

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Виконала: студентка ІІ курсу, групи МТЕз-410м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Лоскутова В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Шелеметьєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТГРБ
В.М. Зайцева
«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лоскутової Вікторії Василівни

(прізвище, ім'я по батькові)

- Тема роботи (проекту) Напрями використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві
керівник роботи (проекту) Шелеметьєва Т.В., д.е.н., професор
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № 336
- Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2021 р.
- Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні наукові праці українських та зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики Запорізької області, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи використання методів менеджменту в сучасних умовах.
Розділ 2. Аналіз використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.
Розділ 3. Впровадження і застосування сучасних методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
17 таблиць, 20 рисунків.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	01.09.2021	02.09.2021
2	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	03.09.2021	15.10.2021
3	Шелеметьєва Т.В., д.е.н., проф.	16.10.2021	01.11.2021
Нормо-контроль	Цвілий С.М., к.е.н., доц.	30.11.2021	06.12.2021

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09-20.09.2020	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.09-10.11.2020	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.11-31.12.2020	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.01-20.05.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	21.05-02.09.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	03.09-15.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	16.10-01.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	13.11-15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	16.11-20.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи керівником	21.11-23.11.2021	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	24.11-28.11.2021	виконано
12	Попередній захист магістерської роботи	09.11.2021	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2021	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	21.12.2021	виконано

Студентка

(підпис)

Лоскутова В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шелеметьєва Т.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні та вимагає пошуку й впровадження інноваційних управлінських методів підвищення ефективності роботи та формування нового типу керівника, який водночас із врахуванням власних потреб відповідав би потребам часу і суспільства. Найбільш ефективні зміни системи управління персоналом в готельно-ресторанному господарстві можуть бути досягнуті в разі застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних особливостей методів менеджменту на підприємствах та пошук напрямів впровадження та використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: охарактеризовано теоретичні аспекти використання методів менеджменту в сучасних умовах; проаналізовано застосування сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві; досліджено практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства; запропоновано напрями впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є методи менеджменту.

Предметом дослідження є використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.

Методи дослідження: узагальнення й систематизації; графічний метод; абстрактно-логічний метод, анкетування.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції

розвитку туризму України, Міністерства культури та інформативної політики України, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні напрямів використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві через формування алгоритму на інноваційному підході, що приведе персонал до професіоналізму, здатності до творчості, креативному і інноваційному мисленню, генерації нових ідей, може стати основним фактором конкурентоспроможності на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці практичних та методичних рекомендацій щодо використання різних методів менеджменту, способів та прийомів впливу на персонал, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної категорії персоналу, що є найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом та дозволить зберегти професійні та відповідальні кадри. Проведений аналіз та розроблені пропозиції використовуються в практичній діяльності кафе BrandBar «Бегемот», м. Запоріжжя (довідка від 24.10.2021 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати кваліфікаційної дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів: «Тиждень науки – 2021» (м. Запоріжжя, квітень 2021 р.), VII Всеукраїнської студентської наукової конференції: «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та перспективи» (м. Київ, 18 березня 2021 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок

комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 100 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 20 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Лоскутова В.В. Напрями використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі охарактеризовано теоретичні аспекти використання методів менеджменту в сучасних умовах. Розглянуто сутність, поняття методів менеджменту та їх класифікацію. Проведено порівняльну характеристику японської та американської моделей менеджменту. Проаналізовано застосування сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві та виявлено особливості їх використання. Досліджено практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства. Запропоновано напрями впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: управління, методи менеджменту, готельно-ресторанне господарство, персонал, використання, сучасні методи менеджменту.

ANNOTATION

Loskutova V.V. Areas of Using Modern Methods of Management in Hotel and Restaurant Business. – Qualifying work.

The paper describes the theoretical aspects of the use of management methods in modern conditions. The essence, the concept of management methods and their classification are considered. A comparative description of the Japanese and American management models. The application of modern management methods in the hotel and restaurant industry is analyzed and the peculiarities of

their use are revealed. The practical aspects of using management methods on the example of a restaurant business are studied. The directions of introduction and application of modern (innovative) methods of management in activity of the enterprises of hotel and restaurant business are offered.

Key words: management, management methods, hotel-restaurant domination, personnel, use, modern management methods.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. — гривня

див. — дивись

дол. — долар

ін. — інше

м. — місто

млн. — мільйон

р., рр. — рік, роки

рис. — рисунок

с. — сторінка

т.д. — так далі

т.п. — тому подібне

т.ч. — тому числі

табл. — таблиця

тис. — тисяча

ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю

ТЦ — торговий центр

ФОП — фонд оплати праці

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	14
1.1. Цілі, завдання та підходи до менеджменту організації	14
1.2. Сутність, поняття методів менеджменту та їх класифікація	18
1.3. Характеристика американської та японської моделей управління	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	40
2.1. Застосування сучасних методів менеджменту в готельно- ресторанному господарстві	40
2.2. Загальна характеристика та організаційна структура управління підприємства ресторанного господарства	57
2.3. Практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства	73
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ І ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	84
ВИСНОВКИ	98
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	101
ДОДАТКИ	106
Додаток А	107
Додаток Б	108
Додаток В	109
Додаток Г	110
Додаток Д	111

ВСТУП

Сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні та вимагає пошуку й впровадження інноваційних управлінських методів підвищення ефективності роботи та формування нового типу керівника, який водночас із врахуванням власних потреб відповідав би потребам часу і суспільства. Усі методи управління використовує в практичній діяльності керівник не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

Ефективність використання тих чи інших методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва підприємств готельно-ресторанного господарства з пошуку і впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу.

Найбільш ефективні зміни системи управління персоналом в готельно-ресторанному господарстві можуть бути досягнуті в разі застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації. У нинішніх соціально-економічних умовах нестабільне зовнішнє середовище веде до загострення конкуренції серед підприємств індустрії гостинності. Для збереження їх ринкових позицій актуальним є впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів управління персоналом в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, застосування яких дозволить превентивно враховувати зміни у зовнішньому середовищі їх діяльності.

Дослідження проблем управління підприємствами, персоналом здійснювали багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту внесли такі автори як, Бланк І., Гортенко І., Гуляєв В., Євдокименко В., Кіптенко В., Кифяк В., Кудла Н., Мацала В., Мельниченко С., Лебединський Ю. Особливості, основні положення теорії і практики менеджменту в сфері гостинності

розглядають дослідники Андренко І.Б., Кабушкін М.І., Квартальнов В.О., Ковшар Е.А., Кравець О. М., Нечаюк Л.І., Папірян Г.А., Писаревський І.М., Телеш Н.О., Школа І. та ін. Проте, в наукових працях, що стосуються управління в індустрії гостинності, ще недостатньо досліджено напрями використання сучасних методів менеджменту в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних особливостей методів менеджменту на підприємствах та пошук напрямів впровадження та використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.

Відповідно до мети сформульовані наступні завдання дипломної роботи:

- охарактеризувати теоретичні аспекти використання методів менеджменту в сучасних умовах;
- проаналізувати застосування сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві;
- дослідити практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства;
- запропонувати напрями впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є менеджмент в готельно-ресторанному господарстві.

Предметом дослідження є використання методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: узагальнення й систематизації (для систематизації поглядів учених та узагальнення категорійного апарату, виділення підходів до управління, обґрунтування нових концептуальних положень); графічний метод (для створення графічного зображення та схематичного подання

теоретичного матеріалу); анкетування (при розробці анкети для оцінки якості обслуговування за методикою, яка має назву Mystery Shopping), (абстрактно-логічний метод (для здійснення теоретико-методичних узагальнень та формулювання висновків).

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, Міністерства культури та інформативної політики України, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні напрямів використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві через формування алгоритму на інноваційному підході, що приведе персонал до професіоналізму, здатності до творчості, креативному і інноваційному мисленню, генерації нових ідей, може стати основним фактором конкурентоспроможності на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці практичних та методичних рекомендацій щодо використання різних методів менеджменту, способів та прийомів впливу на персонал, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної категорії персоналу, що є найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом та дозволить зберегти професійні та відповідальні кадри. Проведений аналіз та розроблені пропозиції використовуються в практичній діяльності кафе BrandBar «Бегемот», м. Запоріжжя (довідка від 24.10.2021 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів: «Тиждень науки – 2021» (м. Запоріжжя, квітень 2021

р.) за темою: «Напрями використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві», VII Всеукраїнської студентської наукової конференції: «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та перспективи» (м. Київ, 18 березня 2021 р.) за темою: «Використання соціально-психологічних методів управління в готельно-ресторанному господарстві» [37; 38].

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 100 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Цілі, завдання та підходи до менеджменту організації

Сучасний досвід використання у практиці категорії «менеджмент» охоплює такі його основні значення як: процес управління людьми в організаціях; наука управління; орган управління і люди, його складові.

Термін «менеджмент», у значенні управління з'явився в США, в сучасних умовах став відомим практично кожній освіченій людині у всьому світі. Вперше поняття «науковий менеджмент» почали використовувати на початку XX ст., це було зазначено з публікації книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» у 1911 р. Подальші роботи А. Файоля, Г. Емерсона дозволили узагальнити численний практичний досвід і створити напрямки школи наукового управління [1].

У культурі багатьох країн світу поняття «менеджмент» дуже часто стоїть поруч з таким поняттям як «бізнес». Бізнес – це така діяльність, яка спрямована на одержання прибутку за допомогою створення і реалізації певної продукції або послуг. «Управління бізнесом» (business management) – це керування комерційними, господарськими організаціями. Термін «менеджмент» застосовують до будь-яких типів організацій. Але якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, доцільніше використовувати термін «public administration» – «державне управління».

У світовій літературі з питань управління надано багато трактувань поняття «менеджмент».

У загальному трактуванні та розумінні «менеджмент» – це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Тому під поняттям менеджментом розуміють функцію управління, тобто вид професійної діяльності з управління людьми в будь-якій галузі економіки (промисловості, торгівлі, будівництві,

транспорті, банківській діяльності, індустрії гостинності та ін.) і в будь-якій сфері діяльності (виробництві, збуті, фінансах та ін.), якщо вона спрямована на отримання прибутку (доходу) як кінцевого фінансового результату.

Походження терміну «менеджмент» від коріння латинського слова «рука». Вперше воно відносилось до сфери управління тваринами і означало – «мистецтво управляти конями». Пізніше цей зміст перенесли до людської діяльності й почали як галузь науки і практики управління людьми й організаціями. Але це англійський термін «management» не перекладається на російську і українську мови дослівно, хоча його і прийнято перекладати як «управління», а поняття «менеджер» – як «керівник».

Зазначимо, що менеджмент – це обов’язково управління соціально-економічною системою, тобто одним із важливих факторів є соціальні ресурси, персонал організації.

Оскільки всі підприємства індустрії гостинності є відкритою системою, воно зможе вижити тільки тоді, коли задовольнятиме потреби споживача і зовнішнього середовища. Щоб одержати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує.

Сьогодні менеджмент виступає як самостійний вид професійної діяльності людини. Зміст цього поняття можливо розглядати з різних підходів (див. рис.1.1).

Сутність, зміст та цілі цього виду діяльності виявляється в його функціях. Менеджмент – це функція або вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення визначеної мети [1, с. 9]. Крім того менеджмент як вид професійної діяльності передбачає виконання таких функцій як: організація, планування, координація, мотивація та контроль.

Зазначимо, що менеджмент можна розглядати ще як організацію управління підприємством, тобто встановлення постійних і тимчасових взаємозв’язків між підрозділами системи (підприємства), визначення порядку і умов його функціонування.

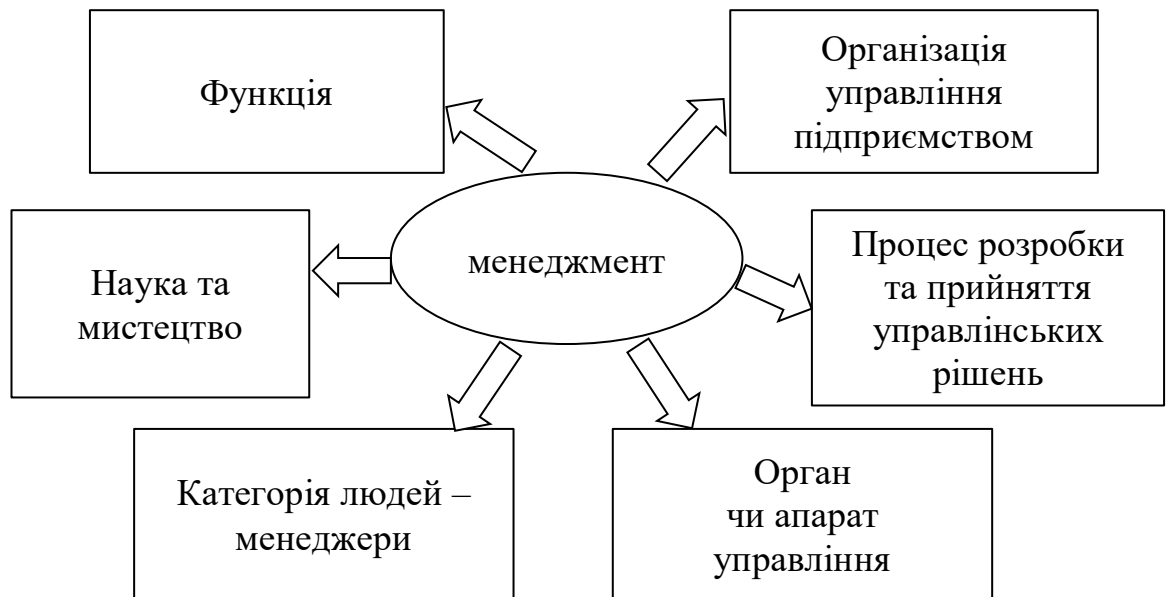


Рис. 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

Як процес прийняття управлінських рішень менеджмент розглядають процес який відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв’язання управлінських проблем в єдиний ланцюжок. В даному випадку управління розглядається як управлінські функції які динамічно змінюються в просторі й часі, але мають взаємозв’язок, метою яких є розв’язання проблем і завдань організації.

Менеджмент розглядають і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимального результату. При цьому цей вплив здійснює відповідна категорія людей – менеджери. Часто в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент ідентифікується з менеджером (керівником), з органами управління або апаратом управління. Як орган або апарат управління сучасними організаціями менеджмент є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. При цьому головним завданням апарату управління є ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності.

Ще одним підходом до визначення поняття «менеджмент» є те, що

менеджмент виступає категорією людей, які управляють організацією. В цьому випадку процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення.

Володіти цим мистецтвом має тільки відповідна категорія людей – менеджери, їх праця полягає в організації та координування зусилля всього персоналу для досягнення глобальної мети. Тільки вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці всіх задіяних в організації співробітників та одержання прибутку, що відповідають поставленій меті. Таким чином, найважливішим завданням управлінського апарату є ефективне використання і керівництво всіх ресурсів компанії для досягнення її мети.

В організаційному відношенні управління підприємствами здійснюється на трьох рівнях. Перший рівень має назву Top management, це вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління). Другий рівень має назву Middle management – це середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів). Третій рівень – це Sole management, до них відноситься нижчі ланки керування (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

З точки зору науки, менеджмент має свій предмет і методи його вивчення, природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки у системі, виявляє чинники та умови, за яких спільна праця людей найбільш ефективна.

Коли визначають менеджмент як науку, підкреслюють необхідність упорядкованості знань про управління. Дають можливість не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток та відповідним чином розробляти стратегію і політику розвитку організацій. Таким чином наука управління має на меті розроблення своєї теорії, зміста яким є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Розглядаючи менеджмент як мистецтво управління теорія базується на тому, що всі організації є складними соціально-технічними системами, на які впливають численні й різноманітні чинники як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна коли керівник використовує теоретичні знання у конкретній ситуації. Тільки такий підхід надасть змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний ефективний процес.

Таким чином, зазначимо, що існує багато наукових визначень поняття «менеджмент». Це і професійно здійснюване керування будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, що спрямоване на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів; особливий тип системи управління, можливий лише в умовах ринкової економіки. Але в цілому менеджмент – це процес розробки і прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності, за допомогою сукупності прийомів і способів впливу на соціально-економічний та складний поліфункціональний суспільний феномен, чинник суспільного розвитку та невід’ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів.

1.2. Сутність, поняття методів менеджменту та їх класифікація

Управління в широкому розумінні – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюються за допомогою вертикального поділу праці.

Методи в менеджменті мають особливе значення. Методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівниківта окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей. За їх допомогою орган управління впливає на окремих працівників і підприємство у цілому.

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на

досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації торчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань [2; 3].

За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему.

Під системою розуміють сукупність взаємозв'язаних в одне ціле елементів. Елемент системи – це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає поділу на складові. Отже, для будь-якої системи характерно, що:

- вона складається з двох або більшої кількості елементів;
- кожний її елемент має властиві лише йому якості;
- між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;
- система не може існувати поза часом і простором. Вона має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі та навколишнє середовище [4; 5].

Перша особливість підприємства як системи полягає в тому, що підприємство – це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Воно вибирає з проміжного

та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом».

Інша особливість підприємства як системи: воно є штучною системою, створеною людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці. Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Перша – це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу. Оскільки роботу на підприємстві поділено між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їхні дії, щоб досягти загальної мети діяльності.

Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві [6].

При класифікації методів управління значна увага приділяється їх правовому аспекту – тому що всі методи управління повинні відповідати чинному законодавству. Методи управління, які класифікуються за їх змістом, напрямком, організаційними формами та характером впливу, на практиці в чистому вигляді не використовуються. Вони є системою методів, що реалізуються в процесі формування й розвитку управлінських відносин на основі законів та принципів управління.

В сучасній теорії та практиці методів менеджменту є дуже багато, тому їх класифікацію можна проводити за різними ознаками (див. рис.1.2) [7].

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому.

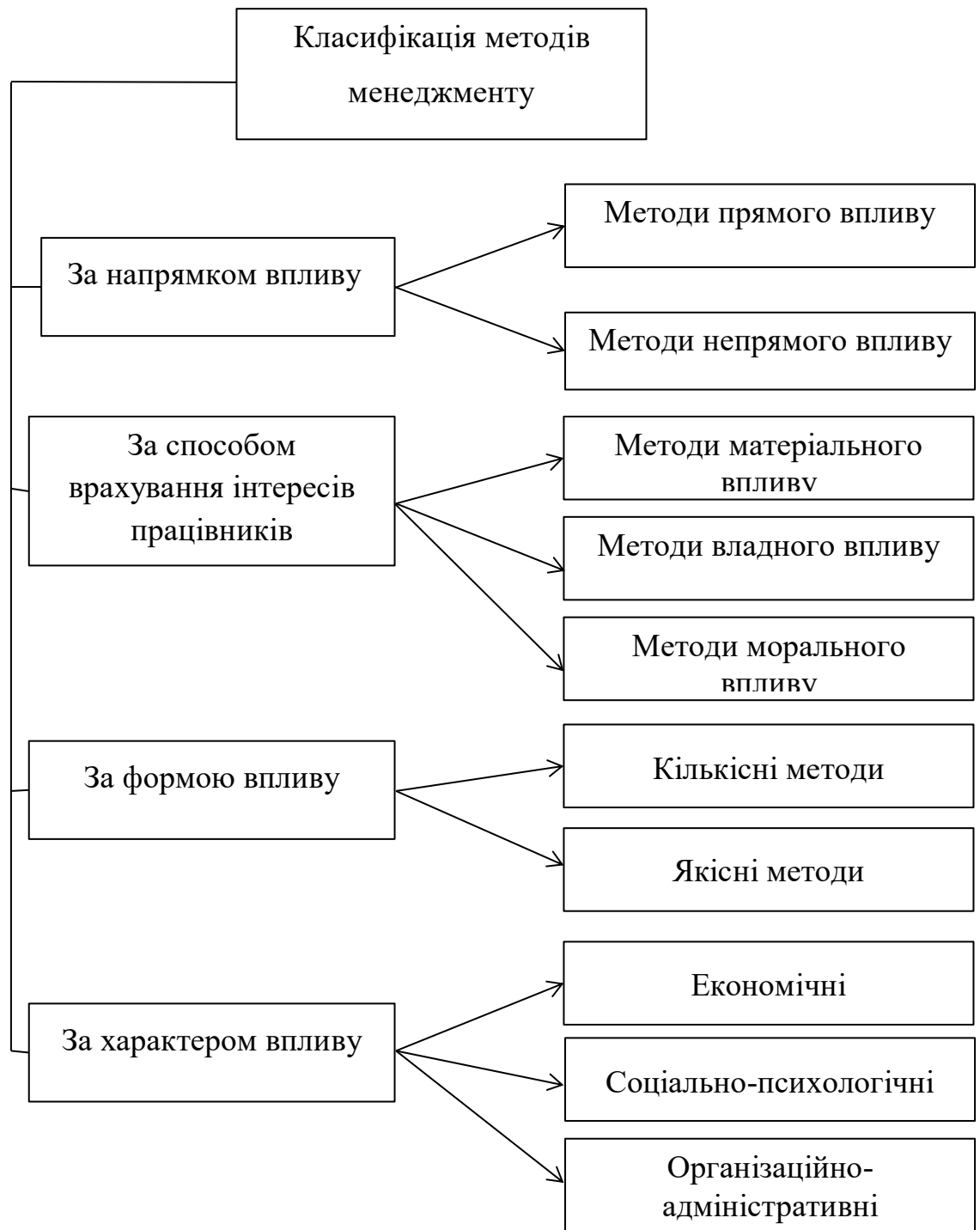


Рис. 1.2 – Класифікація методів менеджменту за різними ознаками

Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів – матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації [8].

За організаційними формами дії виділяють методи прямого

(безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

За змістом методи управління слід розглядати з позицій вимог основних законів виробництва, управління, специфіки відносин. Відповідно виділяють економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління [9].

За напрямом методи управління поділяють за рівнем впливу та об'єктом впливу. Розрізняють три групи методів: орієнтовані на підприємство в цілому, на структурні підрозділи, та на окремих працівників.

Залежно від організаційних форм методи управління реалізуються в таких видах як:

- тип впливу, спосіб здійснення впливу;
- характеристика впливу (одноразова, періодична, тактична, стратегічна, довгострокова, короткострокова) [10].

За характером розрізняють прямий та побічний управлінський вплив. Прямий вплив (наказ, розпорядження) передбачає конкретний результат. Побічний (непрямий) – передбачає створення комплексу умов для досягнення кінцевого результату.

Управління – складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. Інакше кажучи, якщо при визначенні цілей потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то слідом за цим виникає запитання «як найбільш раціонально досягти мети?» Отже виникає потреба в застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. Їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій. Ці методи управління

сприяють виконанню такої функції управління як планування. Вони пов'язані також з функціями мотивування та контролювання. До економічних методів управління належать стратегічне і поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування і податкова політика.

Планування – поточне і стратегічне – основний метод і функція управління економічними процесами в організаціях (підприємствах). За допомогою планування забезпечуються і конкретизуються у вигляді певних показників основні цілі розвитку організації. Стратегічне планування забезпечує основу для здійснення всіх функцій управління [7].

Повний комерційний розрахунок, виступаючи як економічна категорія, одночасно є основним методом управління. Головними ознаками повного комерційного розрахунку організації (підприємства) є самоокупність витрат і самофінансування господарської діяльності організацій та їхніх працівників зацікавленості в підвищенні ефективності праці. Економічне стимулювання реалізується в основному через заробітну плату і систему преміювання.

Ціноутворення є одним із найважливіших економічних методів управління. В умовах формування ринкових відносин зростає роль цін як мірила ефективності витрат і результатів господарської діяльності: ділових стимулів НТП, підвищення конкурентоспроможності і зниження собівартості продукції. Ціноутворення як метод управління економікою підкріплюється податковою системою [11].

Кредитування пропонує створення умов, які спонукає раціонально використовувати кредити і власні оборотні засоби, підвищувати рентабельність тощо.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони впливають на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп [12].

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління.

Адміністративні методи управління представляють собою сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників у виробництві). Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи.

В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування. Організаційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру.

Розпорядчий вплив відображає динаміку управління. Він здійснюється в процесі функціонування системи і направлений на забезпечення злагодженої роботи апарату управління, на підтримання виробничої системи в заданому режимі роботи чи перевід її в більш досконалий вигляд. Розпорядчий вплив виражається у вигляді усного чи письмового розпорядження і має форми наказу чи угоди [13].

До організаційно-розпорядчих методів відноситься і розстановка кадрів в організації у відповідності з інтересами і здібностями кожного працівника.

Для успішної роботи організації (підприємства) в умовах становлення ринкових відносин насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника за допомогою соціально-психологічних методів управління – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, управляючи інтересами і через інтереси. Здійсненню цього загального задоволення сприяють соціальні та психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для переходу функціонування організації в сучасних умовах.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо [14].

Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони

психічної діяльності працівників для оптимізації психічних явищ і процесів в інтересах суспільства і кожної особистості [15].

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю і відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили. Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на наступні групи:

- методи управління соціально-масовими процесами;
- методи управління групами;
- методи управління групами і процесами;
- методи соціального нормування і методи соціальної профілактики;
- методи соціального регулювання;
- методи рольових змін [16].

Об'єктом психологічних методів управління на рівні організації (підприємства) є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і можливих стосунків у трудовому колективі, створення на цій основі в трудовому колективі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності працівників. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи, а саме:

- методи формування і розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- методи психологічного спонукання (мотивації);
- методи професійного відбору і навчання кадрів.

Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, ґрунтовані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби).

Правові методи управління. Управління сучасним виробництвом здійснюється на основі правових норм, які представляють собою правила поведінки, встановлені державою. Правове регулювання суспільного виробництва здійснюється на основі методів правової регламентації (у вигляді видання державних указів, законів, постанов, інструкцій і других нормативних актів) і конкретних розпорядчо-правових актів (затвердження проекту реконструкції, призначення на посаду тощо) [3].

Управління діяльністю організаціями регламентується правовими державними актами, галузевими і відомчими органами. Внутрішньосистемні відносини регламентуються нормативними актами які видає керівництво підприємства самостійно чи спільно з громадськими організаціями (профком). Нормативні акти підприємства підлягають обов'язковій перевірці (правовій експертизі) на предмет відповідальності вимогам чинного законодавства, яку здійснює юридична служба підприємства.

Ідеологічні методи управління направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація) [17].

Технологічні методи управління. Технологічні методи менеджменту здійснюють вплив через технологічні документи які забезпечуються в процесі трудової діяльності.

Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з виконання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованого послідовністю виконання трудових процесів тощо.

Вплив конструкторських документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності і ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, влаштування машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та

оснащення (пристроїв, інструментів) тощо [18].

Взаємозв'язок функцій та методів управління. Дві найважливіші категорії менеджменту – функції та методи діалектично пов'язані між собою. Основним завданням функцій менеджменту, як напрямів управлінської діяльності, є формування методів менеджменту, тобто способів і прийомів впливу на працівників. Власне, виникнення функцій менеджменту пов'язане з необхідністю забезпечення впливу на колективи працівників та окремих виконавців. Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватися розробкою певного методу впливу. Так, результатом планування, яке здійснює планово-економічний відділ підприємства, є техніко-економічний план, який використовує управляюча система для впливу на керовану, результатом мотивації (діяльність відділу праці та заробітної плати) може бути розробка положення про преміювання працівників підприємства; внаслідок контролю, який здійснював відділ технічного контролю підприємства, готується наказ про усунення недоліків в технології виробництва, організації трудових процесів тощо [19].

Якість управлінської діяльності на підприємстві залежить насамперед від старанності добору і розстановки організаторів виробництва. Організаційна робота належить до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистих якостей, що роблять особу професійно придатною до роботи керівника. Під професійною придатністю розуміється міра відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади, певній сумі вимог, установлених для цієї посади.

Професійний добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї чи іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології та ін. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної спрямованості його особистості (мотиви вступу на посаду,

темперамент, здібності, таланти організатора, гнучкість, комунікабельність). Виявленню здатності людини до того або іншого виду професійної діяльності приділяється значна увага в спеціальних психологічних дослідженнях [20].

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різних видів трудової діяльності відіграють головну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора – міністром, не вивчивши попередньо, чи має він необхідні особисті якості. У першу чергу слід вивчити ті риси характеру людини, ті особисті властивості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника на певному робочому місці (посаді).

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств [21].

Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів. Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає. Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка

управлінських рішень, а після прийняття – реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців [7].

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

1.3. Характеристика американської та японської моделей управління

У культурі розвинених капіталістичних країн поняття менеджмент дуже часто межує з поняттям бізнес. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції чи послуг. «Управління бізнесом» – це управління комерційними, господарськими організаціями. Поряд з цим практично як синонім застосовується термін «ділове адміністрування». Термін «менеджмент» можна застосувати до будь-яких типів організацій, але, якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, правильніше використовувати термін «державне управління» [22, 66].

На сьогодні в світі діють три основні моделі побудови системи бізнес-освіти. Перша, традиційна, яку можна назвати німецької, заснована на ідеї

підготовці кваліфікованого керівника [22, 80].

У рамках цієї моделі виділяється, по-перше, вища професійна освіта, дає базові знання і спеціальність (інженерну, економічну, юридичну або інженерно-економічну), яка має пряме відношення до технічної, економічної чи управлінської діяльності підприємств, по-друге, підвищення кваліфікації керівників, яке здійснюється вже в процесі практичної роботи, як правило, на короткостроковій основі. Останнє ставить своєю метою придбання слухачами спеціальних знань і умінь, які необхідні для конкретної роботи в області управління і господарської діяльності. Сюди ж примикає і професійна перепідготовка як більш ґрунтовна форма розвитку знань і умінь аж до отримання нової спеціальності в області бізнесу, менеджменту або підприємництва.

Друга модель, Американська, заснована на формуванні так званого професійного менеджера. Вона передбачає отримання вищої професійної освіти в галузі менеджменту на базі вже наявного диплома про загальну вищу освіту в обсязі бакалаврату з будь-якої спеціальності. Однак, як правило, в рамках американської моделі, перш ніж отримати вищу професійну освіту в області менеджменту, людина повинна накопичити деякий практичний досвід роботи, щоб зсередини зрозуміти, що таке бізнес і менеджмент в реальному житті [22, 85].

Лише після цього він вибирає «кар'єрний шлях» менеджера і знову повертається в систему вищої професійної освіти для придбання серйозних знань саме в галузі бізнесу та менеджменту, які стають для нього головною професією.

Відомий інтерес представляє вивчення американської моделі менеджменту. Американський менеджмент дозволив США зайняти місце світового лідера. Крім того, треба мати на увазі, що саме в США вперше сформувалася наука і практика менеджменту [22, 89].

З ім'ям американського інженера Ф. Тейлора пов'язане становлення і розвиток школи наукового управління. Як відзначають історики

менеджменту, «промислова революція почалася в Європі і лише потім поширилася по Америці, тоді як» революція наукового менеджменту «відбулася в Америці і лише згодом вийшла за її межі».

Класична школа, засновником якої є Л. Файоль, мала значний вплив на формування напрямків в американській теорії управління. Американські вчені працювали над удосконалюванням як функцій управління, розширивши їх до семи, так і принципів, внівши чимало доповнень, уточнень і змін.

Сучасний американський менеджмент базується на трьох історичних передумовах:

- наявність ринку;
- індустріальний спосіб організації виробництва;
- корпорація як основна форма підприємництва.

Ринковий підхід до розподілу ресурсів є найбільш ефективним в порівнянні з командним підходом, що існували в російській моделі менеджменту при соціалізмі. Він заснований на взаєминах продавця і покупця, які самостійно встановлюють ціни, вимоги до якості товару та ін. Ринкові відносини вимагають прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, що підвищує відповідальність менеджерів за їх розробку [23, 123].

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на корпорацію (акціонерне товариство) як організаційно-правову форму підприємництва, виникла ще на початку XIX ст. Корпорації набули статусу юридичної особи, а їх акціонери придбали право на частину прибутку, розподіляються пропорційно кількості належних їм акцій. Корпорації прийшли на зміну невеликим підприємствам, в яких вся власність належала власникам капіталу, і вони повністю контролювали діяльність робочих. Створення корпорацій спричинило за собою відділення власності від контролю над розпорядженням нею, тобто від влади. Реальна влада з управління корпорацією перейшла до її правління і менеджерам. У моделі американського менеджменту і в даний час корпорація є основною

структурною одиницею [23, 125].

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління, яке було введено в практику в 1970-х рр. Стратегію можна визначити як генеральну програму дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурсів для досягнення головної мети корпорації.

Зміст стратегічного управління полягає в розробці довгострокової стратегії, необхідної для перемоги в конкурентній боротьбі, а також у здійсненні управління в реальному масштабі часу.

Найважливішою складовою частиною планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку і уповільнення зростання корпорацій. Стратегічне планування стримує прагнення керівників до отримання максимального поточного прибутку на шкоду вирішенню довгострокових завдань, а також орієнтує керівників на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища [23, 188].

У 1960-і рр. працівники корпорацій все наполегливіше стали висувати вимоги щодо поліпшення соціально-економічного становища, наслідком чого стала поява доктрини «виробничої демократії», пов'язаної із залученням в управління непрофесіоналів як самого підприємства, так і споживачів товарів і послуг, тобто зовнішньої по відношенню до підприємства середовища [24, 151].

У США отримали поширення чотири основні форми залучення робітників до управління.

- участь робітників в управлінні працею та якістю продукції;
- створення спільних комітетів робітників і керуючих;
- розробка систем участі в прибутку;
- залучення представників робітників у ради директорів корпорацій.

У 1960-і рр. в США набули поширення бригадні методи організації праці та гуртки якості, ідея створення яких належить американським фахівцям.

Однак гуртки якості стали широко застосовуватися спочатку в Японії і лише потім одержали широке поширення в американських корпораціях [24, 189].

Американські вчені продовжують розвивати теорію управління. Видний представник американського менеджменту Пітер Ф. Друкер (1909 – 2005 рр.) сформулював основні принципи сучасного менеджменту:

- зміст менеджменту загалом аналогічно в різних країнах, але методи його різні. Національний менеджмент має враховувати свої власні традиції, культуру, історію;
- в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, яка має спрямовувати свої зусилля на підвищення ефективності своєї діяльності з метою досягнення ефективності роботи всього підприємства;
- задачею менеджменту є напрям дій всіх працівників виконання загальних цілей підприємства;
- задачею менеджменту є постійний розвиток здібностей, потреб всіх працівників підприємства і можливостей їх задоволення;
- кожен працівник повинен нести відповідальність за доручену йому роботу;
- в кінцевому підсумку діяльність підприємства оцінюється великою кількістю різноманітних способів і засобів;
- оцінка та результати діяльності підприємства знаходять своє вираження не всередині підприємства, а поза ним;
- визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення;
- організація роботи персоналу підприємства (визначення обсягу робіт і розподіл його між працівниками, створення організаційної структури і т.д.);
- створення системи мотивації і координація діяльності працівників;
- аналіз діяльності організації та контроль за роботою персоналу;
- забезпечення зростання людей в організації.

Менеджер не може бути «універсальним генієм» [25, 87].

Американська практика підбору керівних працівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця. Американський менеджмент вніс значний внесок у розробку менеджменту як навчальної дисципліни [23, 192].

Японська модель менеджменту і господарювання взагалі спирається на історично сформовані традиції групової згуртованості і природжену спрямованість японців до створення високоякісної продукції, відмінну рису японського характеру – економію і ощадливість [23, 194].

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. Історичний розвиток Японії визначило методи праці та поведінки, відповідні специфічним рис національного характеру.

Основним багатством країни японці вважають свої людські ресурси. Сутністю японського менеджменту є управління людьми.

При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Крім того, в Японії склалася традиція підпорядкування старшому за віком, позиція якого схвалюється групою [24, 185].

Японці схилиються перед працею, їх часто називають «трудоголіками». В ієрархії цінностей японського народу праця стоїть на першому місці. Японці відчують задоволення від добре виконаної роботи, тому вони згодні дотримуватися жорстку дисципліну, підтримувати високий ритм роботи, велику напруженість праці та понаднормову роботу. На японських підприємствах працівники трудяться групами, спільно і підтримують один одного.

Японська модель менеджменту орієнтована на «соціальної людини», концепція якого була висунута «школою людських відносин», що прийшла на зміну тейлоризму, який на перше місце ставив матеріальні запити і стимули «економічної людини» [24, 201].

До розвитку в Японії капіталістичного способу виробництва їй була

характерна зрівняльна винагорода за працю, що виникло в сільській громаді і залишило глибокий слід в японському національному характері. Вихід був знайдений у розробці системи оплати праці працівників за вислугою років. При прийнятті на роботу працівникам встановлюється однаковий розмір оплати праці, який згодом збільшується залежно від стажу роботи на даному підприємстві.

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми, під яким розуміється злиття з фірмою і відданість її ідеалам. В основі «корпоративного духу» фірми лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

Для великих японських фірм характерна система «довічного найму», яка охоплює до 30% загальної кількості найманих працівників. Ці фірми гарантують своїм працівникам зайнятість не тільки до їх виходу на пенсію, але й у разі спаду виробництва та виникнення інших непередбачених обставин [24, 211].

Японські працівники прагнуть потрапити на фірми, що практикують систему «довічного найму». Система «довічного найму» дуже вигідна як підприємцям, так і працівникам.

Підприємці здобувають вірних і відданих працівників, готових трудитися на благо фірми з найбільшою віддачею, працівники ж відчують задоволення від того, що отримали визнання їх здібності, освіти і рівень підготовки. У працівника з'являються почуття стабільності свого становища в житті, впевненості у завтрашньому дні. У зв'язку з цим японську систему «довічного найму» слід розглядати як потужний засіб мотиваційного впливу.

Система «довічного найму» тісно переплітається з системою оплати за працю по «вислугою років», сутність якої полягає в тому, що розмір заробітної плати безпосередньо залежить від безперервного стажу роботи. Дана система оплати праці впливає з характерного для японського суспільства поваги до старших [26, 49].

Система оплати за працю за вислугою років робить значний вплив на

систему «просування по старшинству». При висування працівника на керівну посаду перевагу надають віку й стажу роботи.

Останнім часом все більшого значення набуває освіту, але в ранзі важливості факторів при визначенні кандидата на висунення воно займає третє місце після віку і стажу [24, 229].

Важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання (див. рис. 1.3).

Японці впевнені, що безперервне навчання призводить до постійного вдосконалення майстерності.

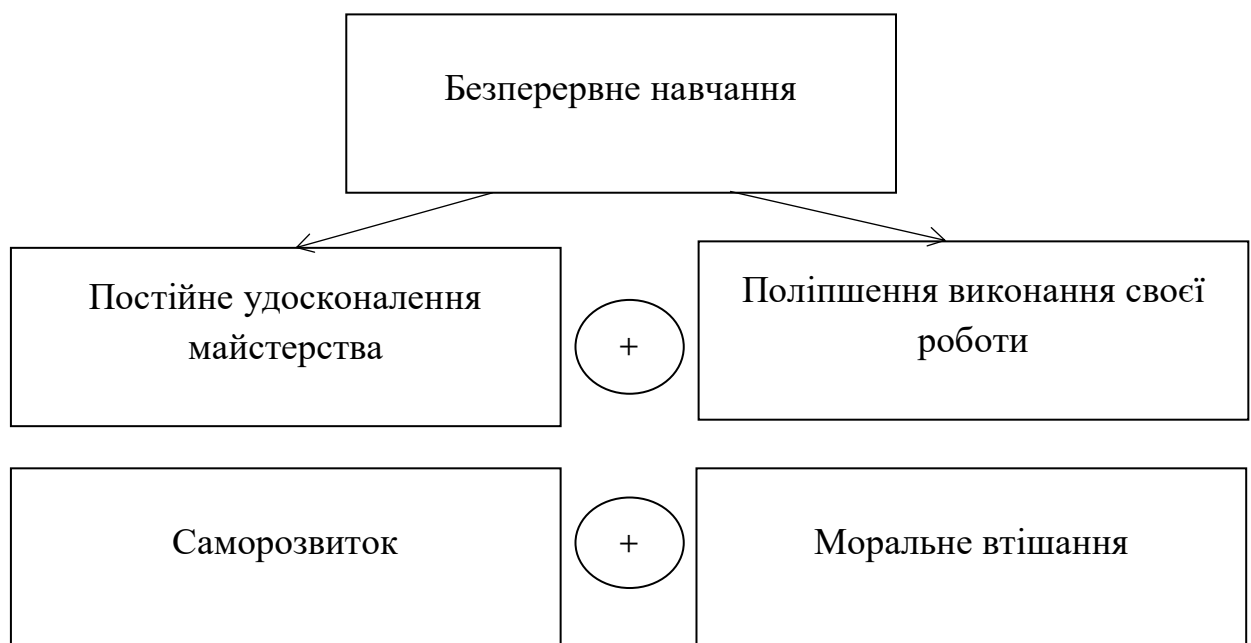


Рис. 1.3 – Концепція безперервного навчання

Для багатьох японських фірм характерна ротація персоналу, яка полягає в тому, що приблизно через кожні 3–5 років виробляється переучування персоналу новим спеціальностями. Ротація сприяє розширенню кругозору працівників, ознайомленню із суміжними спеціальностями, що сприяє підготовці до переведення на більш високі керівні посади [27, 99].

Гурток якості – невелика група (від 3 до 12 осіб), самостійно працююча (але не працює в рамках єдиної адміністративної системи підприємства), виконує роботу з контролю якості (роботу, що стосується якості, безпеки, вартості і т. ін.) на одному робочому місці (керівник і підлеглий становлять одне ціле) [27, 113].

З цієї причини у всіх сферах японської економіки зараз діють групи (кружки) якості, які вирішують всі проблеми, починаючи від технологічних і закінчуючи соціально-економічними (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Принципи гуртків якості

Японська модель менеджменту є об'єктом вивчення американських і західних учених, що намагаються зрозуміти і використовувати принципи японської моделі в практиці компаній своїх країн, для чого навіть був введений термін «японізація». Вони прийшли до висновку, що в основі успіху провідних корпорацій Японії лежить їх здатність керувати внутрішніми і зовнішніми зв'язками більш ефективно, ніж у переважної

більшості їхніх західних конкурентів, чому в чималому ступені сприяють соціально-економічні умови Японії. «Секрет» японського успіху полягає у спільній діяльності всієї створеної системи в цілому, а не в специфіці її окремих частин. Порівняння американської та японської моделей наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
Управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності	Індивідуальний характер прийняття рішень
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Нестандартна, гнучка структура управління	Строго формалізована структура управління
Неформальна організація контролю	Формалізована процедура контролю
Уповільнена оцінка роботи співробітника і службове зростання	Індивідуальний контроль керівника
Основна якість керівника – вміння здійснювати координацію дій і контроль	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі
Орієнтація управління на групу	Орієнтація управління на окрему особистість
Оцінка управління по досягненню колективного результату	Оцінка управління за індивідуальним результатом
Особисті неформальні відносини з підлеглими	Формальні відносини з підлеглими
Оплата праці за показниками роботи групи, службовій стаж і т.ін.	Оплата праці за індивідуальних досягнень
Довгострокова зайнятість керівника у фірмі	Наймання на роботу на короткий термін

Порівнюючи ці моделі нами значено, що, наприклад, у японської моделі менеджменту управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності, а в американській вони носять індивідуальний характер. Так само, у японської моделі в організації існує колективна відповідальність, в американській моделі навпаки – індивідуальна. Як що, основна якість керівника при японській моделі менеджменту – це вміння здійснювати координацію дій і контроль, щодо американської моделі – головна якість керівника це професіоналізм. Орієнтація управління при японській моделі менеджменту направлено на групу, в американській – на окрему особистість. Таким чином, відзначимо, що японська та американська моделі менеджменту мають своє особливості, переваги та недоліки. Ці моделі менеджменту можуть бути використані особисто щодо окремої організації, фірми, закладу або галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Застосування сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

В сучасних умовах господарювання національної економіки управління підприємствами готельно-ресторанного господарства виступає найважливішим видом професійно здійснюваної економічної діяльності закладів, спрямованої на досягнення цілей даного готельного або ресторанного підприємства шляхом раціональної організації матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів менеджменту [28, с. 31].

Метою управління є збереження конкурентних переваг в середовищі індустрії гостинності, яка реалізується в кінцевому підсумку в забезпеченні і нарощуванні рентабельності підприємств, що досягається рішенням цілого комплексу завдань (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Основні завдання методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

При організації процесу менеджменту підприємствами готельно-ресторанного господарства виділяють такі підходи (див табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Підходи до організації процесу управління підприємствами готельно-ресторанного господарства

Підходи	Загальна характеристика
Процесуальний	Передбачає управління як безперервний процес взаємопов'язаних управлінських функцій.
Системний	Компанія розглядається як поєднання взаємопов'язаних елементів: людських ресурсів, структурних підрозділів, технології, управлінських рішень, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.
Ситуаційний	Передбачає застосування різних методів менеджменту відповідно до обставин, які формуються в ринковому середовищі сфери гостинності.

Зазначимо, що середа гостинності є мінливою, знаходиться під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлює застосування найбільш ефективного в конкретній ситуації з методів менеджменту.

Практична реалізація цих підходів здійснюється за допомогою системи методів управління. Традиційна загальновизнана і широко застосовується в практиці класифікація методів менеджменту групує їх за характером впливу на людей, коло їхніх інтересів, перш за все матеріальних: економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) і соціально-психологічні.

В практиці управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства методи менеджменту формуються в певної послідовності (див.

рис. 2.2).

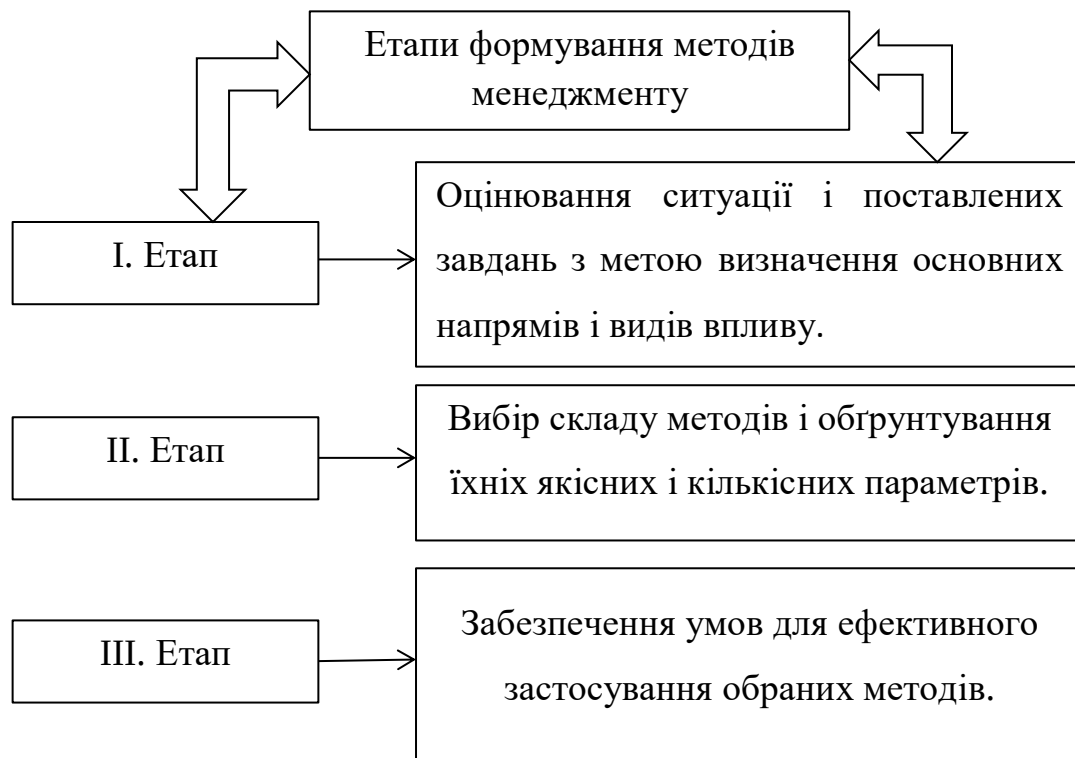


Рис. 2.2 – Послідовність формування методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Найважливіше місце в системі методів менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства займають економічні методи. Саме вони впливають на майнові інтереси фірм та їх співробітників. Їх основна мета стимулювати діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), крім того вони служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Управлінські відносини які виникають на підприємствах готельно-ресторанного господарства визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей [29].

В сучасних умовах система економічних методів управління працюють методи, які передбачені державним законодавством та застосовуються

безпосередньо керівництвом підприємства (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Система економічних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Методи, які застосовує держава	Методи, які застосовує керівництво
Система пільг	Метод комерційного розрахунку
Система оподаткування	Система матеріального стимулювання
Цінове регулювання	Матеріальні санкції
Економічні санкції	Заробітна плата

Зазначимо, що в практиці конкретний набір і зміст економічних важелів визначається специфікою діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. В управлінській практиці підприємств сфери гостинності економічні методи менеджменту виступають у таких формах: планування, економічного стимулювання, фінансування, кредитування й ціноутворення.

Використання економічних методів менеджменту спонукає більш ефективно виявляти зворотні зв'язки, що позитивним чином позначається на функції контролю. Застосування економічних методів управління дозволяє активізувати весь персонал в реалізації поставлених завдань, зробити процес управління більш адаптованим і гнучким по відношенню до конкретного колективу закладу. Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу компанії і сприяють її ефективному розвитку в сучасних ринкових умовах господарювання [28, с. 35].

Комерційний розрахунок використовує такі економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення, витрат виробництва, фінансування та кредитування. Цій механізм спрямований на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою комерційного розрахунку [1, с. 67].

Основними джерелами економічного стимулювання як методу менеджменту використовується в практиці через відповідні принципи управління: фонд соціального розвитку, який колектив використовує для зміцнення матеріально-технічної бази та соціально-культурної сфери, проведення оздоровчих, культурно-масових заходів; фонд оплати праці та матеріального заохочення, який використовується на заробітну плату, матеріальну допомогу та інші потреби колективу закладу [29].

Важливе значення має і правильний розподіл заохочувальних фондів. Передбачаються нові напрямки і джерела стимулювання діяльності підприємств: посилюється зацікавленість колективів у прискоренні зростання продуктивності праці і скорочення плинності кадрів; підвищується зацікавленість об'єднань, підприємств в кращому використанні виробничих фондів і економії матеріальних ресурсів [28, с. 35].

Складовою механізму менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства є організаційні відносини, які є основою організаційно-адміністративних методів управління [29]. Існування і практичне використання цих методів обумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління виступають як комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Базою для них виступають об'єктивні закони ефективної організації людської діяльності, природні потреби протікання життєдіяльності в впорядкованій певним чином середовищі. По своєму функціональному призначенню в готельно-ресторанному господарстві ця група методів включає в себе три підгрупи (див. табл. 2.3).

Використання організаційно-стабілізуючих методів менеджменту полягає у встановленні довгострокових організаційних відносин і зв'язків у системах управління між виконавцями управлінських робіт (окремими людьми і їх групами), а також між самостійними суб'єктами господарювання на договірній основі.

Таблиця 2.3 – Форми застосування організаційних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Види організаційних методів	Форма застосування організаційних методів
Організаційно-стабілізуючі	Штат і структура апарату управління, положення про служби та виконавців функцій, регламентація діяльності працівників.
Організаційно-розпорядчі	Документальна форма (накази, розпорядження), усна форма (вказівки, установки).
Організаційно-дисциплінарні	Способи, які запобігають в майбутньому відхилення від встановленого режиму роботи закладу, що оформляються у вигляді наказів, розпоряджень в документальній або усній формах.

Зазначимо, що використання організаційно-розпорядчих методів менеджменту полягає в діях суб'єктів управління, спрямованих на усунення виникаючих відхилень від запланованого, встановленого режиму функціонування закладів, здійснення реакції на зовнішні і внутрішні зміни ситуації або середовища, в якій протікає діяльність підприємства [28].

Організаційно-дисциплінарні методи менеджменту використовуються для недопущення в майбутній діяльності відхилень від встановленого режиму роботи організації. При цьому підбираються способи, які покликані виключати недотримання трудової, виробничої і технологічної дисциплін, режиму внутрішнього трудового розпорядку та інших порушень.

Соціально-психологічні методи менеджменту реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх діяльності керівника готельно-ресторанного закладу на 15% залежить від його фахового рівня підготовки й на 85% – від уміння працювати з людьми [29].

Якщо на підприємстві приділяють недостатню увагу до соціальних і психологічних аспектів управління, це основа нездорових взаємовідносин у колективі, що призводить до різкого зниження продуктивності праці (цей показник досягає 15%). Практика засвідчує, що тільки ринкові відносини формують позитивний морально-психологічний клімат, виховує почуття товарищескості і взаємодопомоги. За допомогою соціально-психологічних методів менеджменту менеджери підприємств готельно-ресторанного господарства здійснюють управлінський вплив, а не лише знатють моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів [28].

Використання в практиці соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різних способів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці і т. ін [29].

Для цього доцільно використовувати сукупність специфічних способів впливу на відносини й зв'язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються (див. рис. 2.3).

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і сучасні інтереси працівників, характер їхньої праці. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій готельно-ресторанного бізнесу, виражається сутність його принципів. Зазначимо, що метою методів менеджменту може бути забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів організації. Вони виступають тим механізмом управління, який дозволяє вирішувати важливі виробничі завдання. Буквально означає «шлях дослідження», спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення завдання, сукупність прийомів або операцій теоретичного або практичного пізнання і освоєння дійсності.

У сучасній практиці менеджменту, при враховуванні зміни ринкової середовища, в якій доводиться працювати підприємствам готельно-ресторанного бізнесу, склалися нові підходи до класифікації методів



Рис. 2.3 – Використання системи соціально-психологічних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

управління, які включають сучасні методи менеджменту: фінансового, антикризового, інноваційного менеджменту, методи управління ризиками, виробництвом, збутом, комунікаціями, якістю, персоналом, проектами, малими та великими підприємствами і ін., а також методи управління бізнес-процесами, взаємодією бізнес-структур між собою, клієнтами та ін.

Зазначимо, що інноваційні (сучасні) методи менеджменту – це методи управління цілісною структурою системи з використанням нововведень в основні функції управління (організаційна структура, розвиток, мотивація), які дозволяють компаніям ефективно реалізовувати власну стратегію, підвищувати конкурентоспроможність, зберігати і розвивати стійкість. Специфіка використання інноваційних методів управління полягає в директивному способі впровадження управлінських інновацій [28].

Економічна ефективність управлінських інновацій може перевершувати ефективність технологічних інновацій при умовах планомірного і цілеспрямованого їх впровадження менеджментом організації.

Інноваційний метод, впроваджений в управління, покликаний не просто зміцнити, а й кардинально змінити існуючий стан компанії. Застосовуючи ті чи інші інноваційні методи управління та враховуючи специфіку діяльності компанії, можна досягти наступних результатів:

- підвищення рівня конкурентоспроможності компанії;
- оптимізація рівня споживання ресурсів;
- зменшення витрат: економічних і людського потенціалу;
- підвищення ефективності функціонування компанії;
- перехід на більш прогресивний рівень розвитку.

Зазначимо, що впровадження інноваційних методів управління покликане зрушити на другий план ті методи управління, які йдуть в розріз з швидкоплинними умовами ринкового середовища готельних-ресторанних підприємств, виконуючи тим самим функцію санації класичної системи управління організації. Методи набувають рівня інноваційних в тих ситуаціях, коли старі методи, звичні схеми вже не працюють.

Найчастіше на практиці використання певного набору стандартних методів менеджменту призводить до того, що компанія функціонує, але неефективно, розвивається, але не динамічно, при цьому в деяких випадках

спостерігається деяке протиріччя постійно мінливого технологічного, соціального та природного оточення. Саме тому кожній системі необхідно передбачити і оцінити можливості впровадження інноваційних методів управління. Інноваційні методи, як правило, ґрунтуються на взаємодії з багатьма процесами в технічній, економічній, соціальній та природній сферах, створюють переваги окремим компаніям, їм належить ключова роль в гармонійному поєднанні економічного зростання з збереженням природного середовища та соціального прогресу.

Розглядаючи методи менеджменту і зіставляючи їх з ознаками інноваційності, до загальної класифікації можна додати абсолютно нестандартні методи. Вони і будуть диференціюватися за ознакою інноваційності. До них можна відносити такі методи менеджменту як:

- самоорганізація, або самоврядування;
- повна або часткова автоматизація управлінських процесів;
- кластерний підхід;
- оптимізація керованих одиниць.

Зазначені методи можуть змінюватися відповідно до розвитку навколишнього управлінського середовища. Похідні від них – це спосіб пристосуватися до певних ситуацій, наприклад, кризових.

Ефективне використання інноваційних методів управління дозволяє долати кількісну обмеженість природних і людських ресурсів і створювати умови для забезпечення довготривалої позитивної динаміки економічного розвитку компанії.

Крім того, сьогодні одним із головних і найскладніших завдань керівників закладів готельно-ресторанного господарства є процес пошуку нових ідей або моделей поведінки, вирішення проблем, що виступає як управління змінами [30]. Тому виникає необхідність у появі нових методів, а саме методів управління змінами. Серед найпоширеніших методів управління змінами у сучасному бізнесі є бенчмаркінг, даунсайсинг,

аутсорсинг, реінжиніринг (див. рис. 2.4).

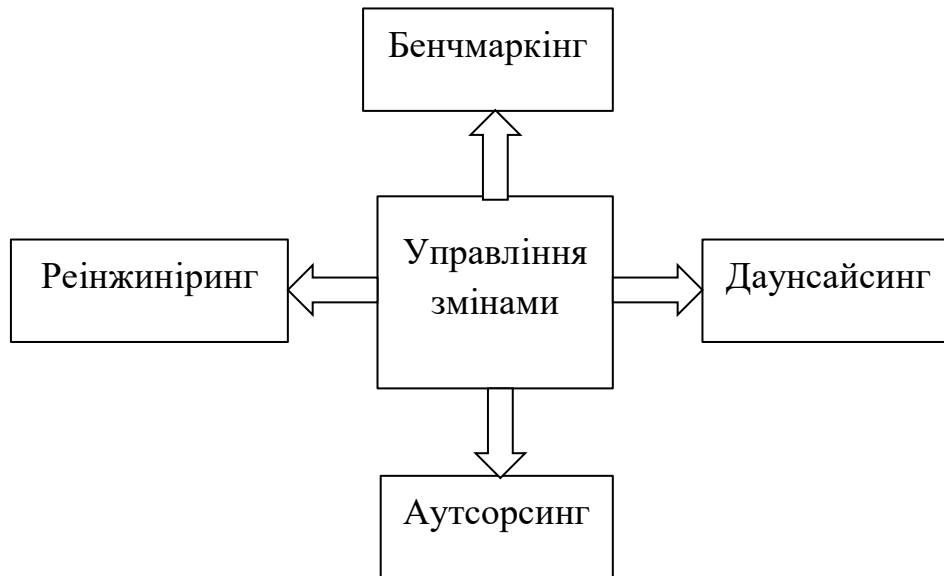


Рис. 2.4 – Методи управління змінами в готельно-ресторанному господарстві

Особливості використання сучасних методів менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства наведено на рисунку 2.5.

Бенчмаркінг як метод менеджменту має на увазі пошук підприємства-конкурента, що є еталонним, визначення його сильних та слабких сторін і переймання його досвіду і впровадження проаналізованих методів роботи у власному бізнесі. Серед закладів ресторанного господарства цей метод менеджменту є досить популярним та успішним, так як перед відкриттям власного підприємства кожний підприємець проводить аналіз конкурентів, це є необхідною умовою. Головною перевагою бенчмаркінгу є покращення якості як виробництва, так і обслуговування, виведення підприємства на лідерські позиції на ринку (див. рис. 2.6).

Прикладом впровадження та застосування цього методу може слугувати зміна оплати праці працівників – приватні підприємці у своїх закладах вводять систему чек-ін, що попередньо випробувана серед західних підприємців. Тобто всі працівники отримують заробітну платню за всі відпрацьовані години. Іншим прикладом застосування бенчмаркінгу можна

вважати відкриття ресторану «Китайський привіт» у місті Київ [31] (див. додаток А).



Рис. 2.5 – Особливості застосування методів управління змінами у готельно-ресторанному господарстві

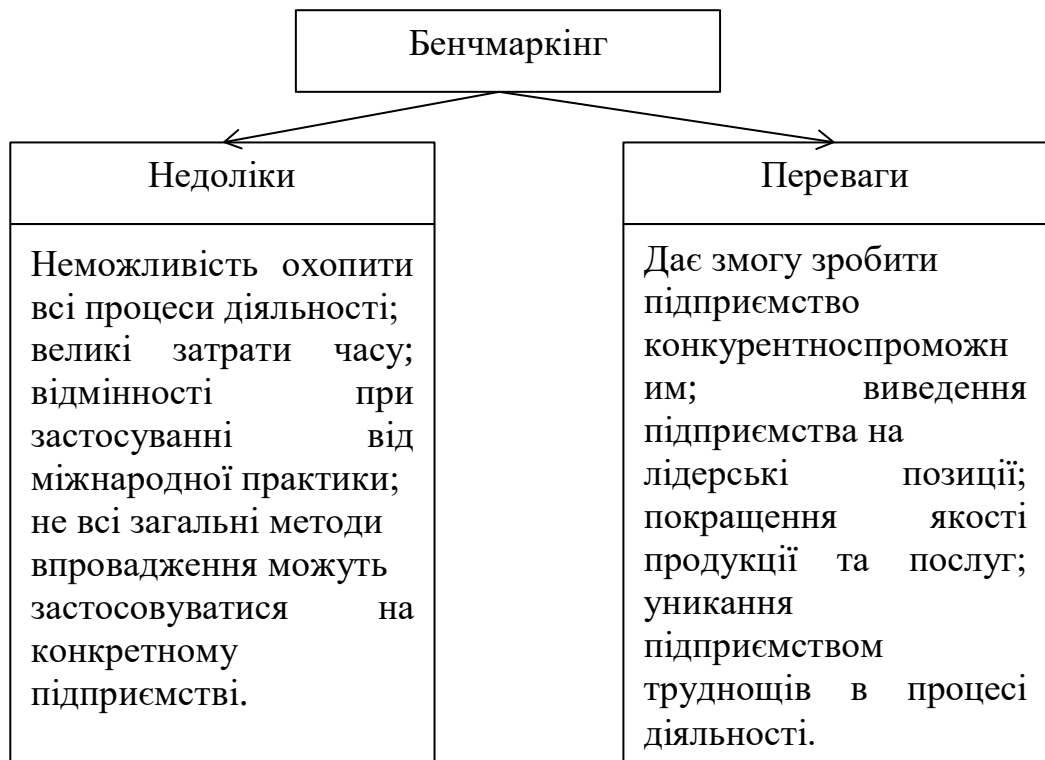


Рис. 2.6 – Переваги та недоліки використання методу бенчмаркінга в готельно-ресторанному господарстві

Його засновники кілька років аналізували різні ресторани китайської кухні як в Україні, так і за кордоном. Результатом їх досліджень стало створення унікального меню, з майже відсутніми «українськими стереотипами» про китайську кухню локшини і рису із заміною їх на м'ясні страви (див. додаток Б) [31].

Даунсайсинг є сучасним методом менеджменту, який передбачає ряд дій, спрямованих на зміну розмірів підприємства, організаційної структури фірми, оптимізацію всіх процесів та проведення більш ефективної HR-діяльності. Даний метод головним чином торкається соціально-психологічного аспекту роботи закладу (див. рис. 2.7).

Основною задачею застосування методу даунсайсингу є не просто скорочення розмірів компанії, персоналу, а оптимізація структури і витрат. Цей метод менеджменту у закладах готельно-ресторанного господарства

використовується при перетворенні підприємства на менше, яке є більш гнучким та зручним в управлінні, а отже має конкурентні переваги на ринку.

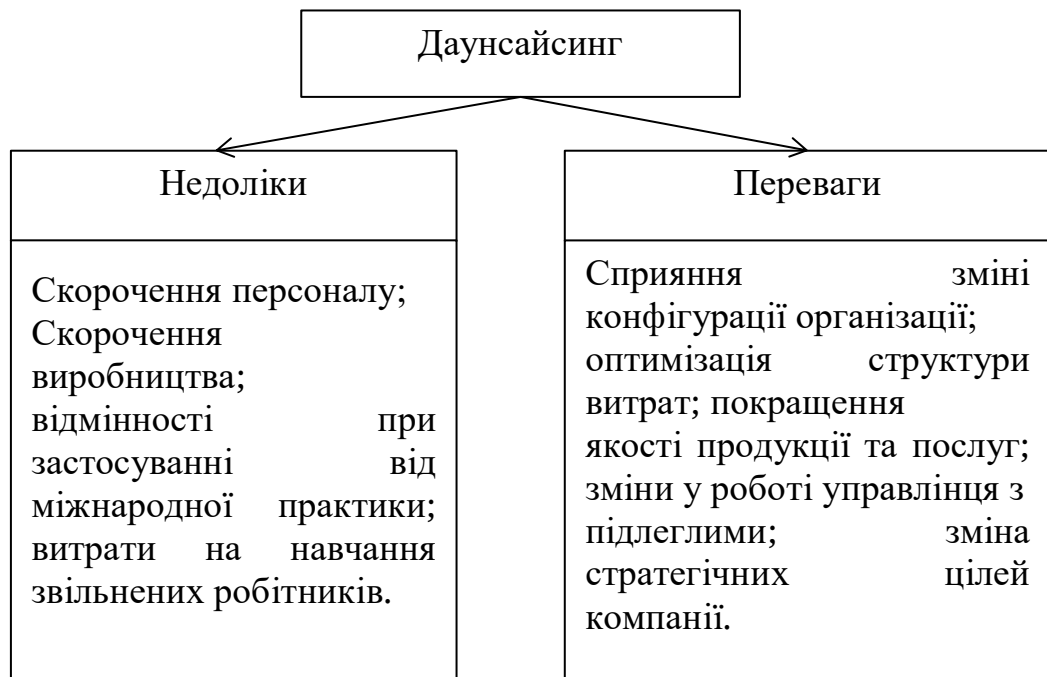


Рис. 2.7 – Переваги та недоліки використання методу даунсайсинга в готельно-ресторанному господарстві

Одним із прикладів використання даунсайсингу в ресторанному бізнесі можна вважати тенденцію до зменшення меню. Все частіше виникають заклади, з вузькою спеціалізацією і успішно закріплюються на ринку, тому що вузька спеціалізація – стратегія розвитку. Підкреслює ефективність даного методу стратегія фокусування компанії «Coca Cola» у порівнянні з компанією «Pepsi Co». Хоча компанія «Pepsi Co» значно більша за розмірами, ніж «Coca Cola» вартість акції на фондовому ринку в «Coca Cola» значно більше. Також обсяг продажів «Coca Cola» у 4 рази вище, ніж у «Pepsi Co». Тобто компанії «Pepsi Co» було б доцільно застосувати метод даунсайсингу, так як даний метод підкреслює зміни у стратегічних цілях компанії [32, с. 107–108].

Аутсорсинг – це передавання певних неключових функцій компанії на

виконання іншої організації, що спеціалізується в даній області. Аутсорсинг в закладах ресторанного господарства дає можливість підприємству зекономити на оплаті праці співробітників, так як найняти окремого висококваліфікованого фахівця обходиться досить дорого. Кінцевою метою застосування даного методу менеджменту є зниження витрат, поліпшення якості та результатів його діяльності. У готельно-ресторанному бізнесі України метод аутсорсингу часто застосовується при організації кейтерингового обслуговування. Готелі та ресторани співпрацюють з фірмами, що мають у своєму підпорядкуванні кваліфікований персонал, який обслуговує організовані підприємством-замовником заходи: весілля, ювілеї, церемонії, корпоративи. Іншим прикладом використання цього методу в індустрії гостинності є співпраця з підприємствами, що виготовляють напівфабрикати і постачальниками, які їх привозять. Їх використання пришвидшує процес приготування страв і сам процес обслуговування в цілому, дозволяє зекономити живу працю та забезпечити малу кількість харчових відходів. «Premier Palace Hotel» є компанією, що займається кейтеринговими послугами (див. додаток В). Сьогодні Premier Palace Hotel – один з найкращих готелів у Києві, з бездоганною репутацією, який вибирають відомі бізнесмени і політики, зірки шоу-бізнесу та спорту. Тут часто зупиняються міжнародні делегації. А загальний список відомих постояльців складає 200 осіб.

У 2009 році «Premier Palace Hotel» було присвоєно нагороду «6 Зірок і 7 Стрічок» від комітету Seven Stars and Stripes®. Консьєрж готелю отримав знамениті «Золоті ключі» від Міжнародного Співки Консьєржів Гранд Готелів (Les Clefs d'Or). Готель також входить до «Найвідоміших готелів в світі» (The Most Famous Hotels in the World) [33].

Кейтерингові послуги є одним із прикладів можливості застосування аутсорсингу в закладах готельно-ресторанного господарства [30]. Основні переваги та недоліки наведено на рисунку 2.8.



Рис. 2.8 – Переваги та недоліки використання методу аутсорсинга в готельно-ресторанному господарстві

Зазначимо, що реінжинірінг є комплексним методом управління змінами, що передбачає революційну перебудову організаційної структури підприємства, кінцевим результатом якого є підвищення показників діяльності компанії. Для перепроєктування бізнес-процесів при застосуванні цього методу враховуються різні показники – організаційні, інженерні, інформаційні. Після аналізу вищезазначених даних проводиться трансформація і переконструювання існуючих бізнес-процесів. Реінжинірінг допомагає підприємству вижити в екстремальній або кризовій ситуації, а також прискорити адекватність реакції на зміни [34, с. 175] (див. рис. 2.9).

У закладах ресторанного господарства реінжинірінг може використовуватися при плануванні закупівель. Наприклад, у світовій практиці все частіше використовують CASE-засоби, які забезпечують високу якість програм, відсутність помилок і дуже прості при обслуговуванні

програмних продуктів.



Рис. 2.9 – Переваги та недоліки використання методу реінжинірингу в готельно-ресторанному господарстві

Реінжинірінг системи планування закупівель у ресторанах дасть змогу контролювати та ретельніше обирати постачальників, орієнтованих не тільки на ціну і якість, а і на вчасність здійснення поставок; забезпечити вчасність здійснення поставок у потрібній якості, кількості та асортименті. Прикладом використання методу CASE-засобу є мережа ресторанів «Мисливець» – це мережа заміських ресторанів, які забезпечують відмінний відпочинок мандрівникам на автомобілі (див. додаток Г) [35]. Як зазначає в дослідженні Загоровська Л. Г. «...реінжинірінг для керівників мережі ресторанів дозволить ретельніше відбирати постачальників сировини та забезпечити вчасні поставки якісних продуктів у потрібній кількості й асортименті» [36, с. 18].

Отже, методи бенчмаркінгу та аутсорсингу можуть успішно застосовуватися при відкритті підприємства готельно-ресторанного господарства. Даунсайсинг та реінжиніринг застосовуються для управління змінами на вже існуючих компаніях. Загальним недоліком всіх методів є їх недостатнє опробування в умовах сучасної економіки країни. Ще одним недоліком є великі затрати часу на впровадження методів, що не відповідає змінам зовнішнього середовища. Проте усі сучасні (інноваційні) методи дають змогу оптимізувати витрати, підвищити рівень конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного господарства, покращити якість продукції та послуг. Методи менеджменту як бенчмаркінг, аутсорсинг та реінжиніринг сприяють формуванню та розширенню клієнтської бази за рахунок створення програм лояльності. Даунсайсинг у кооперації з аутсорсингом дозволяє підприємству сфокусуватися на основних видах діяльності. Загалом, аналіз сучасних (інноваційних) методів управління змінами показав, що є доцільним їх застосування у закладах готельно-ресторанного господарства.

2.2. Загальна характеристика та організаційна структура управління підприємства ресторанного господарства

Розглянемо загальну характеристику закладу ресторанного господарства Brand Bar «Бегемот» – це кафе-бар, арт-кафе, дитяче кафе, яке засновано 17 липня 2012 р. Директором закладу є Добродій Дмитро Сергійович.

Юридична адреса закладу: м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39 (Бородинський мкр-н, ТЦ Континент, 2 поверх).

Моб. тел.: (097) 486-85-15.

Юридична адреса закладу: м. Запоріжжя, вул. Чарівна 40-б (Шевченківський мкр-н, ТЦ Ріо).

Моб. тел.: (097) 250-28-71.

Тип кухні: американська, вегетаріанська, французька, мексиканська, італійська, японська.

Особливістю мережи закладів Brand Bar «Бегемот» – це японська, італійська і паназійська кухня. Два заклади знаходяться в спальних районах міста. Тут також проходять творчі вечори, концерти.

Крім того заклади мають безкоштовний Wi-Fi, парковку, подають алкоголь, телевізор, кейтеринг, безготівкову оплату.

П'ятниця та субота у закладі клубний формат – діджеї, MC, живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста, проведення вечірок, організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків і коктейлів.

В Бородінському мікрорайоні Brand Bar «Бегемот» – це більше, ніж заклад зі смачною їжею та якісним обслуговуванням. Це сімейні традиції, дружна атмосфера і дзвінкий дитячий сміх. Це різноманітне меню, поєднання італійської, японської та паназіатської кухні, в якому кожен знайде для себе саме те, що потрібно. BrandBar «Бегемот» – це завжди хороший привід зібратися і провести час з найближчими: будь то день народження, річниця весілля або звичайний день вівторка.

Розраховано кафе Brand Bar «Бегемот» в Бородінському мікрорайоні на 40 посадочних місць. Мається літній майданчик який налічує 30 посадочних місць. Поруч з літнім майданчиком знаходиться дитячий комплекс «Бегемотик» з м'яким лабіринтом і пальмою-каруселлю, де можна залишити своїх діток під наглядом.

По місту Запоріжжю заклад здійснює доставку піци і суші, шашлику безкоштовно при замовленні від 250 грн. Ця послуга щоденна з 11.00 до 24.00.

Серед послуг кафе – парковка, кейтеринг, доставка, безготівкова оплата, WI-FI, клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, MC, живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста, проведення вечірок, організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей

з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків і коктейлів, курси бармена від Акул Бара.

Офіційний сайт кафе BrandBar «Бегемот»: <https://menu.justo.com.ua> [39].

Крім того у закладу є свої сторінки в соціальних мережах:

фейсбук: <https://www.facebook.com/brandbarbegemotzp/> [40].

інстаграм: <https://www.instagram.com/brand.barbegemot/> [41].

Brand Bar в Шевченківському районі розрахований на 120 посадочних місць, а на літньому майданчику можуть розміститися до 70 осіб. Так само є дитячий комплекс «Бегемотик». Працює доставка піци і суші. Час роботи: з 10:00 до ...

Мери, які використовує заклад під час відвідування в умовах пандемії COVID-19:

- у місцях громадського користування персонал повинен носити маски;
- антибактеріальний гель для рук доступний гостям і персоналу;
- регулярні перевірки температури у персоналу;
- обідні столи розставлені з дотриманням правил соціальної дистанції;
- персонал повинен регулярно мити руки;
- між гостями проводиться дезінфекція столиків;
- одноразові або продезінфіковані меню.

Кафе Brand Bar «Бегемот» за характером контингенту, який обслуговується, є загальнодоступним закладом ресторанного господарства, продукцію і послуги в якому можуть отримати будь-які споживачі.

Він загальнодоступний заклад швидкого обслуговування, який надає споживачам комплекс різноманітних послуг, таких як послуги харчування, відпочинку, гарного сервісу та безліч інших послуг.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації і організації споживання.

Особливість інтер'єр закладу – виконано у прогресивному,

технологічному, lofty-стилі.

Організаційна структура управління кафе Brand Bar «Бегемот» наведена на рисунку 2.10.

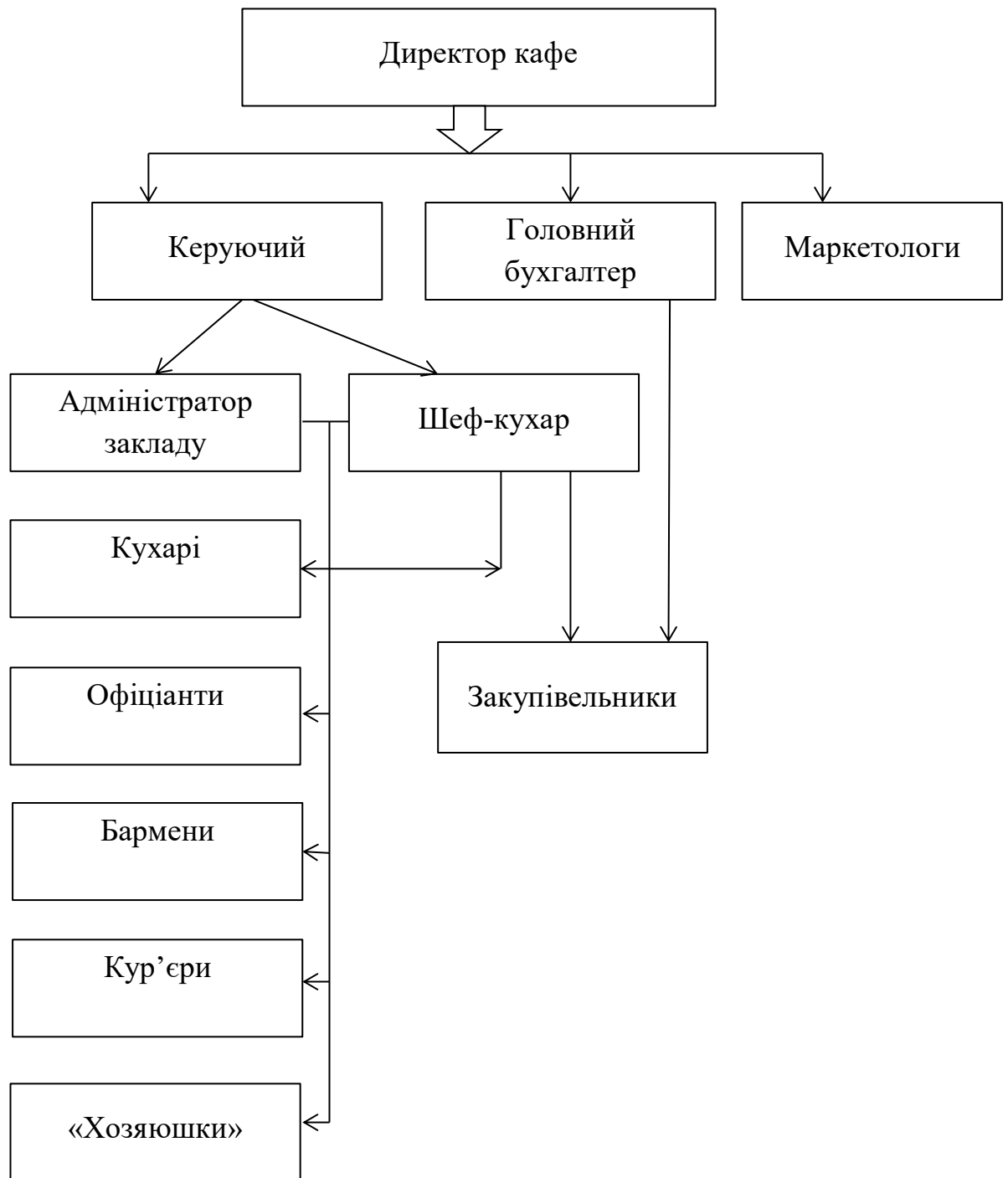


Рис. 2.10 – Лінійно-функціональна структура управління кафе

Організаційна структура закладу має лінійно-функціональний тип, так

як існує поділ управління на окремі функції – облік і фінанси (головний бухгалтер), організація харчування (відділ організації харчування, який очолює шеф-кухар), організація обслуговування гостей (відділ обслуговування, очолюваний адміністратором), забезпечення безпеки (служба охорони керує охоронцем). Кожен з відділів має чітку конкретну задачу. Працівники у відділах і підрозділах виконують цілком конкретні обов'язки.

Лінійно-функціональна організаційна структура є комбінацією лінійної та функціональної структур управління. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Ця лінійно-функціональна організаційна структура управління має як переваги, так і недоліки.

До основних переваг лінійно-функціональної структури відносяться те, що вона:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- спеціалізація функціональних керівників.

Стосовно недоліків лінійно-функціональної структури управління, зазначимо:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління

застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Як бачимо з рисунку 2.10 у кафе Brand Bar «Бегемот» директору підпорядковуються маркетологи, головний бухгалтер та керуючий закладом. Закупівельники підпорядковуються головному бухгалтеру та шеф-повару. Адміністратор напряду працює з поварами, офіціантами, барменами, кур'єрами та «хозяюшками».

Взаємозв'язок рівнів управління в кафе представлено на рисунку 2.11 у вигляді ієрархії управління.



Рис. 2.11 – Ієрархія менеджменту кафе BrandBar «Бегемот»

Як бачимо з рисунку 2.11, організація управління в кафе має жорстку вертикаль влади, на вищому рівні якої знаходиться директор закладу, на середньому рівні ієрархії – керуючий кафе і головний бухгалтер, а на нижньому рівні управління шеф-кухар і адміністратори.

Предметом діяльності кафе BrandBar «Бегемот» є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- організація дитячих свят;
- підготовка кваліфікованих кадрів (курси барменів);
- здійснення фінансово-кредитних операцій.

Основним завданням кафе «Brand Bar Бегемот» є постійне вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення і постійне підвищення якості обслуговування.

У функції закладу входить забезпечення якісного виготовлення страв і високого рівня обслуговування, а також до функцій служби ресторанного господарства входить: розробка та впровадження фірмових страв, забезпечення персоналу фірмовим одягом, бланками меню, буклетами, візитними картками, запрошеннями, тощо, посудом, інвентарем, приборами, столовою білизною, необхідним обладнанням та меблями.

Найважливішою умовою безперебійної роботи закладу є забезпечення продовольчими товарами і сировиною у відповідності з попитом клієнтів, раціональними нормами харчування, планом товарообороту продукції, а також складеною виробничою програмою. Постачання сировини кафе «Brand Bar Бегемот» планує після розробки плану товарообороту і звороту по продукції власного виробництва в наступному порядку:

- визначення потреби в сировині і товарі на основі виробничої програми і у відповідності з планом звороту по реалізації закупних товарів;
- розрахунок розміру товарних запасів сировини і товару; планування надходження сировини і товару на основі продуктового балансу.

Кафе Brand Bar «Бегемот» має підписані певні договори з спеціалізованими підприємствами про закупівлю тої чи іншої групи продуктів – це дає можливість закладу бути впевненому у завтрашньому дні.

Необхідно відмітити, що угоди укладаються після тендеру: так, переважно, кожен рік створюється тендерна комісія у складі юриста, бухгалтера, директора, яка на підставі маркетингових досліджень вибирає найкращі пропозиції на ринку.

Основним завданням служби матеріально-технічного постачання є своєчасне і безперебійне забезпечення кафе сировиною і матеріалами, комплектуючими та супутніми виробами, різноманітними засобами виробництва, використанні ефективної і раціональної схеми їх закупівлі.

Основними завданнями матеріально-технічного постачання виробництва є:

- забезпечення усіма необхідними матеріальними ресурсами;
- зниження запасів матеріалів до мінімально необхідних розмірів;
- скорочення витрат на придбання і доставку ресурсів

Існують різні форми забезпечення споживачів матеріальними ресурсами: транзитна, складська, через гуртові бази, за прямими тривалими зв'язками.

Постачання товарів в кафе здійснюється через фірми, підприємства-виробники. Джерелами постачання продовольчих товарів є підприємства, які займаються виробництвом і реалізацією власного товару, продукції.

Основними постачальниками кафе Brand Bar «Бегемот» є: ТОВ «Чайна країна» (чай, кава), Агропромгрупа «Пан Курчак», Київський м'ясокомбінат (м'ясо та птиця, ковбасні вироби і копченості), ТОВ «Ян Дженерал» (риба та морепродукти), Київський хлібокомбінат (хлібобулочні вироби), Київський завод шампанських вин, ПП «Преміум вин», АП «Одесвинпром» (виногорілчані вироби), ТМ «Славутич», Суши продукти, Бердянський м'ясокомбінат, ТОВ Немиривський ликеро-горілчаний завод, лікеро-горілчаний завод «Хортиця».

У таблиці 2.4 наведено перелік послуг, які надаються у кафе: послуги харчування, послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів, послуги з організації споживання і обслуговування та ін.

Таблиця 2.4 – Загальний перелік послуг кафе Brand Bar «Бегемот»

Послуга	Характеристика
Послуги харчування	Надаються у торговельній залі, пропонуються страви американської, вегетаріанської, французької, мексиканської, італійської, японської кухні.
Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням.
Послуги з організації споживання і обслуговування	– обслуговування офіціантами, організація ланчів, банкетів, фуршетів; – проведення вечірок – організація дитячих свят з аніматорами та кулінарні майстер-класи для дітей з приготування піц, ролів, пряників, їстівних смішариків і коктейлів.
Послуги з реалізації кулінарної продукції	Реалізація кулінарних та кондитерських виробів у торговому залі закладу ресторанного господарства, комплектація та упакування страв з собою. Щоденна доставка піци і суші, шашлику, коктейлів.
Послуги з організації дозволя	Живий звук від запорізьких груп і гостей з іншого міста.
Інші послуги	Зона для паління, парковка, кейтеринг, доставка, безготівкова оплата, WI-FI, клубний формат по п'ятницях і суботах, діджеї, MC.

У таблиці 2.5 наведено основну концепцію закладу, ознаками якої є тип закладу, кулінарне спрямування, місце знаходження, контингент споживачів,

формат закладу та виробництва, дизайнерський стиль.

Таблиця 2.5 – Загальна концепція закладу кафе Brand Bar «Бегемот»

Ознаки	Основні характеристики
Тип	Кафе-бар, арт-кафе, детское кафе
Кулінарне спрямування закладу	Американська, вегетаріанська, французька, мексиканська, італійська, японська кухні.
Місце знаходження: – фактичне	м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39 (Бородинський мкр-н, ТЦ Континент, 2 поверх).
Контингент споживачів	Сім'ї, мешканці району, школярі, працівники установ.
Формат закладу	Повносервісний.
Формат виробництва	Сировина та напівфабрикати різного ступеня готовності.
Дизайнерський стиль	Lofty, прогресивна, технологічна тематика.

Концепція розкриває ресторанну ідею, описує всі складові діяльності ресторану, фактично є найдокладнішим технічним завданням на розробку технологічних ланцюжків, дизайнерських рішень, торгової марки, стратегії позиціонування, меню, маркетингових і рекламних програм по залученню і утриманню клієнтів і інших складових діяльності.

Заклад має свій слоган: «Сімейні традиції».

Реалізація продукції відбувається через торговий зал закладу, місткість якого складає 40 місць. Заклад організовує бізнес-ланчі для гостей з 12.00 до 16.00, форма обслуговування – обслуговування офіціантами. Години роботи

ресторану з 11.00 до 23.00 год. Персонал торгового залу: 2 офіціанта, адміністратор, 2 бармена. Працюють по 4 зміни, через три, робочий день складає 12 годин.

Зазначимо, що кафе має свій дизайнерський та фірмовий стиль. Емблема закладу зустрічається на сірниках, меню, посуді тощо (сайт закладу).

Меню – це перелік розташованих у певному порядку різних холодних і гарячих закусок, перших і других страв, гарячих і холодних напоїв, борошняних кондитерських виробів, які наявні в продажу на даний день із зазначенням ціни, виходу, способу приготування і переліку компонентів, що входять до їх складу. Меню – це візитна картка закладу ресторанного господарства і спосіб реклами. При складанні меню дотримуються вимог ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства».

Меню кафе оформлене у класичному стилі, назви страв подані українською мовою. Меню кафе Brand Bar «Бегемот» є на сайті закладу.

При складанні меню кафе враховує наступні фактори:

- приблизний асортимент страв, напоїв і виробів;
- наявність сировини і продуктів на складі;
- сезонність продуктів;
- наявність стандартів приготування страв (збірників рецептур, техніко-технологічних карт на нові і фірмові страви);
- особливості контингенту, що обслуговується (вікові, національні, професійні, релігійні);
- час обслуговування (сніданок, обід, вечеря);
- форми обслуговування, які рекомендуються для даного контингенту споживачів (бізнес-ланч, шведський стіл, сімейний обід та ін.);
- трудомісткість страв, кулінарних і кондитерських виробів;
- спеціалізація кухні стосовно конкурентів;
- передбачуваний рівень прибутку;

- витрати на придбання продуктів, оренду приміщень, заробітну плату персоналу;
- режим роботи підприємства.

В меню обіду (чергові страви) включають страви нескладного виготовлення, які зручні для відпустки. В якості чергових страв виступають закуски трьох-чотирьох найменувань, перші страви – двох, другі – чотирьох-п'яти, солодкі страви, гарячі й холодні напої трьох-чотирьох найменувань, а також мучні кондитерські вироби.

Меню обідніх страв та експрес-обідів друкуються на кожен день окремо. Ці меню вручаються відвідувачам при прийомі замовлення.

Меню денного раціону складається в тих випадках, коли передбачається обслуговування учасників з'їздів, конференцій, нарад і членів різних делегацій, які годуються три (сніданок, обід, вечеря), або чотири (додається другий сніданок) рази на день. Меню денного раціону може бути за вільним вибором страв за бажанням відвідувача.

При складанні меню вечері, обмежуються легкими стравами і закусками, салатами. В меню повинен бути кефір, кисле молоко та інші молочнокислі продукти.

Меню банкетів відрізняється від інших видів меню тим, що при його складанні активну участь бере замовник. Банкет може бути сніданком, обідом чи вечерею.

В меню банкетів включають кілька холодних закусок (для поширення асортименту холодні закуски можна замовити з рахунку 1/2 чи 1/3 порції на людину), одну гарячу для банкету-обіду суп, другі гарячі страви з риби, м'яса, птиці, десертні страви, фрукти, напої.

В меню банкету-вечері входять: салат-коктейль з крабів, валовани з зернистою ікрою осетрових та лососевих риб, сьомга з лимоном і маслинами, шинка у желе, паштет з курки, натуральні овочі, гриби, запечені у сметані, філе, морозиво «сюрприз», шампанське, червоне вино.

В меню включають також вина, вино-горілчані вироби, безалкогольні

напої, тютюнові вироби.

Як прийнято, перелік алкогольних напоїв дається наприкінці основного меню замовлених страв і напоїв у певній послідовності: горілка і горілчані вироби, виноградні вина міцні, білі й червоні столові, десертні, шампанське, коньяки та лікери. Далі перелічуються пиво, води мінеральні, фруктові-ягідні соки, фірмові напої, кондитерські вироби.

Показники плану з праці кафе Brand Bar «Бегемот» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники плану з праці кафе Brand Bar «Бегемот»

Основні показники	Кількість осіб
Чисельність працівників, у тому числі:	30
– адміністративно-управлінського персоналу	8
– виробничого (операційного) персоналу	18
– допоміжного персоналу	4

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Графік праці наявного персоналу кафе Brend Bar «Бегемот» наведено у таблиці 2.7.

З таблиці 2.4 зазначено, що графік роботи адміністратора, шеф-кухара, барменів – 4 зміни на 3 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00.

Таблиця 2.7 – Графік праці персоналу закладу Brend Bar «Бегемот»

Персонал	Понеділок	Вівторок	Середа	Четверг	П'ятниця	Субота	Неділя
Кухар-тістоміс	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-
Кухар-холодного цеха	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-
Бармен	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-
Посудомийка «Хозяюшка»	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	11.00-23.00	11.00-23.00	-
Офіціант	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00
Кур'єр	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	11.00-23.00	11.00-23.00	-
Шеф-кухар	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-
Адміністратор	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	11.00-23.00	-	-	-

У кур'єрів та посудомийок 2 зміни на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00. Кухари мають графік 5 змін на 2 вихідних, по 12 годин на добу з 11.00 по 23.00.

В таблиці 2.8 наведено штатний розклад персоналу кафе Brend Bar «Бегемот».

Таблиця 2.8 – Штатний розклад персоналу кафе Brend Bar «Бегемот»

Посада	Кількість осіб	Середня заробітна плата, грн	Графік
Керуючий	1	15 500	5/2
Бухгалтер	1	15 000	5/2
Адміністратор	2	12 500	4/3
Шеф-кухар	1	18 000	4/3
Кухар	3	13 000	5/2
Офіціант	3	8 000	4/3
Бармен	2	10 000	4/3
Кур'єр	2	10 000	4/2
Посудомийка	2	7 000	4/3

Характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства Brand Bar «Бегемот» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності кафе Brand Bar «Бегемот», тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відносне відхилення, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5 400	5 880	6 000	8,9	2,04
Собівартість реалізованої продукції	1 512	1 646	1 860	8,8	13,1
Валовий прибуток від реалізації	3 888	4 234	4 140	8,9	-2,12
Адміністративні витрати	156,6	176,4	210	8,9	19,04
Витрати на збут	162	176,4	180	8,9	2,04
Загальна собівартість реалізованої продукції	1 830,6	1 998,8	2 250	9,2	12,56
Прибуток від реалізації	3 569,4	3 881,2	3 750	8,7	-3,38
Фонд оплати труда	1 512	1 646,4	1 680	8,9	2,04

Аналіз наведених в таблиці 2.9 показників за 2017-2019 рр. показав, що діяльність кафе Brand Bar «Бегемот» зазнала деяких змін. Чистий дохід від реалізації виріс в 2018 році порівняно з 2017 роком на 8,9 %. Також зросла собівартість реалізованої продукції.

Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 8,9%.

Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 19,8 тис. грн (8,9%) та витрат на збут 14,4 тис. грн (8,9%). В результаті загальна собівартість реалізованої продукції зросла на 168,2 тис. грн. (9,2%).

В 2019 році відбулося збільшення чистого доходу 2,04%, але

збільшення собівартості реалізованої продукції на 13,1% за рахунок адміністративних витрат та витрат на збут призвело до зниження прибутку від реалізації на 3,38%. Якщо собівартість реалізованої продукції (послуг) складає 28–31%, то валовий прибуток від реалізації – 10–15%, витрати на збут (рекламу) – 3%, ФОП – 28%.

Кафе Brand Bar «Бегемот» має художнє оформлення меню, та враховує те, що меню – це не просто перелік страв, а свого роду візитна картка, один з засобів реклами.

Аналіз асортиментної структури страв кафе наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз асортиментної продукції закладу кафе Brand Bar «Бегемот»

Перелік страв	Кількість
1	2
Піци	22
Роли	34
В тому числі:	
- набори ролів	4
- теплі роли	6
Бургери	9
Салати	7
Сковорідки	8
Супи	7
Півні дошки	6
Страви на грилі	11
Страви Азії	4
Гарячі закуски	7
Літні Ice Fizz&Kryshon	10
До пива	9
Напої	138
В тому числі:	
Чай	2
Кавові напої	15
Настоянки та лікери	21
Пиво розливне	3

Продовження таблиці 2.10

1	2
Бренді та коньяк	4
Міцний алкоголь	27
Шампанське	6
Вика Грузії	5
Вина	6
Сидр та пиво пляшкове	3
Напої безалкогольні	10
Класичні коктейлі	27
Безалкогольні коктейлі	9
Всього страв	271

Як бачимо з таблиці 2.10 кафе має великий асортимент страв. Крім піци з підбором найрізноманітніших інгредієнтів, в асортименті представлені роли, салати, сковорідки, супи, страви на грилі та страви Азії. Ще одною гордістю закладу є – піци з тесту «за бабусиним рецептом». Досить великий асортимент прохолодних напоїв – соків, вод, компотів, пива, вина, міцного алкоголю. Крім того великий вибір чаю та кави. Найбільші позиції займають холодні закуски та піца.

Ціни в меню доступні для будь-кого. Середній чек у кафе – 200 грн.

Також для клієнтів існують індивідуальні скидки, тим самим роблячи покупки та перебування в закладі більш приємним та доступним.

2.3. Практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства

Вибір методів управління персоналом визначається компетентністю керівника підприємства готельно-ресторанного господарства, його організаторських здібностей, управлінського досвіду, а також знаннями в галузі загальної психології та теорії управління.

Оскільки методи управління персоналом в ресторанному бізнесі

взаємопов'язані, тому вони утворюють систему роботи з персоналом, в якій при зміні в одному з методів, відбуваються зміни в усіх інших, пов'язаних з ним функціональних завданнях і обов'язках.

Під час проходження передипломної практики на підприємстві ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот», нами було досліджено особливості використання методів менеджменту на практиці.

Було відзначено, що для кожної категорії персоналу важливі свої потреби і методи менеджменту відрізняються. Виділено кілька категорій персоналу, з властивими тільки їм способами управлінського впливу і мотивації (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Категорії персоналу за способами управлінського впливу в кафе Brand Bar «Бегемот»

Категорія персоналу	Спосіб управлінського впливу
1	2
Адміністрація кафе	Фахівці, керуючий склад, який забезпечує фінансово-адміністративне управління закладом (директор кафе, керуючий, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетингова і рекламна служби, логістика та ін.). Кращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є можливість кар'єрного росту, соціальний стан, високий рівень доходів, визнання їх значущості.
Фахівці кухні	Кваліфіковані працівники, що забезпечують високу якість приготування страв і їх широкий асортимент в закладі (шеф-кухар, кухарі і ін.). Мотивацією для даної категорії працівників буде визнання їхніх талантів в приготуванні та

Продовження таблиці 2.11

1	2
	оформленні страв та значущості для ресторану. Цікавою соціально-психологічною мотивацією можуть служити різні конкурси на звання кращого професіонала. Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих тих чи інших авторських страв.
Обслуговуючий персонал в залі	Кваліфіковані і некваліфіковані працівники, що забезпечують безпосередній контакт з відвідувачами та клієнтами ресторану (бармени, офіціанти, менеджери залу, банкетні менеджери, адміністратори залу і ін.). Головною економічною мотивацією буде розмір чайових, одержуваних від задоволених клієнтів.
Підсобні працівники	Некваліфіковані працівники, що забезпечують необхідні умови для функціонування і роботи всіх інших категорій ресторану (прибиральники, постачальник продуктів, мийники посуду, підсобні працівники на кухні та ін.). Мотивацією для них буде стабільна і гідна оплата праці, чітке коло обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повагу керівництва та періодичні моральні і матеріальні заохочення.

Зазначимо, що грамотне використання керівництвом цього закладу ресторанного господарства різних методів менеджменту, способів впливу, прийомів впливу на персонал, інструментів і видів мотивації, враховуючи

індивідуальний підхід до кожної з перерахованих вище категорій персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної бізнесу, що дозволить зберегти професійні та відповідальні кадри.

У таблиці 2.12 наведено використання економічних методів менеджменту у кафе Brand Bar «Бегемот».

Таблиця 2.12 – Використання економічних методів менеджменту в закладі

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу задовольняють
Економічні методи управління персоналом – прийоми і способи впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).	1. Господарський розрахунок. 2. Матеріальне стимулювання. 3. Оподаткування. 4. Встановлення економічних норм і нормативів. 5. Страхування. 6. Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	Матеріальні і фізіологічні потреби персоналу.

Розглянемо, як економічні методи менеджменту застосовуються в даному кафе. Основним економічним методом впливу на персонал закладу є заробітна плата, розмір якої встановлено та наведено у штатному розкладі (див. табл. 2.8). Заробітна плата і премії є методом впливу керівництва на підлеглих. За окремі порушення з боку персоналу у кафе можливо звільнення

працівників. Серед цих порушень:

- злочинство;
- знаходження на робочому місці в нетверезому стані;
- спроба обрахунку гостя;
- грубість по відношенню до гостя;
- недотримання вимог особистої гігієни;
- неохайний зовнішній вигляд;
- куріння або вживання їжі в присутності гостей.

Крім того, серед економічних методів менеджменту, які використовує заклад можна назвати: організаційно-виробниче планування діяльності, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів діяльності. Стосовно організаційно-виробничого планування зазначимо, що плануванням діяльності займається директор кафе спільно з керуючим. Вони складають плани розвитку закладу та плани його поточної діяльності. До планів розвитку відносять бізнес-план. До поточної діяльності відносять планування доходів і витрат кафе. Планування доходів і витрат здійснюється на рік з розбивкою по кварталах. Крім того з метою реалізації планів формуються поточні плани по закупівлі сировини, матеріалів і товарів, планові звіти про рух грошових коштів, плануються запаси товарів і матеріалів, а також витрати на працівників. На основі планів формується програма діяльності кафе на місяць і тиждень, видаються працівникам завдання на реалізацію в плані встановленого обсягу виручки від реалізації послуг харчування.

У закладі застосовується повний комерційний розрахунок, тому що досліджуване кафе – це комерційне підприємство. Комерційний розрахунок повністю не виключає регулюючого впливу на господарську діяльність суб'єктів господарювання з боку держави. Тому що державне регулювання діяльності підприємства здійснює за допомогою податків, контролю за діяльністю кафе з боку інших державних органів – санепідемстанції, служби

пожежної безпеки та ін.

Таким чином, економічні методи менеджменту, які використовуються в закладі засновані на обліку економічних інтересів підприємства. Формами прояву економічних методів управління є плани, завдання, програми, виражені економічними параметрами, ступінь задоволення індивідуальних, групових, колективних інтересів, виражених стимулами індивідуальної і колективної праці.

В таблиці 2.13 наведено використання організаційно-адміністративних методів менеджменту в діяльності кафе Brand Bar «Бегемот».

Взаємозв'язок між рівнями управління здійснюється за допомогою організаційного регламентування.

Організаційне регламентування в кафе представлено положенням про організаційну структуру, положеннями про структурні підрозділи (положення про організацію служби харчування, положення про організацію обслуговування, наказ про облікову політику, положення про охорону), посадовими інструкціями співробітників кафе встановлюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і служб організації і їх керівників.

На основі цих положень складається штатний розклад кафе, організовується його діяльність.

Окремі акти організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування видаються директором кафе і обов'язкові для посадових осіб і працівників закладу, яким вони адресовані.

На підприємстві видаються також накази, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Накази видаються директором і керуючим кафе.

Таким чином, на основі аналізу застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту в кафе можна зробити висновок, що діяльність закладу досить регламентована, а даний метод організаційного впливу є переважаючим в діяльності цього підприємства.

Таблиця 2.13 – Використання організаційно-адміністративних методів менеджменту в закладі

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу задовольняють
1	2	3
Адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації та координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах дисципліни, єдиноначалії і відповідальності, які здійснюються в формі організаційного та розпорядчого впливу.	1. Організаційні методи управління: 1) Організаційне регламентування (статут підприємства, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку). 2) Організаційне нормування (технічні норми, організаційні нормативи, технологічні нормативи, економічні нормативи). 3) Організаційно-методичне інструктування (методичний інструктаж, методичні вказівки, інструкції, карти трудових процесів).	Почуття господаря, авторитет влади, дисципліна, організованість.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
	2. Оперативно-розпорядчі методи управління: 1) Обов’язкові призначення. 2) Узгоджені дії. 3) Рекомендації (пояснення, вказівки).	

Використання соціально-психологічних методів менеджменту в закладі мають свої особливості. Особливістю є способи впливу методу на персонал закладу. Якщо виділити соціологічні методи, то серед них виокремлюються: анкетування; інтерв’ювання; соціометричний метод; метод спостереження; співбесіда (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Використання соціально-психологічних методів менеджменту в закладі

Сутність використання методу	Способи впливу методу на персонал закладу	Які потреби персоналу задовольняють
1	2	3
Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, який базується на використанні закономірностей	Соціологічні методи: – анкетування; – інтерв’ювання; – соціометричний метод; спостереження; співбесіда; – підвищення	Духовні, соціальні, психологічні потреби.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
соціології і психології. Соціально-психологічні методи засновані на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі, як методи переконання.	– соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критика, визначення проблем і перспективних цілей); – соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, свята); управління рольової поведінкою.	

Щодо психологічної установки керівництва кафе к співробітникам, є у персонала потреби в причетності до підприємства, діяльністю якого вони пишаються. Особлива увага керівництва приділяється підтримці нормальних взаємовідносин всередині закладу за допомогою організації корпоративних свят та вечірок, нагородження маленькими подарунками особливо відзначившихся співробітників, так як це сприяє реалізації потреби персоналу в повазі з боку колег. Але соціально-психологічним аспектам управління в кафе приділяється недостатньо уваги. Керівництво приділяє більшу увагу насамперед організаційно-адміністративним та економічним методам менеджменту.

В таблиці 2.15 наведемо зведену характеристику використання методів менеджменту в закладі ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот».

Таблиця 2.15 – Загальна зведена характеристика ступеня використання методів менеджменту в кафе Brand Bar «Бегемот»

Методи	Види методів, які використовуються	Рівень управління	Відсоток використання, %
Економічні	Заробітня плата	Всі рівні управління	17%
	Премії	Всі рівні управління	12%
	Надбавки	Вищий і середній рівні управління	5%
	Цінні подарунки	Всі рівні управління	5%
Організаційно-адміністративні	Накази	Вищий і середній	8%
	Розпорядження	Вищий і середній	12%
	Постанови	Середній	15%
	Наради	Нижчий	10%
	Збори колективу	Нижчий	12%
	Виробничі завдання	Нижчий	17%
Соціально-психологічні	Нагороди, подарунки	Нижчий	5%
	Корпоративні заходи	Всі рівні управління	2%

Отже, ефективність використання цих методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва

закладу з пошуку і впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів менеджменту ресторанного бізнесу.

Але, у загальній системі продажів продукції і послуг закладу ресторанного господарства по різному беруть участь всі категорії персоналу. Але існує персонал, який значно впливає на поведінку інших співробітників, створюючи сприятливу робочу атмосферу, формуючи злагоджену команду однодумців, які впроваджують елементи корпоративної культури в усі підрозділи закладу ресторанного господарства, сприяючи збільшенню прибутковості і створенню позитивного іміджу в очах відвідувачів і постійних клієнтів підприємства. До яких можливо віднести:

- керуючого закладом, який відповідає за управління всією фінансово-господарською діяльністю ресторанного підприємства;
- адміністратора, відповідального за підготовку і управління обслуговуванням клієнтів;
- шеф-кухара, відповідального за управління процесом виробництва продукції (приготування страв) у закладі.

Таким чином, на нашу думку, при впровадженні сучасних методів менеджменту у закладі доцільно акцентувати увагу на розвитку саме ключових фігур в управлінні ресторанним бізнесом.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ І ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

В сучасних конкурентних умовах, управління підприємствами готельно-ресторанного господарства вимагає високого ступеня підготовленості та відповідальності від керівників. Тому ефективне управління персоналом в ресторанному бізнесі – це головний ключ до його успіху.

Дослідження показали, що цілями політики управління персоналом в закладах готельно-ресторанного бізнесу є підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності продуктивності праці; досягнення максимізації прибутковості; забезпечення високої соціальної ефективності діяльності всього колективу.

У другому розділі дослідження нами зазначено, що в нашому закладі ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот» використовуються загальні, фундаментальні методи менеджменту такі як організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Але сучасні реалії впливу зовнішнього середовища диктують потреби використання більш інноваційних (сучасних) методів менеджменту від семінарів до он-лайнбізнес-тренінгів.

Проаналізував, як саме використовуються методи менеджменту на прикладі кафе Brand Bar «Бегемот», пропонуємо об'єднати різні методи менеджменту для досягнення взаєморозуміння керівника та співробітників використовуючи інноваційний підхід.

Загальна результативність в застосуванні сучасних методів менеджменту персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства будуть залежати від окремих характеристик системи управління персоналом як:

- забезпечення свободи творчості і ініціативи, оцінки та підтримка,

стимулювання, розвиток індивідуальності персоналу;

- поєднання інтересів кожного співробітника закладу з пріоритетами і цілями підприємства та розвиток команди;
- захист від надмірно можливих перевантажень і стресових ситуацій при роботі з клієнтами, забезпечення безпеки, дбайливого ставлення до персоналу, підтримки максимальної інтенсивності, продуктивності і ефективності праці персоналу.

При цьому основні завдання впровадження і застосування інноваційних (сучасних) методів менеджменту у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведемо на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 – Основні завдання впровадження та використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві

Отже, метою вдосконалення управлінської політики підприємств готельно-ресторанного господарства буде забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб сучасного конкурентного середовища, вимогами чинного законодавства та станом ринку праці.

Сучасні методи менеджменту пропонують використання двох стилів управління:

1. Стиль ролі, який полягає у формуванні у працівників почуття важливості в колективі.
2. Стиль прямого управління, коли кожен співробітник повинен знати, де починаються і закінчуються його обов'язки.

Зазначимо, що послуги які надаються підприємствами ресторанного господарства засновані на прямому контакті співробітників з відвідувачами, що ставить високу планку для професійної компетентності, культури і творчості у вирішенні проблемних ситуацій з гостями. При цьому, працівники що мають досвід в спілкуванні з гостями, виявляються важливим джерелом ідей щодо збільшення продуктивності закладу і задоволення побажань відвідувачів. При усвідомленні такого факту, перед керівником стоїть завдання в пошуку нових методів управління персоналом в яких буде враховуватися всі навички співробітників і завдяки цьому буде досягнута мета збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, враховуючи попередні дослідження, пропонуємо об'єднати сучасні (інноваційні) методи щодо впровадження та використання їх підприємствами готельно-ресторанного господарства (див. рис. 3.2).

Розроблений алгоритм дозволить вирішити та сформулювати модель використання сучасних методів менеджменту, що приведе персонал до професіоналізму, здатності до творчості, креативному і інноваційному мисленню, генерації нових ідей, може стати основним фактором конкурентоспроможності на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

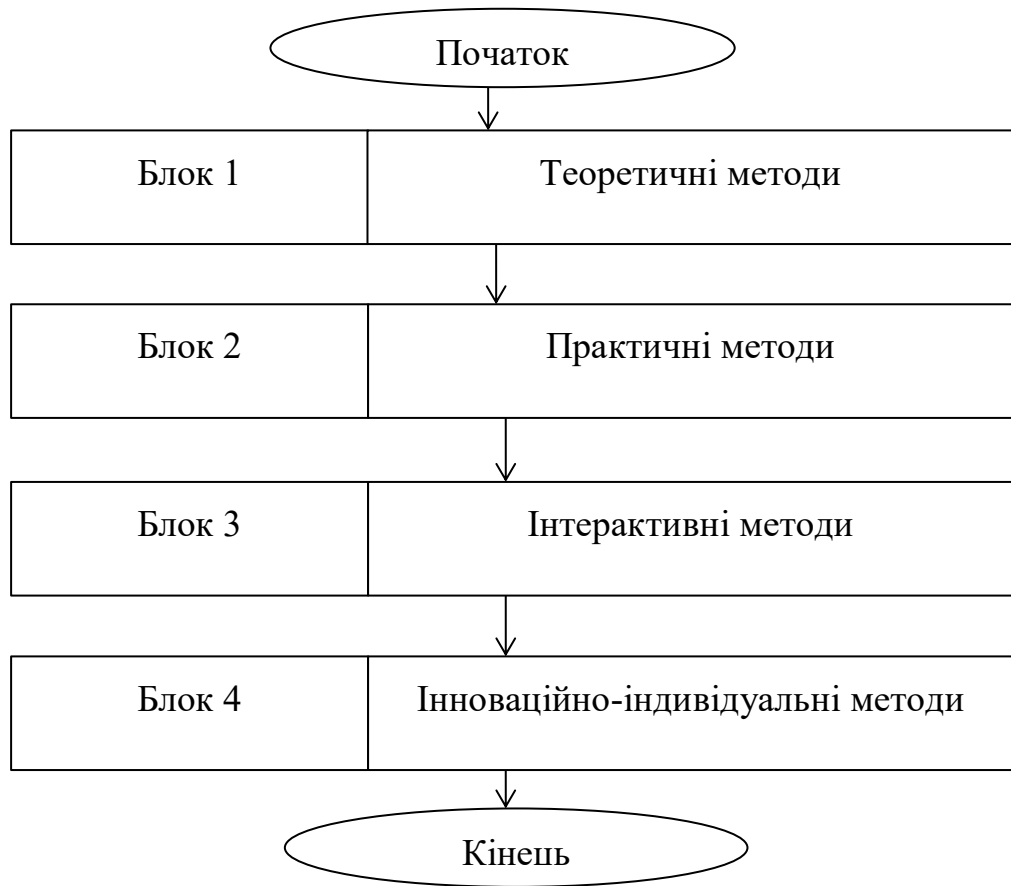


Рис. 3.2 – Укрупнена блок-схема алгоритму використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві (інноваційний підхід)

Перший блок – теоретичні методи, напрями їх впливу здійснюються за допомогою використання таких методів навчання, як наприклад, тестування та анкетування персоналу; навчальні семінари з управління персоналом; круглий стіл за участю всіх категорій персоналу з питань ефективного розвитку ресторанного або готельного бізнесу та ін. (див. рис. 3.3).

Другий блок включає практичні методи, серед яких вивчення основ управління на прикладі власного закладу; проведення маркетингових досліджень з вивчення потреб і переваг клієнтів; залучення співробітників закладу до організації і проведенні практичних заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування клієнтів ресторану або готелю та ін.

Теоретичні методи менеджменту
• тестування та анкетування персоналу; • навчальні семінари з управління персоналом; • круглий стіл за участю всіх категорій персоналу з питань ефективного розвитку ресторанного або готельного бізнесу; • відкриті дискусії з обговорення проблемних питань розвитку підприємництва; • виступ на науково-практичних конференціях з питань управління кадрами в готельно-ресторанній справі.
Практичні методи менеджменту
• вивчення основ управління на прикладі власного закладу; • проведення маркетингових досліджень з вивчення потреб і переваг клієнтів; • залучення співробітників закладу до організації і проведенні практичних заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування клієнтів ресторану або готелю; • участь працівників у конкурсах бізнес-ідей, бізнес-проектів, бізнес-планів, групові творчі проекти; • вирішення ситуаційних та розрахунково-аналітичних завдань, проблемних ситуацій в готельно-ресторанному бізнесі.
Інтерактивні методи менеджменту
• метод «мозкового штурму» під час вирішення нестандартних економічних і управлінських завдань ресторану; • дистанційне навчання з управління готельно-ресторанним бізнесом із застосуванням он-лайн технологій; • моделювання управлінських рішень; • віртуальна практика «Якщо я був би власником або керуючим ресторану»; • презентації інноваційних проектів розвитку ресторану із застосуванням інформаційних, цифрових, а також сучасного програмного забезпечення.
Інноваційно-індивідуальні методи менеджменту
• тренінги з розвитку ресторанного бізнесу та особистісного росту; • вправи з розвитку комплексного способу мислення, стратегічного бачення і прогнозування; • практичні вправи по управлінню особистим бюджетом; • вивчення історій і принципів успіху великих рестораторів; • самостійне прослуховування дисків по успіху бізнесу, підприємництва, виконання практичних завдань; • ведення щоденника успіху; • створення колажів мрії. постановка 101 життєвої мети.

Рис. 3.3 – Вплив за допомогою використання наступних методів навчання

Серед пропонованих теоретичних методів наведено тестування та анкетування персоналу, тому що в кафе на особливу увагу заслуговує вдосконалення методів відбору кандидатів на вакантну посаду.

Комплексний підхід при відборі персоналу буде передбачати проходження співробітником послідовно наступних етапів:

- анкетування;
- тестування;
- співбесіда;
- підсумкова оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- проведення конкурсу на заміщення вакантної посади.

За допомогою анкетування буде проводитися первісна оцінка відповідності кандидатів на вакантну посаду.

За допомогою тестування визначатися наявність необхідних психологічних якостей кандидата для роботи в даному закладі, оцінюватися відповідність його особистих якостей корпоративній культурі даного підприємства.

На співбесіді, проведеним керівником закладу, буде оцінюватися можливість співробітника виконувати свої обов'язки відповідно до його особистими психологічними установками.

В результаті проходження всіх етапів кожному кандидату присвоюється рейтинг. З числа кандидатів, які набрали максимальну кількість балів за рейтинговою шкалою вибирається 5 осіб.

Потім з рештою п'ятьма кандидатами проводиться конкурсне тестування, що містить найбільш важкі питання і проблемні ситуації. За результатами конкурсного тестування кожному співробітнику присвоюються місця. Кандидат, який посів перше місце, направляється на навчання.

З кандидатів, які посіли друге і третє місце, формується кадровий резерв.

Під час навчання кандидат приймається на роботу на випробувальний термін. В процесі навчання керівники структурного підрозділу здійснюють

введення в посаду нового співробітника.

Таким чином, під час випробувального терміну працівник проходить професійну адаптацію. Після закінчення проходження випробувального терміну співробітника стверджують на посаді.

Головним стимулом співробітників підприємства готельно-ресторанного господарства до успішної роботи повинна стати не тільки компенсаційна система, що застосовується на підприємстві, а й можливість підвищення по службі.

У другому блоці серед практичних методів нами відзначено залучення співробітників закладу до організації і проведенні практичних заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування клієнтів. Для цього пропонуємо впровадження системи якості надання послуг в кафе Brand Bar «Бегемот».

Для розробки системи якості надання послуг в кафе ми будемо використовувати концепцію загального управління якістю (Total Quality Management), так як це філософія організації, яка заснована на прагненні до якості та практиці управління, що призводить до загальної якості. Звідси якість – це не те, що Вам доводиться відслідковувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама сутність організації.

Під час розробки системи якості надання послуг в кафе ми будемо дотримуватися принципів системи якості, які включають такі аспекти (див. рис. 3.4).

1) Орієнтація на замовника. Кафе необхідно вивчити попит з метою повного розуміння потреб і очікувань споживача в відношенні до послуг і цін на них. Заклад повинен намагатися дізнатися думку споживачів і потім за допомогою «зворотного зв'язку» виконати коректування параметрів якості послуг з метою його поліпшення для споживача.

2) Лідерство керівника. Керівник повинен включити аспекти якості в цілі закладу і підтримувати діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами і можливостями ресурсів керівництва.

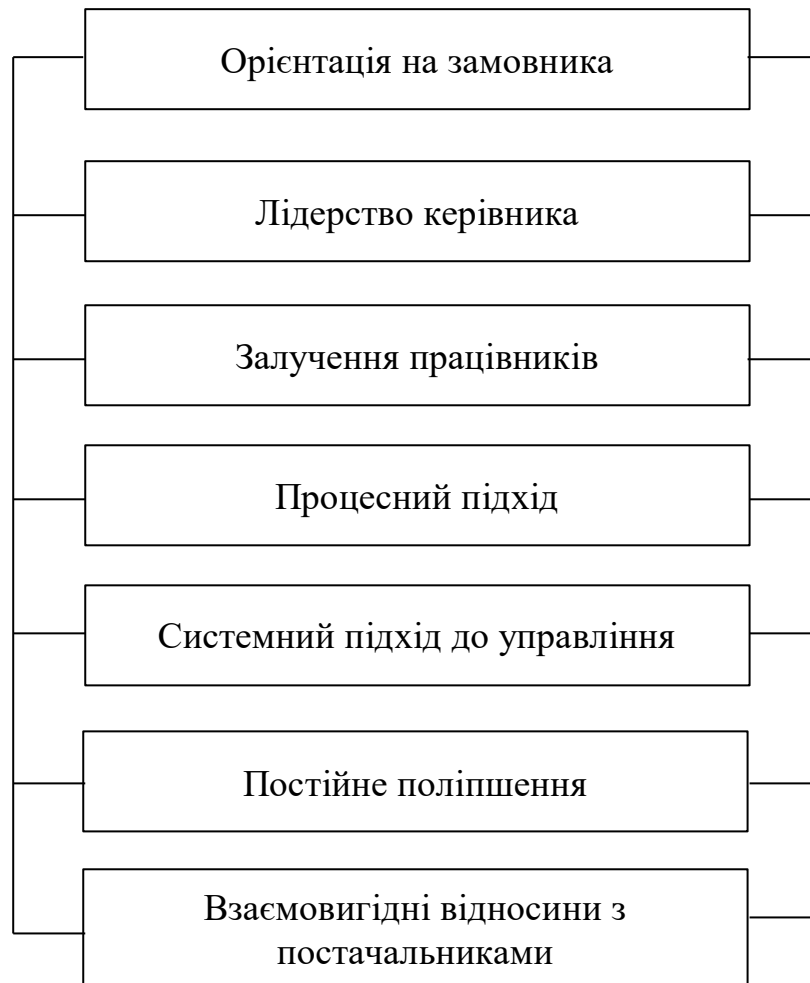


Рис. 3.4 – Принципи системи якості обслуговування у кафе Brand Bar «Бегемот»

Якщо керівник не буде демонструвати своїми діями, що якість важлива, то персонал не буде вважати питання якості одним з головних критеріїв в оцінці їх роботи зі сторони керівництва, їх увага до неї буде ослаблена.

3) Залучення працівників. Кожен працівник повинен усвідомлювати себе частиною закладу і направляти свою діяльність на забезпечення високого рівня послуг, допомагати пошуку можливостей поліпшення, підвищувати професіоналізм і здійснювати діяльність колективно.

4) Процесний підхід. Процес – це організована діяльність. В кафе необхідно розробити організаційну структуру, в якій кожен відділ буде

відповідати за процес і його поліпшення.

5) Системний підхід до управління. Кафе необхідно об'єднати процеси створення послуг з процесами, які дозволяють відстежити відповідність продукції або послуги потребам замовника.

6) Постійне поліпшення – пошук шляхів удосконалення. Кафе повинен відстежувати проблеми, які виникають при наданні послуг і вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання повторної появи таких проблем у майбутньому.

7) Взаємовигідні відносини з постачальниками. Кафе необхідно налагодити взаємовигідні відносини з постачальниками для подальшого розширення можливостей діяльності. Необхідно вибрати постачальників, встановити з ними партнерські відносини і разом з ними забезпечувати удосконалення якості надання послуг через постачання якісної продукції.

Для впровадження і постійного поліпшення системи якості ми пропонуємо використовувати модель системи якості заснованої на процесному підході.

Клієнт є центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості обслуговування. Він також показує, що його задоволеність може бути досягнута тільки при наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості. Всі ці елементи необхідні для розробки і підвищення системи якості.

Оцінка якості обслуговування залежить в першу чергу від споживачів, на поведінку яких можна впливати. Тому нами була розроблена анкета для оцінки якості обслуговування за методикою, яка має назву Mystery Shopping, яка може стати зразком у практичній діяльності закладу. У анкеті використовуються як об'єктивні показники (температура, швидкість обслуговування) так і суб'єктивні показники (оцінка етапу привітання, консультації, підведення до покупки) (див. табл. 3.1).

Метою постійного поліпшення системи управління якістю є збільшення можливості підвищення задоволеності споживачів та інших

зацікавлених сторін.

Таблиця 3.1 – Форма анкети для оцінки якості обслуговування в кафе Brand
Bar «Бегемот»

Назва показника	Критерії оцінки
Оцінка етапу привітання, встановлення емоційного контакту з гостем: – Зустріч гостя відбулася – Оцінка оперативності офіціанта – Оцінка привітності офіціанта	Біля входу_____. Біля столику_____. Ваш варіант _____. Від 1-10 Від 1-10 де 1 – дуже погано; 10 – відмінно
Оцінка на етапі консультування: – Оцінка знань офіціанта по стравам та інгредієнтах меню – Оцінка реакції офіціанта на заперечення та зауваження – Оцінка підведення до покупки	Від 1-10 Від 1-10 Від 1-10 де 1 – дуже погано; 10 – відмінно
Загальне враження від закладу	Від 1-10 де 1 – дуже погано; 10 – відмінно
Загальні відомості про заклад: – екстер'єр; – чистота об'єкта; – температурний режим; – фонові музика тощо; – зручність меблів та інтер'єр; – швидкість обслуговування; – ціни в меню; – зручність меню; – якість продукції;	Фото екстер'єру Чисто – Не зовсім чисто – Брудно – Дуже брудно – Температура _____°C Подобається____Не подобається____. Зручно_____Не зручно_____. _____хвилин високі__середні__нізькі_____. Зручно_____Незручно_____. Від 1-10, де 1 – дуже погано; 10 – відмінно

Дії щодо поліпшення включають в себе:

- 1) аналіз і оцінку існуючого стану для визначення областей для поліпшень;
- 2) встановлення цілей поліпшень;
- 3) пошук можливих рішень для досягнення цілей;
- 4) оцінювання та вибір рішень;
- 5) виконання обраних рішень;
- 6) вимір, перевірку, аналіз та оцінку результатів виконання для визначення того, чи досягнуто ціль;
- 7) оформлення змін.

Результати потрібно аналізувати з метою визначення подальших можливостей для поліпшення. Таким чином, поліпшення якості обслуговування є постійною дією кафе.

Дотримуючись системи управління якістю, яка розроблена на основі вище перерахованих аспектів дозволить кафе Brand Bar «Бегемот» задовольняти потреби споживачів і бути конкурентоспроможним на ринку послуг.

Третій блок об'єднує інтерактивні методи менеджменту, серед яких: метод «мозкового штурму» під час вирішення нестандартних економічних і управлінських завдань ресторану; дистанційне навчання з управління готельно-ресторанним бізнесом із застосуванням он-лайн технологій; моделювання управлінських рішень; віртуальна практика «Якщо я був би власником або керуючим ресторану» та ін. Наприклад використання методу «мозкового штурму» передбачає такий розвиток здатності до формування якомога ширшого спектру ідей та способів розв'язання конкретної проблеми, що реалізуються через основну ідею, вихід за межі традиційних уявлень, а саме шляхом пошуку неординарних, інноваційних творчих ідей для розв'язання тієї чи іншої управлінської задачі [42, с. 96].

Четвертий блок за укрупненою блок-схемою – це інноваційно-індивідуальні методи: тренінги з розвитку ресторанного бізнесу та

особистісного росту; вправи з розвитку комплексного способу мислення, стратегічного бачення і прогнозування; практичні вправи по управлінню особистим бюджетом; вивчення історій і принципів успіху великих рестораторів; самостійне прослуховування дисків по успіху бізнесу, підприємництва, виконання практичних завдань; ведення щоденника успіху та ін.

Серед інноваційно-індивідуальні методів менеджменту особливої уваги викликає ведення щоденника успіху. Він є один з важливий кроків до успіху. Зазначають, що успіх – це спосіб мислення, а щоденник успіху – це інструмент його формування. Серед основних чинників ведення щоденника успіху нами зазначено (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Причини ведення щоденника успіху

Ця складова практичних методів менеджменту дозволить персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства бачити більше позитивних моментів, чим неприємних ситуацій, етапів особистісного зростання, що завжди мотивує до нових звершень.

Впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу позитивно вплине на наступні наступні показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів який характеризує рівень стабільності кадрових змін на підприємстві. Тобто персонал підприємства затримуватиметься на своїх робочих місцях і не відбудуватиметься втрати досвіду отриманого за час роботи на тих чи інших посадах. Зменшується відсоток нових співробітників і час їх входження в новий колектив.

2. Коефіцієнт плинності кадрів – характеризує відсоток тих працівників, кого звільнили з підприємства за певний період часу. Для покращення динаміки даного показника використовуються соціально-психологічні методи з метою створення позитивного клімату в середині підприємства. Для працівників важливо, щоб їх задовольняли як умови роботи, так і психологічний клімат у відділах, а також позитивні тенденції в спілкування з колегами/керівництвом. Це суттєво впливає на зменшення кількості працівників, які звільняються.

3. Коефіцієнт закріпленості, являє собою співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності, визначається як співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності, розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити традиційні і сучасні методи менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства, використовуючи інноваційний підхід. Запропонований механізм використання сучасних методів менеджменту можуть активно використовуватись керівниками підприємств готельно-ресторанного господарства з метою покращення управління конкурентоспроможним потенціалом. Це дозволить в цілому ефективніше використовувати елементи всього потенціалу підприємства і створювати основу для забезпечення ефективного управління в цілому, що є основними умовами забезпечення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційної дипломної роботі досліджено теоретичні та практичні особливості методів менеджменту на підприємствах та запропоновано напрями впровадження та використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Одержані в процесі дослідження результати та їх узагальнення надають змогу сформулювати такі висновки й внести пропозиції, які мають теоретичне та практичне значення.

1. Охарактеризовано теоретичні аспекти використання методів менеджменту в сучасних умовах. Зазначено, що управління в широкому розумінні – це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою. Оскільки всі підприємства індустрії гостинності є відкритою системою, воно зможе вижити тільки тоді, коли задовольнятиме потреби споживача і зовнішнього середовища. Методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення встановлених цілей.

2. Зазначено, що в сучасній теорії та практиці методів менеджменту є дуже багато, тому їх класифікацію проводять за різними ознаками. За характером дії методи формально поділяють на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів та сприяють виконанню такої функції управління як планування. Вони пов'язані також з функціями мотивування та контролювання. В свою чергу соціально-психологічні методи управління спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, ґрунтовані на використанні соціальних механізмів (взаємовідносини у колективі, соціальні потреби). Організаційно-адміністративні методи спрямовані на використання мотивів трудової діяльності як почуття обов'язку, відповідальності, в тому числі адміністративної. Ці методи визначаються прямим характером впливу, тому що будь-який регламентуючий чи адміністративний акт належить до обов'язкового

використання в організації.

3. Проаналізовано застосування сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. При організації процесу менеджменту підприємствами готельно-ресторанного господарства виділяють процесуальний, системний та ситуаційний підходи. Практична реалізація цих підходів здійснюється за допомогою системи методів управління. В практиці управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства методи менеджменту формуються в певної послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів.

4. Відзначено, що впровадження сучасних (інноваційних) методів управління покликане зрушити на другий план ті методи управління, які йдуть в розріз з швидкоплинними умовами конкурентного середовища готельних-ресторанних підприємств, виконуючи тим самим функцію санації класичної системи управління організації. Методи набувають рівня інноваційних в тих ситуаціях, коли старі методи, звичні схеми вже не працюють. До них можна відносити такі методи менеджменту як: самоорганізацію, або самоврядування; повну або часткову автоматизацію управлінських процесів; кластерний підхід; оптимізацію керованих одиниць.

5. Зазначено, що сьогодні одним із головних і найскладніших завдань керівників закладів готельно-ресторанного господарства є процес пошуку нових ідей або моделей поведінки, вирішення проблем, що виступає як управління змінами. Тому виникає необхідність у появі сучасних методів управління змінами. Аналіз практики сучасного готельно-ресторанного бізнесу показала, що серед найпоширеніших методів управління змінами є бенчмаркінг, даунсайсинг, аутсорсинг, реінжиніринг. Наведено особливості використання сучасних методів менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

6. Досліджено практичні аспекти використання методів менеджменту на прикладі підприємства ресторанного господарства кафе Brand Bar «Бегемот». Відзначено, що для кожної категорії персоналу важливі свої потреби та методи менеджменту відрізняються. Виділено кілька категорій персоналу, з властивими тільки їм способами управлінського впливу і мотивації: адміністрація кафе, фахівці кухні, обслуговуючий персонал в залі. Грамотне використання керівництвом цього закладу різних методів менеджменту, способів впливу, прийомів впливу на персонал, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної з перерахованих вище категорій персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної бізнесу, що дозволить зберегти професійні та відповідальні кадри.

7. Проведений аналіз дозволив зазначити, що заклад використовує традиційні методи менеджменту, за характером впливу, які умовно поділяють на економічні, організаційно-адміністративні (розпорядчі) та соціально-психологічні. Вони застосовуються у конкретній формі, адаптовані до реальної ситуації бізнесу, тісно взаємопов'язані і використовуються в прийнятті управлінських рішень не ізольовано, а комплексно. Керівництво кафе приділяє більшу увагу насамперед організаційно-адміністративним та економічним методам менеджменту. Але сучасні реалії впливу зовнішнього середовища диктують потреби використання більш інноваційних (сучасних) методів менеджменту від семінарів до он-лайнбізнес-тренінгів.

8. Запропоновано напрями впровадження і застосування сучасних (інноваційних) методів менеджменту в діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розроблено укрупнену схему алгоритму використання сучасних методів менеджменту за чотирма блоками: теоретичні, практичні, інтерактивні та інноваційно-індивідуальні методи. Пропонуємо об'єднати різні методи менеджменту для досягнення взаєморозуміння керівника та співробітників використовуючи інноваційний підхід.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 193 с.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
4. Виханський О. С., Наумов А. В. Менеджмент. Підручник для економічних спеціальностей вузів. Київ : Вища школа, 2004. 224 с.
5. Лукічева Л. И. Менеджмент організації: теорія і практика: підручник. Київ : Омега–Л, 2011. 488 с.
6. Международные туристические организации: справочник / под ред. Уваров Е.К. Минск : 2000. 423 с.
7. Дурович А.П. Организация туризма. Минск : Новое знание, 2003. 632 с.
8. Бодди Д. К. Основы менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 253 с.
9. Левченко І. О. Транспорт в туризмі. Київ : Буква, 2009. 271 с.
10. Туризм у ХХІ столітті: глобальні тенденції і регіональні особливості [Текст] : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. (10–11 жовтня 2001 року) / упоряд. Т. С. Пархоменко, С. В. Горський ; голова ред. кол. В. І. Цибух ; Київський ун-т туризму, економіки і права, Товариство «Знання» України. Київ : Знання України, 2002. 560 с.
11. Гуляєв В. Г. Організація туристської діяльності: Навчальний посібник. Київ : Нолідж, 2000. 312 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Київ : 2009. 112 с.
13. Брасс А.А. Основы менеджмента. – Минск: ЧП

Туризмознавство, 2001. – 239 с.

14. Стецько Н. А. Туристична термінологія в контексті світового досвіду та українського законодавства. Тернопіль : Видавн. відділ ТНПУ. 2007. 120 с.

15. Лукьянова Н. С. География туризма. Москва: КноРус, 2012. 168 с.

16. Зорин И. В., Каверина Т. П., Квартальнов В. А. Туризм как вид деятельности. Москва : Финансы и статистика, 2002. 288 с.

17. Голова О. Б. Менеджмент туризму: Практичний курс. Київ : Фінанси і статистика, 2007. 342 с.

18. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник для студ. вищ. навч. закладів. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 464 с.

19. Мартиненко М. С. Основи менеджменту: Підручник. Київ : Каравела, 2005. 494 с.

20. Тимощенко О. В. Туризм Європи. Київ : Буква, 2012. 263 с.

21. Осовська Г. П. Основи менеджменту. Підручник. Київ : Кондор, 2006. 661 с.

22. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1997. 185 с.

23. Гапоненко А. Л. Теорія управління [Текст]. Мінск : Вид-во РАГС, 2004. 558 с.

24. Кредисов А. И. Історія навчання менеджменту [Текст]. Київ : ВІРА-Р, 2000. 336 с.

25. Бреймер Р.А. Основи управління у сфері гостинності [Текст]. Москва : Аспект Прес, 1995. 153 с.

26. Маркетинг туристських напрямів в режимі онлайн / Видання ВТО. Мадрид, 1999. 166 с.

27. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом / Учебник для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. 560 с

28. Гостиничный и ресторанный бизнес : учеб.-метод. пособие : в 2 ч.

/ Е. А. Ковшар. Минск : БГТУ, 2019. Ч. 2. 145 с.

29. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

30. Гончар Л. О., Єфіменко І. О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. № 10. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214> (дата зверення 11.10.2021).

31. Офіційний сайт ресторана «Китайський Привіт». URL: <https://chinahi.privet.delivery/> (дата зверення 11.10.2021).

32. Райс Е. Стратегії фокусування. Москва : Манн, Іванов і Фербер, 2014. 339 с.

33. Офіційний сайт готелю «Premier Palace Hotel». URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua> (дата зверення 11.10.2021).

34. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. 2014. С. 173–176.

35. Офіційний сайт мережа ресторанів «Мисливець». URL: <http://www.autogrill.ua> (дата зверення 11.10.2021).

36. Загоровська Л. Г. Реінжинірінг бізнес процесів планування закупівель для підприємств ресторанного бізнесу. *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. 2013. С. 16–19.

37. Лоскутова В. В., Шелемєтьєва Т. В. Використання соціально-психологічних методів управління в готельно-ресторанному господарстві. Тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи* [Електронне видання]. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. С. 96–97.

38. Лоскутова В. В., Шелемєтьєва Т. В. Напрями використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві. Матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців,

молодих учених, аспірантів, студентів *«Тиждень науки – 2021»*, НУ «Запорізька політехніка», 2021. С.103–104.

39. Офіційна сторінка кафе Brand Bar «Бегемот» в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/brandbarbegemotzp/> (дата звернення 25.10.21).

40. Офіційний сайт «Brand Bar Бегемот». URL: <https://menu.justo.com.ua> (дата звернення 25.10.21).

41. Офіційна сторінка кафе Brand Bar «Бегемот» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/brand.barbegemot/> (дата звернення 25.10.21).

42. Яремака Н. Інтерактивні методи у професійній підготовці майбутніх культурологів. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/11383/1/Yarema.pdf> (дата звернення 11.10.2021).

43. 10 причин вести щоденник успіху. URL: <https://shurshannya.com.ua/2019/11/05/successdiary/> (дата звернення 11.10.2021).

44. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. Минск: Новое знание, 2001. 432 с.

45. Пуцентайло П. р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

46. Литвинець Л.Ф. Механізм управління розвитком підприємств готельного господарства. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : НУХТ, 2020. С. 62–63.

47. Кіптенко В. М. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2010. 502 с.

48. Особливості ресторанного бізнесу. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/> (дата звернення 25.10.2021).

49. Усов В. В. Організація обслуговування в ресторанах. Практичний посібник: Вища школа, 2005. 246 с

50. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник, 2010. 308 с.

51. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). Москва : Экономика, 2000. 207 с.
52. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Комунальне господарство міст*. 2012. №102. С.494–498.
53. Квартальнов В.А. Туризм. М.: Финансы и статистика, 2002. 320 с.
54. Нагорняк Г. С., Кузь Т. І., Гагалюк О.І. Методи менеджменту в управлінні готельним підприємством. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31088/2/MNTKv3_2019v3_Nagorniak_G_S-Management_methods_inmanagement_131.pdf (дата звернення 25.10.21).
55. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування / Карпенко В. Д., Рогова А. Л., Шкарупа В. Г., Положишникова О. І. Київ : НМЦ Укросвіта, 2003. 248 с.
56. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник, 2010. 308 с.
57. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа: довідник офіціанта. Львів, 2007. 301 с.
58. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. Київ : Знання України, 2002. 650 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтер'єр ресторана «Китайський привіт» (метод менеджменту – бенчмаркінг)



Додаток Б

Логотип та меню ресторана «Китайський привіт»



ЗАКУСКИ И САЛАТЫ



姜汁松花蛋 СТОЛЕТИЕ ЯЙЦА В ИМИЧНОМ СОУСЕ, ЛЮБИМАЯ КИТАЙСКАЯ ЗАКУСКА 100 гр.	金银双耳 125 ЧЕРНЫЕ И БЕЛЫЕ ДЕРЕВЯНЫЕ ГРИБЫ "НИНЬ ЯН" С КУКУТОМ И ЧИЛИ 100 гр.	蒜蓉木耳 110 ЖАРЕННЫЕ ДЕРЕВЯНЫЕ ГРИБЫ В ЧЕСНОЧНОМ СОУСЕ 200 гр.	蒜泥黄瓜 100 САЛАТ ИЗ БИТЫХ ОГУРЦОВ В ЧЕСНОЧНОМ СОУСЕ 200 гр.
巧拌耳丝 САЛАТ СО СВИНЫМИ ХВОСТАМИ, МОРОЖЕНО, БОЛГАРСКИМ ПЕРЦЕМ И КИНЗОЙ В ОСТРОМ СОУСЕ 200 гр.	老虎菜 110 САЛАТ "ТИГР" С ОГУРЦАМИ, ПЕРЦЕМ, КИНЗОЙ, АРАХИСОМ И КРИЖОВНЫМ МАСЛОМ 200 гр.	腐竹拌黄瓜 90 СОЕВЫЙ БАВЕЖ "ФУНЧУ" С ДЕРЕВЯНЫМИ ГРИБАМИ. ПОДАЕТСЯ ХОЛОДНЫМ 100 гр.	麻辣牛肉干 100 ХОЛОДНАЯ ГОВДИНА "МА ЛА" С ИМЕНЫМ КИТАЙСКОЙ, МАРИНОВАНАЯ В СЫНЬЯНСКИХ ПЕРЦАХ 200 гр.
黄瓜拌牛肉 САЛАТ С ТЕЛЯТИНОЙ И ОГУРЦОМ 200 гр.	芒果虾春卷 140 КИТАЙСКИЕ СПРИНГ-РОЛЛЫ С КРЕБЕТКАМИ И МАНГО 160 гр.	香酥鱿鱼圈 160 КОЛЬЦА КАЛЬМАРОВ В КИТАЙСКОЙ ЗАПЕЧЕННОЙ "СИНУ" С 200 гр.	油炸蟋蟀 185 ЖАРЕННЫЕ СВЕЧКИ 5 гр.

Додаток В

Використання методу аутсорсингу компанією «Premier Palace Hotel» м. Київ



PREMIER

PALACE HOTEL

- KYIV -



Додаток Г

Мережа ресторанів «Мисливець»



Додаток Д



69121 м. Запоріжжя, вул. Товариська, 39

Від _____ № _____.

Довідка

**про впровадження результатів досліджень за кваліфікаційної
дипломною роботою здобувача вищої освіти другого (магістерського)
рівня спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Національного університету «Запорізька Політехніка»
Лоскутової Вікторії Василівни**

Кваліфікаційна дипломна робота Лоскутової Вікторії Василівни виконана на дуже актуальну тему, тому що сьогодні сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні та вимагає пошуку й впровадження інноваційних управлінських методів підвищення ефективності роботи та формування нового типу керівника, який водночас із врахуванням власних потреб відповідав би потребам часу і суспільства.

Основні наукові результати кваліфікаційної дипломної роботи Лоскутової Вікторії Василівни на тему «Напрями використання сучасних методів менеджменту в готельно-ресторанному господарстві» мають теоретичне та практичне значення.

Практичну цінність мають пропозиції, щодо використання різних методів менеджменту, способів та прийомів впливу на персонал, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної категорії персоналу, що є найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом та дозволить зберегти професійні та відповідальні кадри. Проведений аналіз та розроблені пропозиції будуть використані в практичній діяльності кафе BrandBar «Бегемот», м. Запоріжжя.

Директор кафе
Brand Bar «Бегемот»

Добродій Д.С.