli», який функціонує як комплексний заклад громадського харчування. Ефективна реалізація стратегічних та тактичних завдань підприємства передбачає злагоджену і координовану діяльність усіх працівників, об'єднаних у чітко структуровану організаційну систему. У ресторані діє розвинена внутрішня структура управління, що передбачає поділ праці, наявність окремих функціональних підрозділів та ієрархію посад, що в сукупності забезпечує стабільну роботу, оптимальне використання наявних ресурсів і впорядкованість у прийнятті рішень.

У межах цієї структури керівну роль відіграє директор ресторану, до обов'язків якого входить:

- ведення документації, необхідної для легального та ефективного ведення ресторанного бізнесу;
- надання клієнтам повної та достовірної інформації про спектр послуг;
- стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства, організація робочих процесів та координація функціонування всіх підрозділів;
- впровадження новітніх технологій, технічних засобів і передових форм організації праці з метою підвищення ефективності виробництва;
- контроль за раціональним і економним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- моніторинг якості наданих послуг і задоволеності клієнтів;

- укладання угод з постачальниками, контроль за дотриманням умов поставок, перевірка якості, асортименту та термінів реалізації товарів;
- представлення інтересів ресторану у зовнішньому середовищі;
- визначення функціональних обов'язків підлеглих працівників, забезпечення дотримання трудової дисципліни;
- прийняття кадрових рішень, таких як призначення, переміщення та звільнення працівників, а також застосування заходів заохочення чи стягнення.

Водночас слід враховувати й вплив інших факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що можуть впливати на ефективність управлінських рішень та загальний розвиток ресторану. У сучасних умовах, коли ринкова конкуренція посилюється, ключове значення має саме якість управління. Підприємства, які мають ефективну систему менеджменту, здатні не лише повноцінно реалізовувати свій потенціал, але й досягати конкурентних переваг, пропонуючи ринку якісні послуги за справедливую ціну, що дозволяє покривати витрати й отримувати прибуток.

Стосовно ресторанів комплексу «Rivoli», його фінансова стратегія зосереджена на таких основних завданнях:

- забезпечення стійкого функціонування в умовах жорсткої конкурентної боротьби, навіть за необхідності здійснення значних витрат для утримання ринкової позиції;
- утвердження лідерських позицій завдяки високому рівню фінансової стійкості;
- поступове зростання обсягів виробництва та реалізації при збереженні задовільного рівня конкурентоспроможності.

Ресторан «Rivoli» є прибутковим підприємством із значним економічним потенціалом. Протягом своєї діяльності заклад зміг створити позитивну репутацію серед клієнтів, що дозволило сформувати широку базу постійних відвідувачів. Незважаючи на велику кількість конкурентів, заклад утримує свою

клієнтську аудиторію завдяки високим стандартам обслуговування, які забезпечуються строгим контролем з боку керівництва.

Для подальшого розвитку доцільним є впровадження системи матеріального і нематеріального заохочення персоналу, а також механізмів кар'єрного зростання. Одним з варіантів стимулювання може бути впровадження бонусної системи, наприклад — нарахування додаткового відсотка до заробітної плати у разі досягнення працівником визначених фінансових результатів.

Управління виробничим потенціалом підприємства має розглядатися як важлива управлінська функція, що включає:

- розробку виробничої програми;
- організацію роботи служб і підрозділів для реалізації запланованих заходів;
- мотивацію персоналу, який бере участь у виробничому процесі;
- контроль якості продукції та процесу виконання програми, а також усунення виявлених проблем.

Висновок полягає в тому, що вдосконалення системи управління рестораном повинно охоплювати такі елементи, як ефективне планування, дієва система мотивації, внутрішній контроль, а також впровадження сучасних інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні мережі та засоби обчислювальної техніки.

Крім того, одним із ключових чинників підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ресторану є оновлення матеріально-технічної бази. Зокрема, модернізація кухонного обладнання дає можливість підвищити продуктивність праці, покращити якість страв, скоротити виробничі витрати, а також забезпечити безпечні та комфортні умови праці.

Успішна діяльність ресторану також потребує постійного вдосконалення виробничого потенціалу. До основних напрямів такого вдосконалення належать:

- систематичний моніторинг досягнень у сфері ресторанного бізнесу та адаптація організаційної структури до нових викликів;
- оптимізація кількості і розмірів виробничо-торгових підрозділів;
- досягнення раціонального балансу між основними й допоміжними службами;
- планування раціонального використання простору підприємства відповідно до генерального плану.

Висновки до 3 розділу

Вдосконалення системи менеджменту ресторану «Rivoli» доцільно розглядати з позиції багаторівневого підходу, що передбачає аналіз і оптимізацію управління на двох ключових рівнях:

1. Загальноорганізаційний рівень, тобто удосконалення системи управління рестораном як цілісною структурною одиницею;
2. Операційний рівень, який стосується безпосередньо управління виробничими процесами, що відбуваються всередині підприємства.

Такий двоаспектний підхід дозволяє здійснювати комплексну модернізацію системи менеджменту, де кожен з елементів організаційної діяльності розглядається у взаємозв'язку з іншими, що створює передумови для формування цілісного та ефективного управлінського механізму.

У підсумку, вдосконалення системи управління рестораном «Rivoli» має здійснюватися комплексно, із врахуванням основних стратегічних і тактичних напрямів, серед яких варто виділити:

- Оптимізацію організаційної структури управління, що передбачає уточнення функціональних обов'язків, усунення дублювання повноважень, підвищення гнучкості управлінської системи;

- Удосконалення системи менеджменту та бізнес-процесів, шляхом впровадження сучасних інструментів планування, вдосконалення систем обліку та внутрішнього контролю, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень;
- Раціоналізацію управління виробничими ресурсами і запасами, що дозволить ефективніше використовувати матеріально-технічну базу, знизити витрати та мінімізувати ризики перебоїв у виробничому циклі;
- Підвищення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема розвиток якості продукції, впровадження нових технологій приготування страв та обслуговування клієнтів, що створить додаткову конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, підхід до вдосконалення системи менеджменту має бути цілісним, стратегічно орієнтованим і спрямованим на підвищення конкурентоспроможності ресторану «Rivoli» в умовах динамічного ринку послуг.

ВИСНОВКИ

У межах цієї кваліфікаційної роботи було досліджено специфіку функціонування та можливості вдосконалення системи менеджменту на підприємстві ресторанного типу. У якості об'єкта дослідження обрано ресторанний комплекс «Rivoli», що дало змогу на прикладі конкретних закладів громадського харчування проаналізувати як теоретичні, так і практичні аспекти ефективного управління. Під час виконання роботи було проведено детальний огляд наукових підходів до управління підприємствами ресторанного господарства, здійснено комплексний аналіз діючої системи менеджменту у

ресторанах комплексу «Rivoli» та обґрунтовано доцільні напрями її вдосконалення.

Перший розділ роботи присвячено розкриттю фундаментальних засад менеджменту у сфері ресторанного бізнесу. Зокрема, у ньому визначено сутність поняття «менеджмент», його основні функції, цілі та завдання у контексті діяльності підприємств ресторанного типу. Окрему увагу приділено особливостям формування системи менеджменту в галузі ресторанного господарства, яка повинна відповідати специфіці обслуговування, високим стандартам сервісу та швидкій адаптації до змін у ринковому середовищі.

У процесі теоретичного аналізу з'ясовано, що система менеджменту у сфері надання послуг, зокрема в ресторанному бізнесі, має багато спільного з системою управління підприємствами, які займаються виробництвом товарної продукції. Водночас вона відрізняється низкою специфічних рис, зумовлених особливостями безпосередньої взаємодії з клієнтами, високою динамікою попиту та необхідністю забезпечення сталого рівня якості послуг.

Ключовими елементами системи менеджменту підприємства ресторанного типу є її місія, яка повинна бути чітко визначена та орієнтована на розвиток сервісної культури і підтримання іміджу закладу. Усі управлінські функції – від стратегічного планування до контролю – повинні працювати узгоджено задля досягнення цілей підприємства та його стабільного розвитку.

Функціональний аналіз показав, що основні функції менеджменту на підприємствах ресторанного типу, такі як планування, організація, мотивація та контроль, зберігають свою актуальність, проте потребують адаптації до специфіки галузі. Також важливо враховувати додаткові функції, характерні для ресторанного господарства, які забезпечують гнучкість управлінських рішень та дозволяють оперативно реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов діяльності.

Крім того, встановлено, що система менеджменту ресторанного підприємства має чітко окреслену багаторівневу структуру, в якій задіяні різні ланки управління. Для ефективного функціонування такої системи вкрай важливо забезпечити постійну координацію між цими рівнями, а також узгодженість дій усіх працівників, які беруть участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

У другому розділі роботи проведено комплексну характеристику досліджуваного підприємства – ресторанного комплексу «Rivoli». У цьому розділі проаналізовано основні напрямки його виробничо-господарської діяльності, висвітлено особливості функціонування внутрішньої системи менеджменту, визначено ключові переваги та недоліки в організації управлінських процесів.

Також проаналізовано кадровий потенціал та надано рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом, а саме його мотивацію. Існує багато наукових моделей, які описують механізми стимулювання, керівники підприємств переважно розробляють індивідуальні системи мотивації, які враховують специфіку діяльності їхнього закладу, поточні завдання, а також особистісні потреби персоналу. У практиці використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також методи з негативним впливом. При цьому, хоча фінансові винагороди займають чільне місце, нематеріальні способи стимулювання залишаються важливим інструментом формування залученості працівників.

У третьому розділі мова йде про методи удосконалення системи менеджменту ресторанного комплексу «Rivoli». вдосконалення системи управління рестораном «Rivoli» має здійснюватися комплексно, із врахуванням основних стратегічних і тактичних напрямів, серед яких варто виділити:

- Оптимізацію організаційної структури управління, що передбачає уточнення функціональних обов'язків, усунення дублювання повноважень, підвищення гнучкості управлінської системи;
- Удосконалення системи менеджменту та бізнес-процесів, шляхом впровадження сучасних інструментів планування, вдосконалення систем обліку та внутрішнього контролю, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень;
- Раціоналізацію управління виробничими ресурсами і запасами, що дозволить ефективніше використовувати матеріально-технічну базу, знизити витрати та мінімізувати ризики перебоїв у виробничому циклі;
- Підвищення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема розвиток якості продукції, впровадження нових технологій приготування страв та обслуговування клієнтів, що створить додаткову конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, підхід до вдосконалення системи менеджменту має бути цілісним, стратегічно орієнтованим і спрямованим на підвищення конкурентоспроможності ресторану «Rivoli» в умовах динамічного ринку послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алешугіна Н., Зеленська О. *Антикризовий менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни*. Науковий вісник Полісся, 2023. nvp.stu.cn.ua
2. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. – Харків : ФОП Бровін О. В., 2018. – 336 с.

3. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. *Менеджмент готельно-ресторанного господарства*. Харків: ХНУМГ, 2014.[Географічний факультет+1international-relations-tourism.karazin.ua+1](http://geografichnyi-fakulitet+1international-relations-tourism.karazin.ua+1)
4. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. *Основи менеджменту*. — Львів: вид-во Світ, 2013.
5. Архіпов В. В., Русавська В. А. *Організація ресторанного господарства : навч. посіб.* – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 272 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл.* Київ : Центр учбової літератури, 2019.— 468 с.
7. Білецька Я.О., Соколовська О.О., Кривцова А.С. *Інноваційні технології здорового харчування в готельно-ресторанному господарстві*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022.international-relations-tourism.karazin.ua
8. Гузар У. Є. *Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : програма навч. дисципліни [Електронний ресурс]*. – Львів : ЛДУФК, 2021. – Режим доступу: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/27889>
9. Гузар У.Є. *Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: робоча програма навчальної дисципліни*. Львів, 2020.
10. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Ремзіна Н.А. *Розвиток сучасних технологій провадження готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024.daemmt.odessa.ua
11. Жарко І.В. *Менеджмент підприємств ресторанного господарства Навчальний посібник*. Харків, 2008. 267 с. URL: <https://lib.sale/restorant-gostinica-menedjment/meta-zavdannya-menedjmentu-restorannogo.html>
12. Калина А. В. *Менеджмент продуктивності: Навч. посіб.* / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. – К.: МАУП, 2019. – 232 с.
13. Ковешніков В.С., Матвієнко А.Т., Разметова О.Г. *Організація готельно-ресторанного господарства*. Київ: Ліра-К, 2020.

14. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : метод. рек. для студентів спец. «Готельно-ресторанна справа» / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 36 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Menedzhm-hot-rest-hospod-Metod-Bilous.pdf>.
15. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
16. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: теорія та практика. Київ: SBA-Print, 2019.
17. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. Г. Б. Мунін, М. М. Поплавський (ред.) К. : Кондор, 2015. 352 с.
18. Мінцберг Г. *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією*. Київ: Наш формат, 2018.[Географічний факультет](#)
19. Мостова Л.М., Новікова О.В., Ракленко І.М. Організація обслуговування у ресторанному господарстві. Харків: Світ книг, 2021.
20. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 288 с.
21. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
22. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. Review of transport economics and management. 2022. №7 (23). 2022. С. 156-167.
23. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посібник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.
24. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.

25. Оттипок 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
26. П'ятницька Н. О., Орлова Н. В., Кравченко Т. Г. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Кропивницький : КОД, 2017. 198 с.
27. Пересічний М.І., Пересічна С.М., Антонюк І.Ю. Технологія виробництва ресторанної продукції. Київ: КНТЕУ, 2015.
28. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. *Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації*. Економіка та суспільство, 2022.
29. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Александрова С.А. Менеджмент організацій сектора туризму : навч. посібник; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 310 с.
30. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. Одеса : ВМВ, 2014. 240 с.
31. Рябенька М.О., Постова В.В. *Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу*. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024.
32. Солтис М. В. Напрями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Едем”) : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 241 - готельно-ресторанна справа / наук. кер. В. А. Паляниця. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2023. 109 с.
33. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль:

- ТНТУ, 2021. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/yK%20noci6HHK%202020.pdf>
34. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 66- 78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.
35. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю. Тернопіль: ТНТУ, 2021.
36. Сякалюк І. Д. *Удосконалення системи менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Гетьман»)* : кваліфікац. робота / І. Д. Сякалюк. – Тернопіль : ТНТУ, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41673>.
37. Шепеленко О.В., Антонова В.А. *Напрямки розвитку ресторанного бізнесу в сучасних соціально-політичних умовах*. Менеджер, 2014. [Elartu](#)
38. Шерстюк Р., Мельник Л, Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. Маркетинг: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. ФОПШпакВ.Б., 2021. 351 с. С. 307-318
39. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми, сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : 36. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. (12 жовт. 2023 р., м. Львів), м. Львів, 12 жовт. 2023 р. Львів, 2023. С. 322-326
40. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

41. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. *Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення*. Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції, 2021.
42. Шерстюк Р., Островська Г. *Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності*. Львів, 2023.
43. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико- правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.