

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Кваліфікаційна робота

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Спеціальність 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма «Менеджмент»,

Виконала
студентка групи МЕНз-41
Анастасія ГУМІНСЬКА

ТЕРНОПІЛЬ -2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
1.1. Сутність та значення формування ефективної організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах	
1.2. Методичні основи формування та удосконалення організаційної структури управління підприємством в умовах сучасних викликів	
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
2.1. Аналіз проблематики діяльності досліджуваного підприємства та її організаційного забезпечення	
2.2. Оцінка результативності організаційної системи управління закладом харчування в умовах динамічного зовнішнього середовища	
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток підприємств напряду залежить від змін зовнішнього середовища і має адекватно реагувати на виклики різноманітних факторів. Це стосується, перед усім, підприємств сфери обслуговування, діяльність котрих залежить від кон'юнктури ринку та вимог споживачів, що підкріплюються платоспроможним попитом. Відповідно, має трансформуватись і організаційна їх структура.

Правильна побудова організаційної системи дозволить всім процесам виробництва відбуватися правильно, швидко, з меншими ресурсовитратами, та більшим прибутком та користю. Дуже важливо спланувати та надати якісні, чіткі, професійні засоби для виконання поставлених завдань кожного з учасників процесу.

У дослідження проблем формування ефективної організаційної структури управління підприємств різних секторів національної економіки та видів діяльності зробили внесок такі науковці як О. В. Бабич, В. Савчук, О.Бородіна, Т. Морозова, А. Мельник, Г. Монастирський, О.Дудкіна, Н. Кривокульська, М. Шкільняк, Г. Трілленберг та ін. Проте, окремі аспекти створення та розвитку організаційних управлінських структур підприємств, зокрема, сфери обслуговування в сучасних умовах ще потребують більше уваги.

Мета роботи: провести теоретичне обґрунтування та виробити практичні рекомендації щодо формування ефективної організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах

Завдання дослідження. Для досягнення мети нами було поставлено наступні завдання:

- проаналізувати сутність та значення формування організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах;
- визначити методичні основи удосконалення організаційної структури управління підприємством в умовах сучасних викликів;
- здійснити аналіз проблематики діяльності досліджуваного підприємства та її організаційного забезпечення;

- Оцінити результативність організаційної системи управління досліджуваним підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- порекомендувати напрямки удосконалення організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження: процес формування організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах.

Предмет дослідження: форми та інструменти формування організаційної структури управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Практична значущість результатів дослідження роботи полягає у можливості впровадження в діяльність закладів громадського харчування та сфери гостинності пропозицій, розроблених автором.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та значення формування ефективної організаційної структури управління підприємством в сучасних умовах

Управління, як свідчить сучасний соціально-економічний розвиток держав, є об'єктивно необхідною функцією суспільного життя та розвитку національної економіки. Призначення його полягає в координації взаємодії та організації спільної діяльності членів суспільства чи різних суб'єктів економічної діяльності, що здійснюється в напрямку досягнення спільних цілей. Наука підтверджує, що ефективне управління має ґрунтуватись на передбаченні, прогнозуванні майбутніх змін, обґрунтуванні та оцінюванні прийнятих рішень та аналізі їх результатів.

Можна визначити «управління як систематично здійснюваний цілеспрямований вплив людей на суспільну систему в цілому чи на її окремі ланки на підставі пізнання й використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення її оптимального функціонування та розвитку, досягнення поставленої мети» [18].

Відповідно, управлінська діяльність організації безпосередньо залежить від її раціональної побудови, від якісного застосування сукупності управлінських операцій та їх відповідного ресурсного та інформаційного, комунікативного забезпечення, від вміння застосовувати відповідні управлінські впливи на вирішення конкретних управлінських проблем і завдань.

На сучасному етапі суспільного та економічного розвитку спостерігається ситуація, коли успішна робота різноманітних підприємств та організацій безпосередньо залежить від дієвості управлінської діяльності, оперативного та адаптивного вирішення сукупності питань, що впливають на

стійкість розвитку соціально-економічної системи. А це вимагає вирішення проблем, пов'язаних з ходом прийняття та виконання управлінських рішень, від яких залежить якість і ефективність діяльності організації в цілому. Відповідно, кратно зростає роль керівників та адміністрації підприємств загалом в питаннях підвищення якості прийнятих рішень, а у підсумку – забезпечення ефективної діяльності організації.

В науковій літературі виділяють певну сукупність методологічних підходів до побудови організаційних управлінських структур (ОУС).

Таблиця 1.1.

Методологічні підходи до формування структури управління організацією

№ з/п	Підхід	Суть методологічного підходу
1	змістовний	Змістовний аналіз процесу управління міститься в дослідженні його з позицій взаємозв'язку з соціальними процесами в суспільстві (створення, нагромадження, споживання), з видами виробничо-господарської роботи організації (залучення інвестицій, конструкторсько-технологічна робота, збут і постачання тощо), а також з позицій відповідності цілей управління, способів, засобів і основ, які використовуються для їх досягнення
2	організаційний	Організаційний аналіз процесу управління міститься у виділенні етапів і функцій процесів управління, маючи за мету систематизувати дані функцій чи дослідити процес прийняття рішень як бази управлінського циклу. За допомогою організаційного аналізу вивчаються також суб'єкти (органи, посади і т.д), які беруть участь у процесі управління, та встановлюється порядок їх взаємодії.
3	технологічний	Зміст управлінської технології міститься в невід'ємному повному застосуванні в управлінській роботі найкращих, сучасних досягнень науки, вмінь та навичок громадського управління. Бо управлінську технологію слід розглядати лише як організацію управлінської роботи, яка виділяється результативністю, віддачею і раціональністю.

Так, Гордієнко Л. Ю. вказує, що: кожна організація обирає власний підхід до розробки та виконання управлінських дій та рішень відповідно до специфіки сформованої ОУС та функціональної поведінки, корпоративної культури і ступеня професіоналізму свого управлінського колективу.

Саме тому, для досягнення ефективного розвитку організації (підприємства) слід дотримуватись таких спеціальних правил:

«відбирати працівників, найбільше підготовлених для вирішення конкретних проблемних ситуацій, що виникають в організації, і розставляти їх саме на точках управлінських процедур, які найбільш ефективно можуть виконати визначені виконавці;

інструктувати виконавців про суть і технологію реалізації процедур;

збільшувати результативність засобів мотивації працівників, постійно вишукувати реальні можливості її адаптації до потреб організації;

забезпечувати, щоб комунікаційні мережі реалізовували належні функції вчасно і в повному розмірі, не допускаючи втрати чи перекручування інформації;

спостерігати та оперативно контролювати в режимі реального часу хід здійснення рішення, запобігати припустимим помилкам і надавати вчасну допомогу у формі додаткового інструктажу для реалізації тих або інших процедур» [5].

На думку Єдинак В.Ю., раціонально побудована організаційна структура підприємства уможлиблюється, пред усім, через дієвий механізм управлінських дій та процесів, «систему послідовних рішень, що приймається на основі узгодженого набору правил (процедур, інструкцій, законів, наказів тощо) особами, що приймають рішення, на всіх рівнях управлінської ієрархії системи, для проведення комплексу заходів, спрямованих на успішне досягнення мети системи» [9].

В контексті побудови управлінської структури організації необхідно вказати, що в його основі має лежати відповідне нормативно-правове забезпечення, тобто – «різноманітні нормативні та правові документи, які представлені на двох рівнях: загальнодержавному (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання управління) та внутрішньо - організаційному (колективні договори і угоди)» [22].

В сучасних умовах для ОУС на підприємстві ставиться ряд завдань

(рис.1.1.).



Рис.1.1. Система завдань побудови управлінських структур підприємств

Підкреслює Москалик Г.Ф., що у сучасних підприємствах їх функціонування та багатогранна управлінська діяльність адміністративного персоналу, а також «правовий статус та функціонування організації, виконання головних статутних завдань організації, співробітництво з іншими фізичними

та юридичними особами, ведення фінансово-господарської діяльності, здійснення податкових зобов'язань, виконання нормативних органів державної влади регулюють майже 2000 нормативно-правових актів» [22].

Якщо зосереджуватись на досліджуваній нами тематиці, то ми відштовхуємось від твердження про ОУС підприємства як раціонально сформовану організаційно-функціональну систему, що передбачає стійкий взаємозв'язок її складових елементів, як от – структурні ланки та підрозділи, функціональні служби та відділи, працівники та різноієрархічний управлінський персонал підприємства. Всі ці структурні елементи перебувають у комунікаційно-інформаційних зв'язках відповідно визначених повноважень, компетенцій, цілей організації та інших особливостей.

Тобто, наукові джерела визначають, що «структура адміністративного органу залежить від: його місця в організаційній структурі управління; обсягу та змісту його компетенції; ролі в управлінні суспільними процесами» [12]. Саме на керівний склад підприємства покладається одне з основоположних завдань в управлінській діяльності, а саме – створення умов для побудови дієвої та ефективно функціонуючої організації. Якщо враховувати швидко змінювані впливи зовнішнього середовища, а в наших умовах – загроз безпеці держави внаслідок агресії росії, безпрецедентної втрати ринків та потенціалу підприємств багатьох секторів національної економіки, то перед менеджментом підприємств постає потреба проектування сучасних ОУС та форм управлінської діяльності. Це стосується всіх галузей, в т.ч. і сфери обслуговування (готельно-ресторанної справи та ін.)

Для того, щоб сформована ОУС дозволяла реалізовувати цілі підприємства, забезпечувати розвиток та потреби його працівників, досягати чи то економічного ефекту (для бізнес-структур), чи соціального (якщо це організація публічної сфери), то вона повинна відповідати критеріям.

Таблиця 1.2.

Вимоги до створення організаційно-управлінської структури підприємства

Вимога до побудови організаційної структури	Тлумачення вимоги
Вимога мобільності	чисельний склад і кількість внутрішніх підрозділів встановлюється за оптимальними критеріями керованості
Оперативності	визначає складність зовнішніх та внутрішніх зв'язків, швидкість отримання та суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізація виконання рішень
Економічності	обумовлює необхідність визначити вартість утримання апарату управління та витрати на здійснення управлінської діяльності

В повній мірі вказані особливості та вимоги проявляються на підприємствах сфери послуг. Так як, в умовах сервісизації суспільного життя, зростання платоспроможності споживачів (як це було в Україні до повномасштабного вторгнення росії) підвищуються об'єктивно сформовані вимоги до якості послуг та продукції. Вказане активізує конкурентну боротьбу на ринках туристичних, відпочинкових, рекреаційних послуг та ін. Тому для підтримки розвитку закладів гостинності та громадського харчування доцільно опиратись на врахування чинників впливу середовища на ОУС.

Найбільш ефективно вирішення проблемних завдань забезпечує застосування ОУС, що має чітко сформовану цільову орієнтацію, та відповідну функціональну систему. Основою такої ОУС мають розглядатись спеціально створені відділи управління, які здійснюватимуть організаційне управління на програмно-планових та проектних засадах.

1.2. Методичні основи формування та удосконалення організаційної структури управління підприємством в умовах сучасних викликів

В постіндустріальному суспільстві у зв'язку з розвитком сфери послуг часто зустрічається вираз індустрія гостинності. Адже, на сучасному етапі поняття ця сфера характеризується соціальним значенням значущість і відіграє важливу роль в міжкультурному спілкуванні. Зазначимо, що в умовах трандів глобалізації особливої актуальності набувають проблеми міжкультурних комунікацій та соціалізації економічних і суспільних відносин. «Виступаючи фактором стабілізації та гармонізації, гостинність забезпечує послаблення проявів деструктивних та кризових явищ в сучасному світі» [11].

За даними статистики, кожний 15-й працівник у світі зайнятий у сфері гостинності (готельного, туристичного та ресторанного бізнесу), а планетою щорічно подорожує більше 1,5 млрд. людей.

Аналіз світових тенденцій в індустрії гостинності демонструє, що ця сфера діяльності є високодохідною і має стрімкі темпи розвитку. «Ресторанна індустрія генерує виручку від продажів більше 350 млрд. доларів США на рік. Вона є третьою за обсягами роздрібного товарообороту США, поступаючись лише продажу автомобілів та торгівлі продовольчими товарами. Ця сфера діяльності залишається найбільшим національним роботодавцем з 11 млн. співробітників» [11].

На думку Руденка В.П.: «індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг» [36].

Основна функція, яку виконують підприємства сфери обслуговування – це задоволення потреби в рекреаційних послугах, забезпечення людини повноцінним і якісним відпочинком, так як «усі види послуг гостинності мають бути безпечні як для здоров'я, життя й майна споживача, так і для навколишнього середовища» [36].

Таким чином, діяльність підприємств в сфері обслуговування, та як їх основа – формування їх організаційно-управлінських структур мають свої особливості (табл.1.3.). Результатом соціально-економічної діяльності підприємств сфери гостинності (готелів, туристичних фірм, закладів харчування та інших обслуговуючих структур) є їх «головний продукт у формі особливого виду послуг гостинності, особливість яких пов’язується із тим, що вони створюються і реалізуються в межах одного підприємства» [17].

Особливості формування організаційно-управлінських структур підприємств сфери послуг

№ з/п	Особливість надання послуги	Проблема організаційно-управлінської діяльності підприємств
1.	На відмінну від товарів, послуги виробляються і споживаються в основному одночасно, не потребують зберігання.	Це породжує проблему регулювання попиту і пропозиції послуг, та створення спеціальних маркетингових структур на підприємствах
2.	Послуги є співмірними виробництву продукції. Можна говорити, що в багатьох випадках в сфері послуг присутній елемент продукції, точно такий, як при продажі продукції присутній елемент послуги.	Тісне переплетення продажів товарів і надання послуг підприємствами сфери обслуговування ускладнює виокремлення і облік послуг. Це вимагає чіткого розподілу функціонального навантаження структурних підрозділів підприємств
3.	Надаючи свого роду по своїй специфіці послуги, готелі і ресторани виконують важливі функції в сфері обслуговування населення нашої країни та іноземних громадян, забезпечуючи їх тимчасовим житлом, побутовим обслуговуванням та харчуванням. В таких цілях здійснюється експлуатація матеріально-технічних засобів будівлі, обладнання, інвентар.	При цьому, обидва процеси (виробництво і реалізація) зливаються, тобто обслуговування здійснюється в момент виробництва послуг. Вказана особливість обумовлює своєрідний ритм роботи закладів сфери гостинності (готелів і ресторанів).

Відштовхуючись від вище вказаного, наголосимо, щона «відміну від туристичного та готельного бізнесу, взаємозв’язок яких чітко простежується з міграцією людей з метою задоволення певних потреб, ресторанний бізнес може

бути цілком самодостатнім і орієнтуватися на місцевого споживача, при цьому прибутковість цього виду сервісної діяльності по обслуговуванню місцевої клієнтури часто на порядок перевершує прибутковість від обслуговування туристів. У зв'язку з цим раціональним представляється виділення цього виду сервісної діяльності в окремий розділ» [30].

Елементи рекреаційної діяльності є складовими суспільної, соціо-екологічної та відтворювальної життєдіяльності людини, тоді як готельна та послуга закладу харчування спрямовані на задоволення потреб споживача туристичною діяльністю. Саме тому, при формуванні ОУС підприємств сфери обслуговування, треба мати на увазі, що ресторанний бізнес (діяльність закладів громадського харчування) – це «організація такого виду обслуговування, яке забезпечує клієнта їжею і напоями в спеціально відведеному для цього місці і відповідає деяким основним гігієнічним і законодавчим вимогам. Ресторан в якості самостійної одиниці або як частина готелю виробляє і пропонує клієнтам харчування з метою задоволення їх гастрономічних потреб» [30].

Процеси, що відбуваються в розвитку підприємництва в сервісній сфері, передбачають використання такого організаційного управління у діяльності закладу громадського харчування, що має забезпечувати: своєчасне впровадження ефективних науково - технічних новинок у процес виробництва та менеджменту; звільнення адміністрації підприємства від функцій оперативного керівництва через наближення органів управління бізнес-процесами (спеціальними проектами та програмами) до виконавців; створення мережових зв'язків між ними, дозволяє використовувати ефективнішу систему контролю за виконанням робіт та їх якістю.

Системне та комплексне управління закладом індустрії гостинності є надзвичайно складним і потребує від керівника ухвалення своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень з метою ефективної реалізації визначених цілей і сформульованих завдань, а також реагування на зовнішні впливи.

Практичним досвідом підтверджено, що управління закладом громадського харчування ґрунтується на загальних принципах системи керування виробництвом. Саме тому, якісне виконання функцій управління, як виокремленого напрямку ОД, дозволяє здійснювати кращий вплив керівництва на діяльність закладу. Так як, саме у функціях менеджменту розкривається сама сутність управління як процесу.

ОУС дозволяє бізнес-структурі в сфері сервісу унормувати діяльність системи управління, ефективно розставляти та використовувати ресурси, реагувати на впливи зовнішнього оточення.

Практика діяльності бізнес-структур в сфері обслуговування вказує, що найкращою структурою вважається саме та, яка надає можливість організації взаємодіяти з споживачами, органами влади, іншими бізнес-структурами, координувати діяльність працівників в напрямку досягнення встановлених цілей. ОУС постійно видозмінюється, вдосконалюється в залежності від мінливих умов функціонування системи. «Організаційна структура управління є одним з основних понять менеджменту, міцно пов'язане з цілями, функціями, установами та повноваженнями між менеджерами та співробітниками в цілому. Через організаційну структуру управління проходить весь управлінський процес руху інформації, ресурсів, ідей, прийняття управлінських рішень, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів» [42].

Для кращого уявлення про можливі напрямки ефективності впровадження ОУС в закладі громадського харчування, можна викремити кілька позитивних факторів.

Проте, як свідчить досвід суб'єктів сервісу, що вже тривалий час функціонують на даному ринку гостинності, ОУС, як правило, рідко формується на науковій основі. Досить часто при побудові організації не враховується системний підхід, що в свою чергу заважає ефективній діяльності працівників закладу. При таким чином побудованій ОУС спостерігається те, що повноваження і відповідальність, як структурних підрозділів, так і окремих працівників, не чітко визначені та документально закріплені. Як результат,

зусилля адміністративного апарату щодо впровадження організаційних проектів не випрадовують очікування та виявляються значно ресурсно затратними та не ефективними через відсутності точності в поставлених цілях і завданнях учасників цілого процесу надання послуги та задоволення потреб клієнта – споживача.

Крім того, керівництву підприємств необхідно при формуванні чи оновленні своєї ОУС враховувати сучасні тенденції розвитку готельно - ресторанної сфери в сучасних умовах. Сфера гостинності в економіці регіонів та населених пунктів є однією з інвестиційно привабливих, таких, що створюють полюси росту місцевої економіки, сприяють залученню гостей, створюють позитивний імідж міста, а також уможливають розширення сфери прикладання праці, адже нове робоче місце в сфері обслуговування створити вартує у 18 разів менше, ніж в промисловості.

Слід враховувати, що ресторанний та рекреаційний бізнес активно реагують на нові запити та прагнення споживачів. Тому, в умовах зростання конкуренції, слід враховувати новітні тренди та силу і напрямки зовнішніх впливів та загроз, перед усім – в умовах втрати значного нашого місцевого соціально-економічного потенціалу в умовах війни.

В умовах цифровізації економіки, швидко трансформується і сервісна сфера, що сприяє адресності та персоналізованості обслуговування.

Для боротьби і подолання наслідків пандемії вірусу COVID-19 для підтримки закладів рекреації та сфери харчування «уряд України і керівництво окремих областей і міст прийняли різні запобіжні заходи, які так чи інакше вплинули на багато бізнесу в даній сфері. Проте, на відміну від цілого ряду інших країн, ресторанний сектор не отримав в Україні абсолютно ніякої допомоги, підприємці залишилися наодинці з кризою» [48].

«Розробник програмного забезпечення для автоматизації кафе і ресторанів Poster надав дані про зниження обсягів продажів в сфері громадського харчування в Україні. У липні 2021 р продажі впали на 54% в

порівнянні з тим же місяцем 2020 року. При цьому, приблизно у половини учасників ринку втрати перевищили 30%» [47].

Вказані тенденції особливо загострилися в умовах воєнної агресії росії, коли спостерігається втрата цілих сегментів ринків (на тимчасово окупованих територіях); руйнуються відлагоджені логістичні ланцюжки забезпечення закладів громадського харчування (особливо великих мереж); спостерігається гостра нестача кваліфікованих кадрів (внаслідок міграції та руху внутрішньо переміщених осіб); знижується платоспроможний попит населення. Все це вимагає впровадження нових проектних підходів до створення та оновлення організаційно-управлінських структур сучасними підприємствами.

Висновки до розділу 1.

Рационально побудована, з урахуванням наукових викладок та специфіки сфери діяльності підприємства, ОУС дозволяє досягати триєдиного завдання: реалізації цільових орієнтирів; своєчасного та якісного виконання функцій та покладених на персонал завдань; належного ресурсного підґрунтя та ефективного інформаційно-комунікативного процесу, як в середині організації, так і на ринку. А в результаті – задоволення попиту споживачів надаваних послуг.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Аналіз проблематики діяльності досліджуваного підприємства та її організаційного забезпечення

На ринку підприємств сфери обслуговування Тернопільщини вже тривалий період успішно функціонує досліджуване нами підприємство – бар «5 кілометр», що знаходиться в унікальному місці в селі Смиківці, на Підволочиському шосе на відстані 5 км від центру міста Тернополя. Це створює йому додаткові конкурентні переваги. Окрім цього, приваблює відвідувачів і надзвичайно вишукана та якісна кухня, що характеризується автентичними та сучасними стравами української, європейської та світової традиції.

Зрозуміла та правильно розроблена ОУС будь якого підприємства, не лише закладу громадського харчування, є головним аспектом його ефективної діяльності. Адже за рахунок раціонально спроектованого організаційного забезпечення та налагодженої системи трудових відносин в колективі, що є визначальною функцією адміністративного персоналу, управління підприємством стає більш швидким і продуктивнішим.

«При аналізі показників результативності діяльності закладів громадського харчування надається велике значення саме відсотку продукції власного виробництва залежно від загального товарообороту. Це означає, що головним завданням закладу громадського харчування є збільшення об'ємів продаж продукції саме власного виробництва. Отже, збільшення цієї частки у всьому обороті показує ефективність діяльності закладу» [19].

Основними показниками, за якими визначається стан діяльності підприємства є обсяг продажів товарів власного виробництва і оборот товарів, придбаних в інших постачальників. Зокрема, результативність діяльності бару «5 кілометр», в першу чергу, залежить від правильного управління ресурсами та ефективної їх реалізації. Бар є достатньо популярним серед відвідувачів, про

що свідчить аналіз показників: за період 2020-2021 років спостерігається тенденція росту обсягів наданих послуг. Хоча в 2020 році показники дещо знизились через пандемію COVID-19, так як запроваджувались нові форми обслуговування (організована доставка, розширення можливості тераси та прилеглих майданчиків тощо).

Одночасно цьому сприяло і посилення уваги працівників до застосування інструментів меркінгу для вивчення можливостей розширення асортименту страв, надання додаткових послуг, і першочергово – покращення якості обслуговування.

Слід наголосити, що працівники та керівний склад підприємства систематично за збереження позитивного іміджу, за освоєння нових сегментів ринку, за вибагливих і сталих клієнтів. Для цього на підприємстві активно застосовуються системне бачення та маркетингові засади організації діяльності.

Зокрема, в основі маркетингових засад в діяльності бару «5 кілометр» лежить посилена увага до його основних складових:

«персонал – знання, вміння і навички, які розробляються спираючись на вимоги щодо рівня якості продукції та послуг;

процес – власне структура виробництва продукції та обслуговування гостей закладу;

навколишнє середовище – місце надання послуг громадського харчування, інтер'єр, екстер'єр, обладнання. І звісно ж сучасна тема стосовно екологічності закладів» [30].

Саме тому, маркетингова стратегія бару «5 кілометр», що розроблялась керівним складом підприємства, включає конкретне спрямування діяльності на цільовому ринку, використований маркетинг-мікс і витрати на маркетинг. «У стратегії, що розробляється для кожного ринкового сегмента окремо, розглядаються нові продукти та послуги, ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, зазначається, як побудована стратегія реагує на небезпеки і можливості ринку. Якщо ж стратегія не виправдала очікування, то проводиться аналіз стратегії, розшукуються проблеми, які

виникли під час її реалізації, та основі отриманих результатів будується нова стратегія» [33].

Проведені опитування відвідувачів закладу показали такі їх відгуки та висловлювання, а також сформовані ними побажання: «Смачна кухня, затишна атмосфера, якісне обслуговування перетворюється в бажання відвідувати заклад знову та знову, віднести його до списку улюблених та поширювати все більше інформації про нього серед знайомих» [40].

Наступним важливим маркетинговим фактором є якість обслуговування в закладі.

Найголовніше для досліджуваного бару «5 кілометр» на початку роботи було сформулювати свою ідею, поставити цілі, визначити основні завдання для їх досягнення. Тут вайжливий аспект відіграв креативний маркетинг, що розглядає рекламу як творчий процес, в деякому сенсі як витвір мистецтва, що створює запам'ятовуваний образ.

Рекламні комунікації в маркетингу суб'єктів сфери сервісу, першочергово, мають впливати на позитивне сприйняття закладу, формувати стійке бажання до отримання їх послуги чи споживання продукту. Метою маркетингових досліджень має бути результативний маркетинг-мікс на основі спеціального промоційного інструментарію.

Тому, для персоналу бару «5 кілометр» виокремлено окрему ланку, що займається розвитком маркетингових пошуків та досліджень. А саме, до цього залучається SMM - менеджер, який не є штатним працівником, а на договірних засадах започатковує сай, веде сторінку в соцмережах, проектує рекламні листівки, банери, що періодично оновлюються і закріплюються на біл-бордах.

Цей працівник спільно з керівництвом закладу формулюють бачення розвитку, можливості просування себе на місцевий (а в перспективі – і регіональний) ринок. SMM - менеджер вивчає цільову аудиторію, здійснює сегментування ринку, формує разом з персоналом закладу впізнаваний бренд.

Відштовхуючись від того, що відповідно до місця локації, а згодом – формату ресторану і категорії очікувань гостей, досліджуваний нами заклад

розробив свою індивідуальну концепцію розвитку, яка ґрунтується на таких основоположних позиціях.



Рис. Складові концепції закладу «5 кілометр»

При складанні меню в барі завжди враховуються такі фактори: «цільову аудиторію; вибір кухні; формат закладу; рівень торговельної націнки і оптимальна собівартість кожного блюда; кулінарні тренди» [30].

На основі сформованої концепції, в барі «5 кілометр» традиційно зберігається система «короткого меню», особливості якого є перевірений споживачами оптимальний асортимент страв та напоїв, які є

взаємодоповнюючими, субститут ними, і такими, що дозволяють міксувати та урізноманітнювати їх наповнення.

Бар «5 кілометр» при складанні меню використав кілька правил.

Таблиця 2.1.

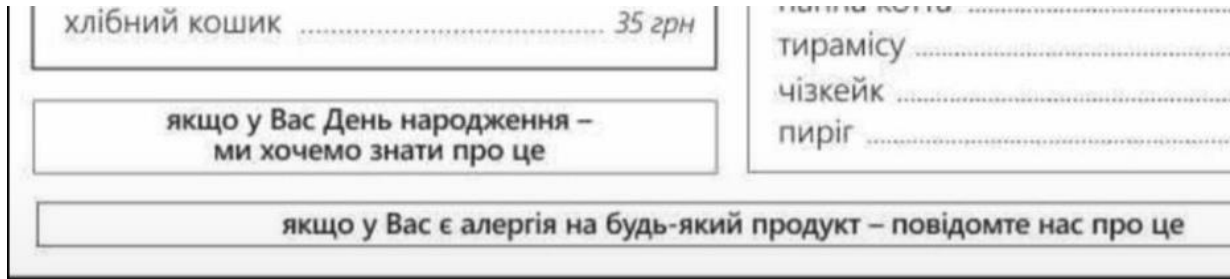
Підходи до формування меню бару «5 кілометр»

№ з/п	Принцип формування меню	Пояснення
1	Розмір меню	Чим більший розмір меню, тим більш розмите враження справляє заклад; складніше гостям виділити заклад споміж інших конкурентів; більше часу йде на отримання замовлення; збільшуються витрати на продукти та зростають складські запаси; більше потрібно персоналу кухні, тому що необхідно збільшити кількість заготовок і т.д. Саме тому було обране коротке меню, яке поміщається лише на кілька сторінок (1 аркуш з стравами та безалкогольними напоями, та ще один – з асортиментом алкогольних напоїв).
2	Відповідність цільовій аудиторії закладу	З початку роботи закладу було створене паперове меню лише з одного аркушу. З часом асортимент страв почав змінюватись, але керівництво все ж залишило формат короткого меню. У зв'язку з пандемією 2020 року, прийшов час для інновацій. Тому заклад створив QR - коди, відсканувавши які гості переходять до електронного меню. Якщо ж у гостей немає можливості скористатись таким меню, то персонал пропонує звичайне паперове.
3	Мінімалізм в оформленні меню	Мінімалізм робить меню більш розумілим та комфортним для сприйняття. Тут немає якихось фотографій, малюнків, різних літер за розміром та кольором, адже це все може певним чином відволікати гостя перед вибором страви

Як найбільше затребуване, в меню бару «5 кілометр» зберігаються і традиційні страви місцевої кухні, які доповнюються сучасними (блюдами інших країн – пасти, соуси тощо).

Важливо підкреслити, що до персоналу закладу керівництвом завжди ставиться вимога – бути уважним до кожного відвідувача. До, прикладу, в меню міститься інформація, яка буде важлива для людей, що мають алергію, непереносимість лактози та інші проблеми. Або передбачається святковий

бонус в день свята дня народження відвідувача, заклад може зробити йому комплімент (безкоштовний десерт, знижку і т.і.).



Фрагмент меню бару «5 кілометр»

Однією з сфер функціонального навантаження працівників закладу є відстеження структури меню та її своєчасна зміна, яка має враховувати зміни споживацьких уподобань гостей, сезонність, популярність чи традиційність смаків, частоту замовлень окремих позицій відвідувачами.

Тому впроваджується оновлюване меню, яке стає основою для впровадження креативних гастрономічних ідей, експериментування на кухні. Тому досліджуване підприємство ресторанного бізнесу у міжсезоння завжди продумує нові позиції в меню. А це вже вимагає додаткової логістичної підготовки, укладання договорів чи пошук нових постачальників. Тобто, з'являється нова ланка в управлінні змістом робіт закладу, а – відповідно, і оновлення ОУструктури.

З огляду на це, в барі постійна увага приділяється навчанню персоналу, підтримці його самвдосконаленню, освоєнню нових технологій та умінь. Цьому сприяє регулярне відвідування працівниками тренінгів, майстер-класів, спеціалізованих семінарів, навчань у визнанх фахівців справи. Також впроваджується досвід, отриманий у відомих кухарів в Україні та, можливо, навіть під час роботи за кордоном. Це сприяє зростанню креативності, інноватизації функціонування, а відтак і управління даним закладом.

«Період пандемії ковіду також додав свої корективи до оформлення та подання меню гостям. Згідно нових умов роботи закладів, меню перетворюється на електронне, створюються QR - коди, які зчитуються мобільним пристроєм за допомогою камери. Виготовлені коди розміщені на кожному столику в барі. У використанні такого способу подачі меню має великий плюс, адже не потрібно чекати на офіціанта поки він принесе меню і можна буде обирати страви» [47].

Використовувати інноваційні підходи в організації бару «5 кілометр» – дозволяють імплементувати нові управлінські технології, реалізовувати нове бачення, сприяти реалізації нових ідей, перед усім, через велику увагу до працівників, до заохочення їх професійного зростання.

2.2. Оцінка результативності організаційної системи управління ресторанним закладом в умовах динамічного зовнішнього середовища

При аналізі організаційної діяльності бару «5 кілометр», було виявлено кілька факторів, які можна було би переглянути та удосконалити з точки зору оптимізації його ОУС:

«побудова підприємства є в центрі уваги керівництва, так як є джерелом конкурентних переваг для подальшого розвитку;

бар постійно розвивається, але не визначено конкретних цілей та завдань, тому тут відбувається досить хаотичний розвиток;

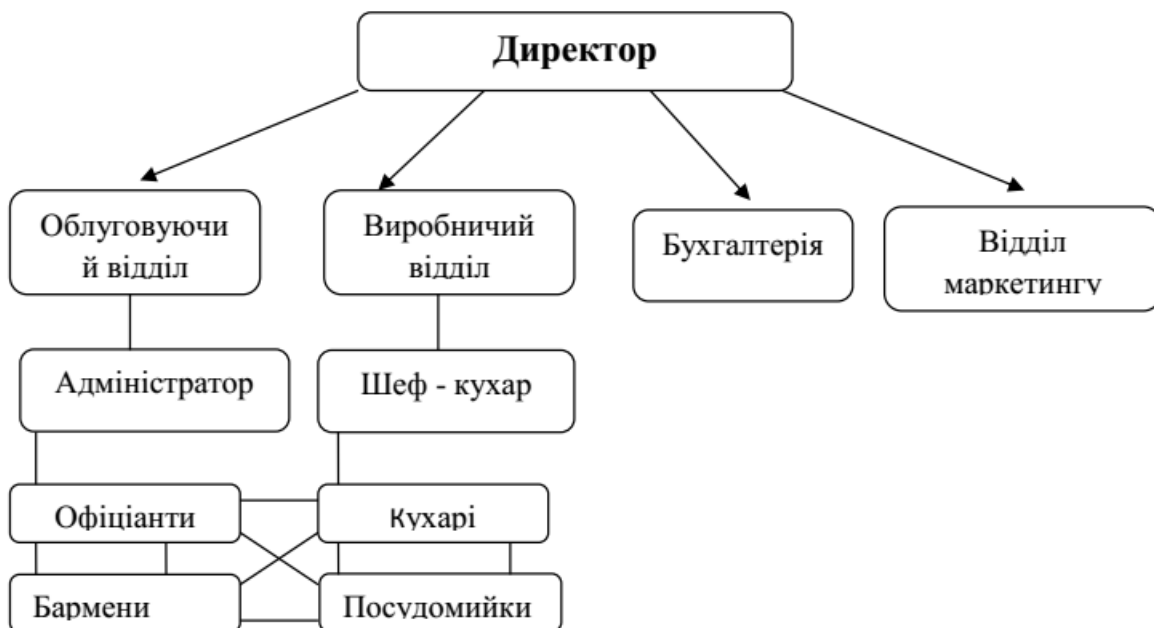
структура закладу не повинстю підтримує реалізацію стратегічних завдань та ініціатив, тому потрібно підвищити гнучкість організаційної структури» [36].

Проте в нашому підприємстві присутня велика позитивна складова, а саме – взаємодоповнюваність, синергія управлінських дій та ресурсів, й командна робота при взаємодії структурних підрозділів. Саме вказане сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань. Тому раціонально

вбудована ОУС функціонуватиме дієво та продуктивно, опираючись на оптимальне використання можливостей та якостей своїх співробітників.

«Правильний вибір виду організаційної структури (чи навіть вірного поєднання кількох типів) великою мірою виокремлює такі характеристики підприємства як чітка керованість і економічна ефективність. Але водночас невірно підібрана організаційна структура нерідко призводить до організаційних проблем та ускладнень. Запобігання помилок на етапі складання організаційної структури дозволяє виділити та позбутись непотрібних витрат і очевидних втрат, підвищити ефективність компанії, а подекуди навіть врятувати підприємство» [19].

Для досліджуваного підприємства доцільно формувати лінійно-функціональну ОУС, яка дозволить поєднувати ресурси та функції різних елементів організації. Детальніше можна розглянути зображення на рис. 2.3.



Організаційна структура бару«5кілометр».

Діючий фаховий склад та ОУС підприємства на даний час дозволяє, за умови дотримання певних правил обмежень, втілювати ідеї сучасних завдань управлінняю.

Головною місією бару «5 кілометр» є отримання місця в «ТОП 5 кращих закладів харчування Тернопільщини». Наразі заклад займає 18 позицію. І це досить великий успіх як для такої підприємницької структури.

Детальніше цілі зображені на рис. 2.4.



Дерево цілей бару«5 кілометр»

Наголосимо, що ОУС досліджуваним підприємством будується відповідно до його стратегічного бачення, сформованої місії, у відповідність до якої здійснюється планування, розробляється різні програми, як от – маркетингова, виробнича, постачання. Від чіткого формулювання місії та ціле визначення підприємства формується набір завдань організації та функцій працівників, їх узгодження та конкретизація.

Як свідчить досвід бізнес-структур різного типу, для впровадження належної ОУС, необхідно активізувати управління основним ресурсом кожної організації – її персоналом.

Щодо організації змісту робіт в барі, то весь персонал, структура якого представлена вище, працює відповідно до законодавчих норм. Загальну координацію здійснює адміністратор, що неухильно стежить за дотриманням усіх правил і норм, а також – загальною атмосферою в залі. Визначно, що наявної чисельності персоналу достаньо для якісної роботи навіть при повному залі відвідувачів. Складений робочий графік (за схемою 3 на 3 дні), що відповідає вимогам трудового законодавства.

Широко практикується постійне навчання персоналу, а також періодичне обговорення проблем на спільних нарадах, що дає можливість врахувати думки і побажання працівників, щодо удосконалення роботи бару «5кілометр».

Важливим аспектом адміністрування управління на підприємстві є впровадження раціональної системи мотивації персоналу, роль якої особливо зростає в умовах воєнного стану, коли катастрофічно зменшилась чисельність висококваліфікованих фахівців, як дуже часто є воїнами ЗСУ, або якщо це жінки – виїхали за кордон, рятуючи та оберігаючи життя своїх дітей. Адже, як і в будь якій галузі національної економіки, чи секторі підприємництва – високофахові спеціалісти є беззастережною конкурентною перевагою.

Якщо розглядати прояви організаційної культури, то в нашій організації приділяється особлива увага преміюванню працівників та їх нематеріальній мотивації. Бар «5 кілометр» надає важливе значення колективному відпочинку. На думку працівників, хотілося б частіше організовувати спільні заходи, приємні вихідні дні, відвідуючи цікаві місця нашого краю, перебуваючи на природі.

В барі «5 кілометр» зайняті працівники з необхідним стажем, здосвідом роботи, з відповідною спеціальною кваліфікацією; декотрі з них – працюють з відкриття закладу, і надалі хочуть бути корисним йому. Також менеджмент закладу працює над омолодженням свого складу, підшукуючи креативних

випускників коледжів, практикуючи навчання їх на місці проводячи стажування. Це дозволить оновити і політику діяльності закладу, і певним чином удосконалити його ОУС.

Висновки до розділу 2.

Організація управлінської діяльності в закладі сервісу, зокерма – громадського харчування передбачає чітке дотримання регламентуючих документів щодо: «виконання санітарних норм і правил гігієни; знання і використання заходів пожежної безпеки; вміння культурного спілкування з колегами і з гостями; вміння раціонально і правильно вести роботу» [40].

Ці приписи закладаються в основу побудови ОУС, і її належного документаційного забезпечення, так як діловодство відіграє одну з важливих функцій в роботі закладу. ОУС підприємства завжди пов'язана із обігом та організацією різних видів та типів документів. Це вимагає врахування вказаного функціоналу при визначенні спеціалізації робіт за окремими ланками ОУС.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вплив зовнішнього середовища, дія сукупності різноспрямованих факторів соціально-економічного та політичного характеру на функціонування підприємств вимагає адекватного реагування на них. Саме тому топ-менеджменту організацій необхідно періодично оцінювати стан розвитку підприємства, його ринкове та інституційне оточення для того, щоб налагодити або удосконалити бізнес-процеси, досягнути результативності та ефективності діяльності, прогнозувати майбутні індикатори та параметри розвитку, тобто, здійснювати корегування ОУС.

Тому, після проведеного дослідження, можемо запропонувати для бару «5 кілометр» певні напрямки зреалізування їх організаційних змін, зокрема, в частині удосконалення його ОУС. Для цього варто, на нашу думку, розглянути модель McKinsey 7S, яка застосовується для вивчення, оцінювання і аналізування стану підприємства, що досягається на основі орієнтації на базовий ресурсорганізації – кадровий.

Згідно наукових викладок, «в основу моделі закладено 7 головних елементів: стратегія, структура, система управління, стиль взаємин всередині компанії, склад працівників, сума навичок і система цінностей. Кожен елемент пов'язаний з усіма іншими, тому зміна навіть в одній одиниці структури, як правило, відображається на всіх складниках» [21].

Застосування моделі McKinsey 7S надасть керівництву та персоналу бару «5 кілометр» можливості системно упорядкувати свою ОУС. Переваги використання цієї концепції полягають в можливості: об'єктивного розуміння управлінського процесу і належних способів його трансформації чи видозмінення; ведення систематизації найбільш впливових організаційних чинників; формування спільного та взаємоузгодженого бачення

управління підприємством на різноманітних ієрархічних рівнях; першочергове зосередження саме на комунікаційних процесах всередині колективу.

Аналіз діяльності бару «5 кілометр» проведено згідно всіх елементів моделі. Обґрунтовано доцільні зміни в ОУС підприємства.

Таблиця 3.1.

Пропоновані організаційні зміни для бару «5 кілометр» на основі моделі McKinsey 7S

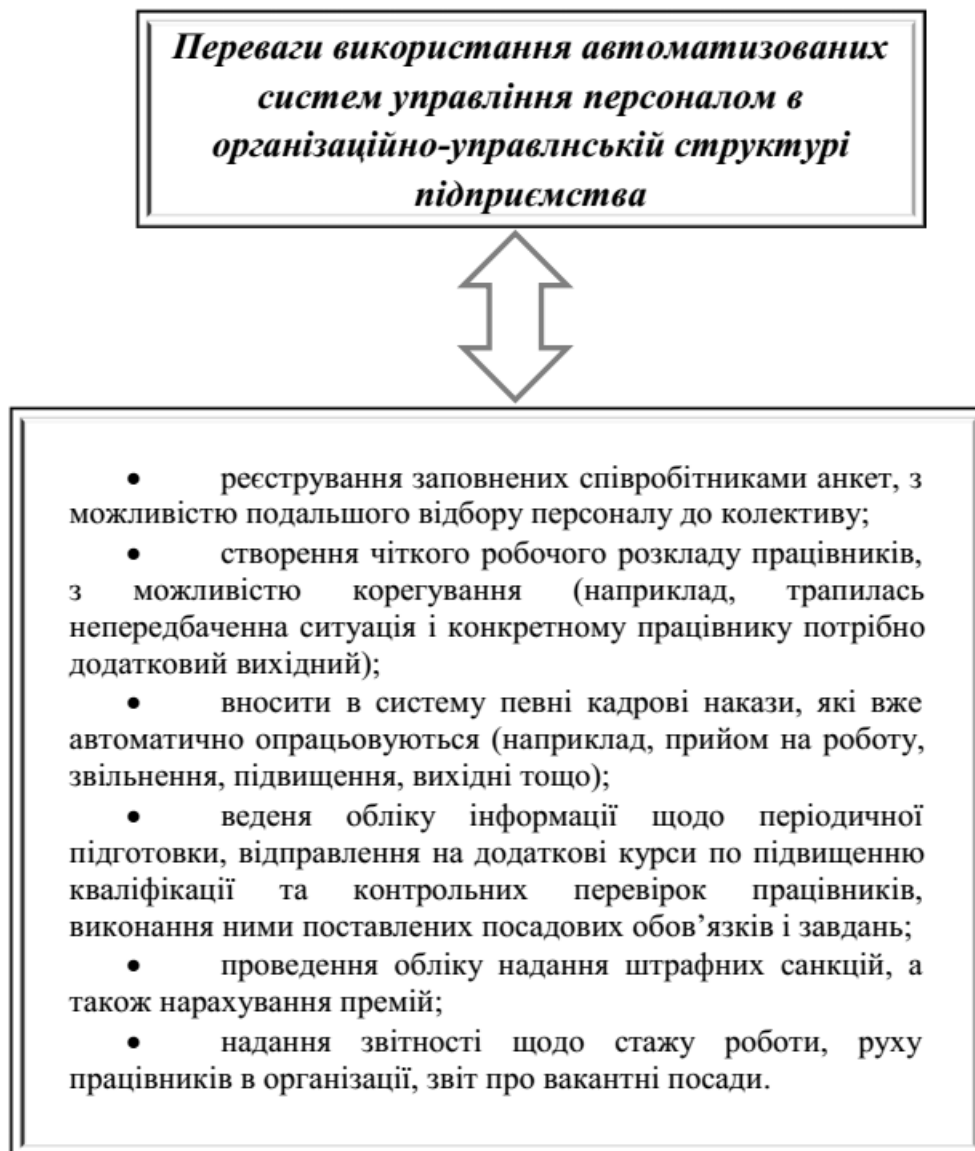
№ п/п	Елемент моделі	Сутність пропонованих змін в організаційно-управлінській системі
1	Стратегія	Стратегія – має чіткий план розвитку організації відповідно до поставлених цілей бізнесу. Вона направлена на визначення пріоритетів та потреб закладу, і відповідно забезпечення успішності її діяльності. Для того щоб сприяти підвищенню конкурентоспроможності та створення стійких переваг, стратегія повинна співвідноситися з місією і цінностями компанії, бути конкретною і чіткою, ґрунтуватися на довгострокових цілях, і тим самим керівництво повинне постійно перевіряти дані аспекти.
2	Сукупність навичок	Тут мове йде про один з головних складників будь - якого закладу харчування – персонал. Їх навички та риси, що властиві саме даному закладу, допомагають виділитись на тлі інших конкурентів. Оскільки керівництво бару намагається навчати свій персонал методом відправлення на різні тренінги та майстер-класи, але гадаємо варто робити це частіше. Як було вище зазначено, враховуючи ситуацію з різними карантинними обмеженнями, воєнним станом можна навіть проводити їх безпосередньо в закладі, за допомогою різних онлайн сервісів.
3	Спільні цінності	Спільні цінності – ядро корпоративної культури підприємства. Центральний елемент концепції, який відображає стандарти і норми роботи в закладі, принципи взаємодії співробітників, їх відношення до діяльності організації, своєї праці і місця в ній. Важливо, щоб дані цінності ґрунтувались на доброзичливості до колег. Адже так легше створити міцну культуру працівників та усувати різні суперечки та проблемні ситуації. Спільні подорожі підштовхують до створення спільних цікавих історій, які в свою чергу можна розповідати і відвідувачам закладу.

4	Структура	<p>Структура бару «5 кілометр» розроблена таким чином, щоб процеси координації та інтеграції між різними рівнями керівництва всередині організації не мали збоїв і неточностей.</p> <p>Питання щодо розподілу робочих завдань, обробки і аналізу результатів їх виконання вирішуються послідовно і завдяки цим діям ефективніше.</p>
5	Персонал	<p>Ефективність підприємства визначають його співробітники. В інтересах керівництва створити комфортне середовище для персоналу, надати йому можливості для підвищення кваліфікації, продуктивної роботи і відпочинку.</p> <p>Важливе чітке визначення обов'язків та завдань, посадових інструкцій. Також керівництву варто створити портрет ідеального працівника, що полегшить роботу при підборі персоналу та його навчанню, тим самим можна створити свою «ідеальну команду» і уникнути мінливості персоналу.</p> <p>Важливо розробити повний комплекс інструментів на рахунок мотивації і винагороди персоналу закладу, розвитку і підтримки їх лояльності по відношенню до цілої організації.</p>
6	Система управління	<p>До системи управління відносяться повсякденні процедури: прийняття рішень, інформування цільових аудиторій, комунікація всередині організації.</p> <p>Керівництву бару «5 кілометр» варто спростити правила та процеси, скоротивши до необхідного мінімуму кількість рівнів управління.</p> <p>Такі дії зможуть досягти гнучкості структури і можливості швидше реагувати на зміни, що відбуваються.</p>
7	Стиль взаємовідносин	<p>В основу даного елемента закладено поведінку керівництва та персоналу закладу, як вони планують робочий день, їхня роль в прийнятті рішень стосовно розвитку закладу – це все сильно відображається на формуванні і сприйнятті цінностей, побудові стратегії розвитку.</p> <p>Варто також звернути увагу на факт, що всі елементи даної моделі пов'язані і узгоджуються один з одним, і зміна стилю управління може спричинити модифікацію і інших компонентів концепції.</p>

Можемо запропонувати певні шляхи управління персоналом, як складової адміністративного менеджменту, що спрямована на дієвість ОУС. Так як документування процесів управління персоналом, зокрема, обліку робочого часу, складання і дотримання графіків вихідних днів та відпусток, оформлення преміювання, є надзвичайно відповідальним та трудомістким процесом, то доцільним бачимо впровадження на підприємстві спеціальної

системи «Парус - Персонал», що дозволить автоматизувати управлінські процедури в даній частині змісту робіт (рис.3.1.).

Дана інноваційна програма надає можливість системного організування та планування графіків роботи, умов праці, а також навчання персоналу. В свою чергу це сприяє чіткому механізму стимулювання та преміювання.



Перваги використання програми «Парус - Персонал» в ОУС бару «5 кілометр»

Варто звернути увагу на широко використовувані спеціальні NFC мітки «(Near Field Communication, «комунікація ближнього поля») – «технології бездротового високочастотного зв'язку малого радіусу дії, що дозволяє

обмінюватися даними між пристроями, що знаходяться на відстані близько 10 - 15 см» [46].

Процес використання цієї технології наступний. На протязі зміни, всі офіціанти та бармен оснащується спеціальною чіпованою карткою з NFC міткою. Відповідно, всі робочі місця і вхід в заклад під'єднуються обладнуються NFC приймачами. Які здійснюють безперервний моніторинг за так званим трекінгом працівників.

Це дає змогу адміністратору отримувати інформацію про те, як раціонально використовувався робочий час, яка середня швидкість прийняття та виконання замовлення, як оперативно реагував персонал на виклик гостей тощо. «В загальній картині можна буде вирахувати, які столи і обсяги роботи отримує кожен працівник, і в подальшому можна покращити баланс кількості обслуговуючого персоналу в залі на визначеній зміні. Після аналізування та вдосконалення процесів обслуговування, навантаження на персонал буде збалансоване, не буде якихось простоїв чи затримок в отриманні замовлень/реагування на виклики, і відповідно працівникам бару «5 кілометр» нічого не заважатиме надавати відвідувачам сервіс вищого рівня якості, тим самим отримуючи більшу їх прихильність з подальшим приверненням уваги від нових відвідувачів. Адже, задоволений гість зможе розповісти всі позитивні риси закладу друзям та знайомим і утворити бажання відвідати бар та переконатись на власні очі у дійсності сказаних слів» [46].

Сучасні ІКТ дозволяють в повному обсязі використовувати технології NFC- міток в промоції, рекламі, маркетингових дослідженнях закладу. До прикладу, їх можна наносити на тексти меню, рекламні банери, візитівки, подаючи на них QR-коди з посиланнями на соцмережі, де представлений заклад.

Серед таких новітніх технологій маркетингу варто виділити крауд - маркетинг – це інструмент інтернет маркетингу, який заточений на просування закладу обслуговування до споживача, привертання його уваги та реагування на запити шляхом генерування відгуків, коментарів на різноманітних

спеціалізованих сайтах, тематичних форумах. Таким чином, для бару «5 кілометр» доцільним є долучення ОУС SMM-менеджера.

Для промоції досліджуваного бару за допомогою технологій крауд-маркетингу, необхідно дотримувати умови:

«заклад повинен якісно працювати. Немає сенсу залучати аудиторію туди, де їй явно не сподобається. Якщо на підприємстві налагоджені всі бізнес-процеси і заклад готовий гідно зустріти відвідувача – то прийшов час активніше розповісти про заклад ширшому колу цільової аудиторії.

мати створений і розвинутий сайт і / або бізнес - сторінка в соцмережах, які необхідні для того, щоб при розміщенні крауд - коментарів було на що ставити посилання та вказати користувачеві сайту, де можна знайти більш детальну інформацію» [23].

Вважаємо, що для досліджуваного підприємства доцільно розвивати свій власний сайт, так як це дасть йому змогу досягти важливих конкурентних переваг:

«з'являється більше шансів залучити потенційного відвідувача, якщо заклад присутній в мережі;

тут можна виділитися на тлі конкурентів власним стилем, наповненням, асортиментом оригінальних страв та напоїв;

є можливість створити все для зручності клієнта: онлайн резервування, онлайн - замовлення;

докладне аналізування аудиторії (за допомогою сайту можна зібрати дані про поведінку відвідувача), що допомагає визначити основні переваги та мінуси закладу та розробити план реагування закладу на ці зовнішні фактори впливу» [23].

В цілому можемо наголосити, що така технологія крауд - маркетингу націлена на підвищення впізнаваності бренду бару «5 кілометр» серед інших на ринку регіону; на стимулювання потенційних своїх споживачів, формування стійкого попиту; на покращення лояльності до закладу.

Вище зазначене вимагає відповідного організаційно-управлінського забезпечення діяльності досліджуваного підприємства. Для забезпечення маркетингового спрямування та організації діяльності закладу, слід створити організаційні умови для кваліфікованого маркетолога та SMM - менеджера. Це вимагатиме удосконалення організаційно-функціональної побудови підприємства. Впроваджуючи маркетингові технології, бар «5 кілометр» зможе, за нашим переконанням, зайняти свою конкурентну ринкову позицію, закріпити та розширити коло своїх клієнтів, стати впізнаваним «брендом» на локальному ринку послуг, закласти підґрунтя для економічного росту.

Важливо створити умови для безпечного процесу проходження всіх етапів взаємодії в організації «постачальник – кухар – обслуговуючий персонал – кінцевий споживач». Це передбачає обов'язкове дотримання на підприємстві громадського харчування вимог НАССР щодо аналізу небезпечних факторів.

В основі цього надзвичайно важливого аспекту регламентування організаційної діяльності закладу харчування має лежати визначення точок критичного контролю (етапів) – ККТ:

«Контроль забруднень під час отримання продукції/сировини: перевірка умов доставки продукції/сировини; документи, що підтверджують сертифікацію товару.

Перевірка дотримання норм зберігання під час транспортування: температурний режим під час доставки; фізичне забруднення; бактеріальне забруднення.

Контроль забруднення під час прийому та сортування товару: контроль взаємодії товару і запобігання його контакту з небезпечними факторами та несумісними продуктами; максимальне пришвидшення часу підготування товару до зберігання; рівень фізичного та бактеріального забруднення.

Виконання дій для нормалізації та/або усунення забруднення: помити, продезінфікувати, або утилізувати, якщо не підлягає нормалізації і несе небезпеку.

Контроль та усунення ризику забруднення під час подальших операцій: дотримуватися норм поведінки з продуктами на кожному етапі; запобігати контакту готової продукції з небезпечними факторами.

Аналіз небезпечних факторів. Визначення точок критичного контролю (етапів): фізичне забруднення (волосся, скло, комахи, сторонні предмети тощо.); хімічне забруднення (хімічні миючі засоби, пестициди); мікробіологічні фактори: виживання (мікроби не гинуть в процесі приготування, не дотримані температурні норми та режими; зараження (мікроби присутні в продукті, або занесені в продукт – недотримані норми поставки та зберігання продукції; розмноження (зростання бактерій в процесі обробки).

Документування результатів контролю та аналізу» [6].

Тому, на нашу думку, саме керівникам невеликих підприємств громадського харчування в процесі організації їх діяльності важливо більше приділяти уваги об'єднанню працівників спільними ідеями через особисте позитивне ставлення та підтримку їх відповідального, сумлінного та ініціативного ставлення до своїх професійних обов'язків.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи дозволило нам дослідити теоретичні підходи до створення організаційних структур управління підприємствами, що обумовлені змінами та викликами ринку та зовнішнього середовища; охарактеризувати управлінську структуру досліджуваного закладу – бару «5 кілометр»; здійснити оцінку визначених проблем і зробити певні висновки та узагальнення.

Організаційна структура підприємства створюється у відповідності з стратегічним баченням та цільовими установками в діяльності організації; вибудовується згідно завдань та функцій структурних підрозділів та їх працівників

З цього випливає, що при правильній організації управлінської структури та здійснення основних функціональних сфер адміністративного апарату в барі «5 кілометр», є можливість отримати багато корисних переваг удосконалення подальшої стратегії діяльності бару на достатньо тривалий період, враховуючи внутрішні впливи та зовнішні загрози.

Щодо пропонованих до впровадження для досліджуваного підприємства інноваційних технологій обслуговування, то важливо відзначити, що крім зручностей, які створюватимуться відвідувачам закладу; реалізація їх створить можливість суттєво економити витрати на персонал та інші ресурси, а також сприяти поліпшенню роботи бару.

Удосконалення організаційної структури бару ми вбачаємо також і в упорядкуванні ОУС та документаційного забезпечення функціонування. Цьому сприятиме, як ми розуміємо, його повноцінне використання, за суттю, інноваційної. Це створюватиме ральні умови виконання управлінських технологій керівництвом, в тому числі: «покращенню організаційної діяльності закладу; зменшенню навантаженість персоналу завдяки формуванню оптимального графіку роботи; складню чіткого плану щодо удосконалення знань та навичок персоналу за допомогою різних навчальних курсів (як безкоштовні так і платні); прозоре та зрозуміле нарахування заробітної плати та

преміювання завдяки можливості персоналу формувати свій робочий графік, відповідно з узгодженням всього колективу, та вносити його корегування при необхідності; згадані вище позитивні фактори, впливатимуть певним чином і на рівень якості обслуговування» [25].

В цілому, інноватизація застосування управлінських та організаційних технологій на підприємстві сфери сервісу дозволить: залучити нових клієнтів; збільшити прибуток бару; підвищити якість послуг ресторанного бізнесу; здійснювати постійний контроль за роботою персоналу що стосується дотримання стандартів якості та вимог обслуговування відвідувачів.

Удосконаленню функціонування організаційно-управлінської структури нашого закладу максимально допоможе, як ми вважаємо, використання технології з NFC – міткою, що дає можливість отримувати візуалізовані та оцифровану інформацію про: «1) аналіз пересування персоналу. Скільки часу проводить працівник безпосередньо в залі і чим саме займається у даний час; 2) швидкість реагування на виклики від гостей. За який проміжок часу працівник реагує на виклик і підходить до гостей; 3) статистичні дані щодо ведення столів. Надає змогу оцінити які столи є найпопулярнішими та комфортнішими в закладі; яка частота викликів обслуговуючого персоналу і яка кількість часу витрачається на обробку замовлень; 4) автоматизований облік змін і робочого часу. Дана інформація потрібна при складанні фінансових відомостей щодо заробітної плати, на нарахування додатковий премій, надання бонусів» [46].

Сучасні ринкові трансформації, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, інформатизацією суспільно-економічного життя мешканців наших громад та регіонів, спонукають до активного використання маркетингових технологій. Це стосується чи не першочергово – закладів сфери обслуговування. Для керівництва бару «5 кілометр» ми рекомендуємо використання методу Крауд – маркетингу. До основних його завдань відносяться: «виведення бренду закладу в ТОП у пошукових системах по певних тематичних запитах; залучення нової аудиторії і відповідно отримання від неї зворотного зв'язку; збільшення відвідуваності створеного сайту;

розміщення основної інформації про заклад харчування, його продукцію і послуги; створення позитивної репутації закладу; інформування потенційних клієнтів про певний заклад» [23]. Технологічно та організаційно цього можна досягти передбачивши залучення працівника кваліфікованого маркетолога та SMM - менеджера.

Правильна побудова ОУС дозволить всім управлінським процесам відбуватися швидко, з меншими ресурсовитратами, та більшим ефектом та користю. Дуже важливо спланувати та надати якісні, чіткі, професійні засоби для виконання поставлених завдань кожного з учасників процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). 331–338 с.
2. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ. 2015. 84 с.
3. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник Тернопіль. ТНЕУ «Економічна думка». 2014. 216с .
4. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник / За заг.ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕУ «Економічна думка». 2011. 320с .
5. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
6. Гумінська А.І. Використання інструментів регламентування в управлінні підприємствами громадського харчування : Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 04.05.2023 р.).
7. Державна служба статистики України. Сфера гостинності : бюлетень / URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Дишкантюк О.В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О.В. Дишкантюк *Економіст*. 2016. №7. С. 25-28.
9. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
10. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій / Єдинак В. Ю. Дніпро : УМСФ, 2019. 236 с
11. Індустрія гостинності: прогноз на 2023 рік. [Електронний ресурс]. URL.: www.eu.com/UA/uk/Industries/Real-Estate
12. Іщенко Л.Ф. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Кривий Ріг: ВСП «КРФК НАУ», 2022. 62 с.
13. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала, І.С. Процик. Львів: Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка». 2008. 244 с.

14. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. О.В. Козирєва. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
15. Король, С. Я. Характеристика основної діяльності готелю. *Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування*. Праці міжнар. наук.-пр. конф.: К.: КДТЕУ. 2020. С.124 – 128.
16. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / Є.Крикавський, І. Дейнега, Р. Патора. 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 276 с.
17. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник. / Мальська М.П., Пандяк І.Г. К.: Центр учбової літератури, 2009 472 с.
18. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2020, 286 с.
19. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Укл.: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
20. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. Посібник. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
21. Модель McKinsey 7S. Бізнес-словник. URL : <https://bakunin.com/mckinsey-7s/>
22. Москалик Г.Ф. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджера:теоретичний аспект. *Імідж сучасного педагога*, 2009. №8-9 (97-98). С.43-45.
23. Навіщо вашому ресторану крауд-маркетинг. [Електронний ресурс] . URL: <https://marketer.ua/ua/why-does-your-restaurant-need-crowd-marketing/>
24. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016. 560 с.

39. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ. 2010. 130 с.
40. Управлінські матеріали Бару «5 кілометр».
41. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. К.: КОНДОР, 2016. 398 с.
42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
43. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.
44. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник / За ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги-XXI. 2005. 596 с.
45. Що потрібно знати про систему HACCP. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/standarti-nassr>
46. Як оптимізувати процес обслуговування клієнтів в ресторані за допомогою NFC міток. [Електронний ресурс] URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/improve-the-restaurant-industry.html>
47. Як ресторанний бізнес пережив місяці карантину. URL: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/>
48. Янчев А.В. Теоретичні основи організації обліку на підприємствах індустрії гостинності: міжнародний аспект URL: <https://kodeksy.com.ua/dictionary/g/gotel.htm>