

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

### ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 1 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

\_\_\_\_\_ Вербіцька Катерина Миколаївна

*підпис студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Босовська Мирослава Великсівна

*підпис керівника*

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Ткачук Тетяна Михайлівна

*підпис гаранта*

**Київ 2023**

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного  
бізнесу

Спеціальність  
Освітня програма

073 «Менеджмент»  
Готельний і ресторанный менеджмент

*Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

***Вербіцька Катерина Миколаївна***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO», м. Київ

Затверджена наказом ректора від « 30 » вересня 2022 р. № 2420.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 року

**3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

*Мета роботи* – дослідження пошуку напрямів удосконалення управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO».

*Об'єкт дослідження* – виступає мережа ресторанів ТОВ «IL MOLINO».

*Предмет дослідження* – сукупність процесу управління внутрішнім середовищем.

#### **4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ I. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТОВ «IL MOLINO»**

1.1. Загальна характеристика суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2. Аналіз управління внутрішнім середовищем суб'єкта ресторанного бізнесу

**РОЗДІЛ II. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «IL MOLINO»**

2.1. Основні напрями удосконалення та використання закордонного досвіду організації системи управління внутрішнім середовищем

2.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2023 р.	23.05.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Вербіцька К. М.

(підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Вербіцька Катерина виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні засади управління внутрішнім середовищем суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження ефективності діяльності ресторану, здійснено діагностику внутрішнього середовища. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення управління елементами внутрішнього середовища в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів, визначено ефективність запропонованих заходів для ресторану.

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Босовська М. В.  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Вербіцька К. М.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ткачук Т. М.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Бойко М. Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТОВ «IL MOLINO».....	9
1.1. Загальна характеристика суб'єкта ресторанного бізнесу.....	9
1.2. Аналіз управління внутрішнім середовищем суб'єкта ресторанного бізнесу.....	18
РОЗДІЛ II. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «IL MOLINO».....	26
2.1. Основні напрями удосконалення та використання закордонного досвіду організації системи управління внутрішнім середовищем.....	26
2.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем.....	36
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Опис проблеми та її зв'язок з правильними теоретичними та практичними завданнями. В умовах глобалізації світової економіки загострюється конкуренція між країнами, галузями та підприємствами, а конкурентоспроможність інституцій наголошується вже давно. Під час війни в умовах скупченості зростає актуальність управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

Динаміка зовнішнього бізнес-середовища породжує потребу в теоретичних розробках і застосуванні більш ефективних і результативних інструментів і методів управління ресторанными підприємствами. Цей випадок пов'язаний із загостренням кризових подій у національній економіці України через карантинні обмеження та розгортання повномасштабних бойових дій проти України через Covid-19. У цих умовах однією з найбільш вразливих категорій бізнесу є ресторанний бізнес, фінансові показники якого безпосередньо залежать від нормативних обмежень та соціально-економічного добробуту населення. Тому застосування в сучасних умовах концепції адаптивного менеджменту, що забезпечує самоорганізацію, мобільність і стійкість до корпоративних кризових подій, є запорукою фінансової ефективності менеджменту бізнесу та здатності адаптуватися до поточного ринку.

Тема роботи є актуальною, оскільки питання аналізу та управління внутрішнім середовищем є дуже важливим для розробки стратегії розвитку ресторанного господарства. Цей процес є дуже складним, ретельно контролюючи процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі, оцінюючи умови та встановлюючи зв'язок між причинами організації та тими сильними та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами, включеними до зовнішнього і внутрішнього середовища. Зрозуміло, що не знаючи, що відбувається у зовнішньому середовищі і не розвиваючи внутрішні компетентні сторони, компанія незабаром втратить свою конкурентну перевагу,

а потім може легко зникнути з ринку. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що для досягнення ефективної довгострокової роботи та успішного розвитку організації єдиним правильним варіантом є приділяти увагу аналізу внутрішнього середовища. Це передбачає проведення комплексного аналізу, який можна проводити різними методами, що дає чітку та реалістичну картину конкурентної позиції компанії. Тільки в цьому випадку можна розраховувати на ефективність прийнятих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Метою дослідження є пошук напрямів удосконалення управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO».

Об'єктом дослідження виступає мережа ресторанів ТОВ «IL MOLINO».

Предметом дослідження виступає сукупність процесу управління внутрішнім середовищем.

Завдання дослідження полягають у розгляді наступних питань:

1. Загальна характеристика суб'єкта ресторанного бізнесу;
2. Аналіз управління внутрішнім середовищем суб'єкта ресторанного бізнесу;
3. Основні напрями удосконалення та використання закордонного досвіду організації системи управління внутрішнім середовищем;
4. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем.

Методи дослідження: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, графічного зображення, узагальнення.



## РОЗДІЛ I

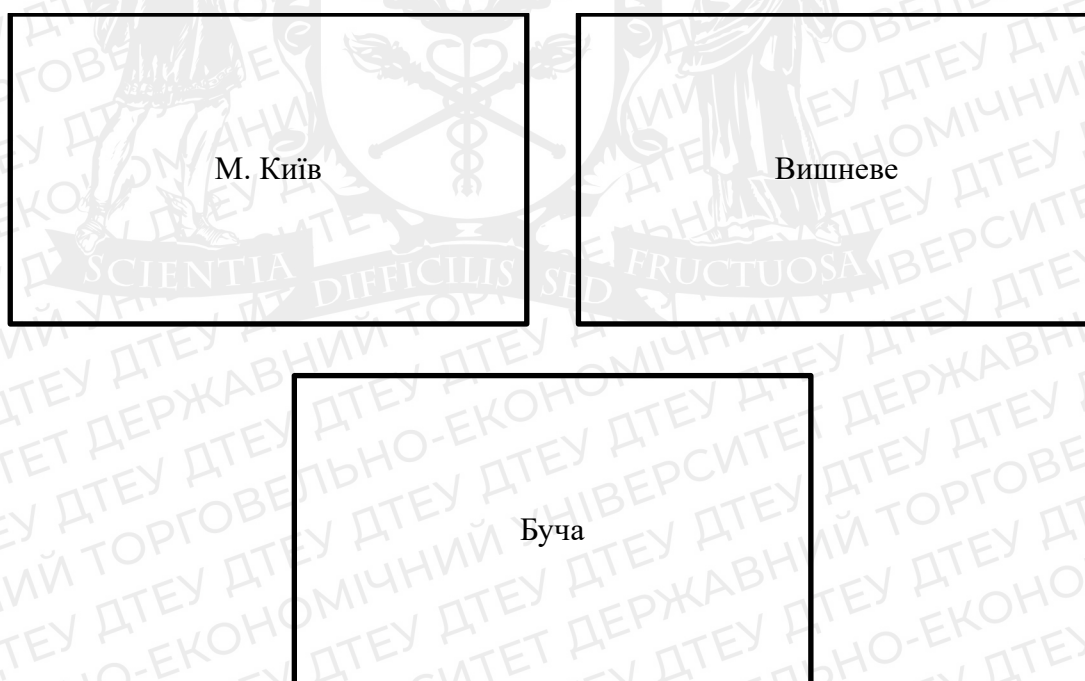
### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТОВ «IL MOLINO»

#### 1.1. Загальна характеристика суб'єкта ресторанного бізнесу

Компанія ТОВ «IL MOLINO» створена 22 вересня 2015 року за юридичною адресою Україна, 01021, місто Київ, вулиця Липська, будинок 15.

Керівник – Тропіна Ірина Юхимівна.

ТОВ «IL MOLINO» має 19 ресторанів у Київській області (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Мережа ресторанів ТОВ «IL MOLINO» [3-9]**

Одним із головних показників успіху ресторанної індустрії є візуальні ефекти. Це і якість інтер'єру, і меню, і оформлення соціальних мереж та офіційного сайту закладу.

Два роки тому інтер'єр ресторану зазнав змін, тож тепер це один із

найсучасніших закладів ресторанної мережі (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Інтер'єри ресторанів ТОВ «IL MOLINO» [3-9]**

Il Molino – мережа демократичних ресторанів італійської кухні. Перший мережевий проект в Україні, справжня італійська піца готується за правилами, встановленими італійським законодавством.

У меню більше 30 видів оригінальної піци, страви італійської та

середземноморської кухні: паста, салат, брускетта (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Асортимент ресторанів ТОВ «IL MOLINO» [3-9]**

Цей ресторан користується попитом у більшості жителів міста, так як це ресторан середнього цінового класу. Тому для компанії характерна висока клієнтоорієнтованість. Прикладом цього може бути програма лояльності для всіх бажаючих у вигляді мобільного додатку Il Molino. (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Мобільний додаток ресторанів ТОВ «IL MOLINO» [3-9]**

Важливість цього закладу полягає в контролі якості обслуговування гостей ресторану, тому компанія запровадила щомісячну систему оцінювання «Таємничий гість». Для підтримки цього показника компанія не тільки вимагає від співробітників належного рівня обслуговування, але й бере участь в їх навчанні: компанія співпрацює з Mr. Tomato для вивчення різноманітних тренінгів, основних страв, а також меню та рівнів обслуговування [1].

Великою популярністю серед жителів столиці користується ресторан Il Molino. Практично всі відділення закладу розташовані біля метро та в кожному районі Києва, а також у передмісті столиці.

ТОВ «IL MOLINO» відомий в соціальних мережах, сторінка в Instagram (рис. 1.5) активно підтримується професійним SMM-розробником. На сайті ресторану можна знайти актуальну інформацію, а також адреси закладів, які гості можуть забажати відвідати.

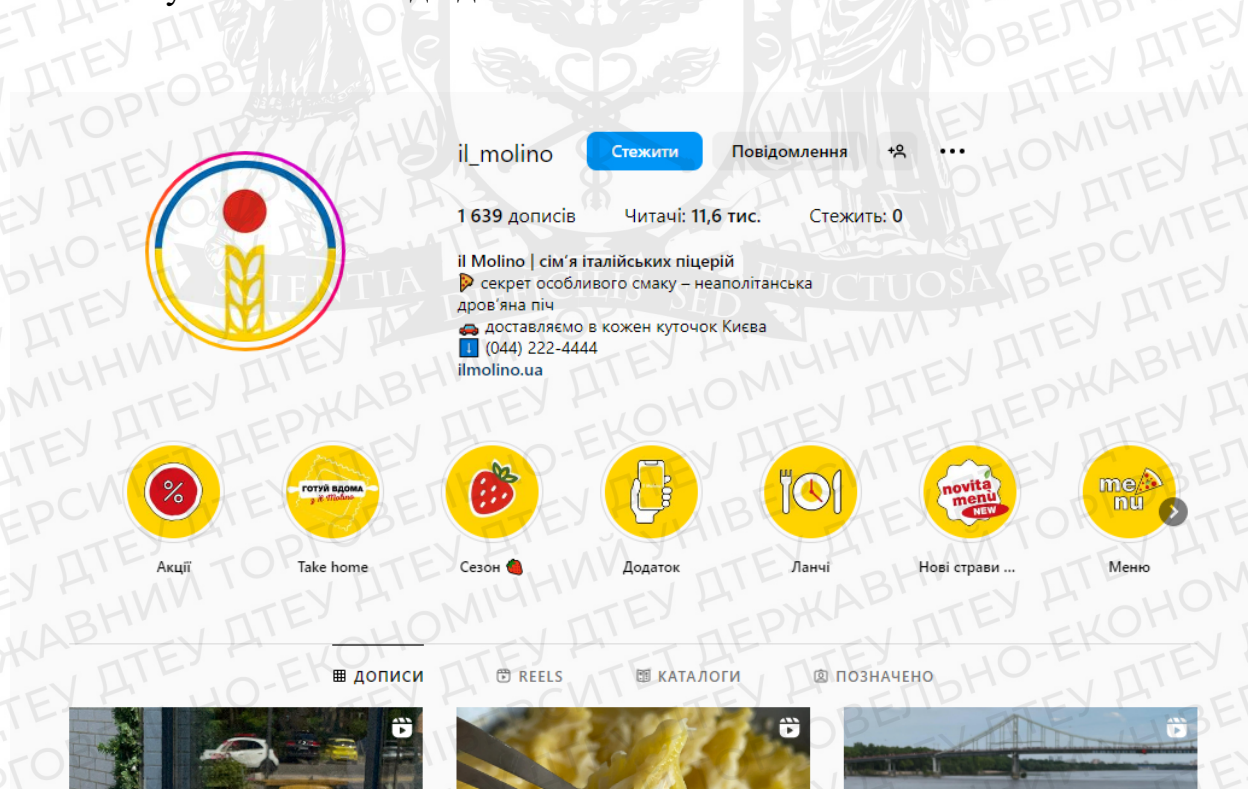


Рис. 1.5. Сторінка в Instagram ТОВ «IL MOLINO» [3-9]

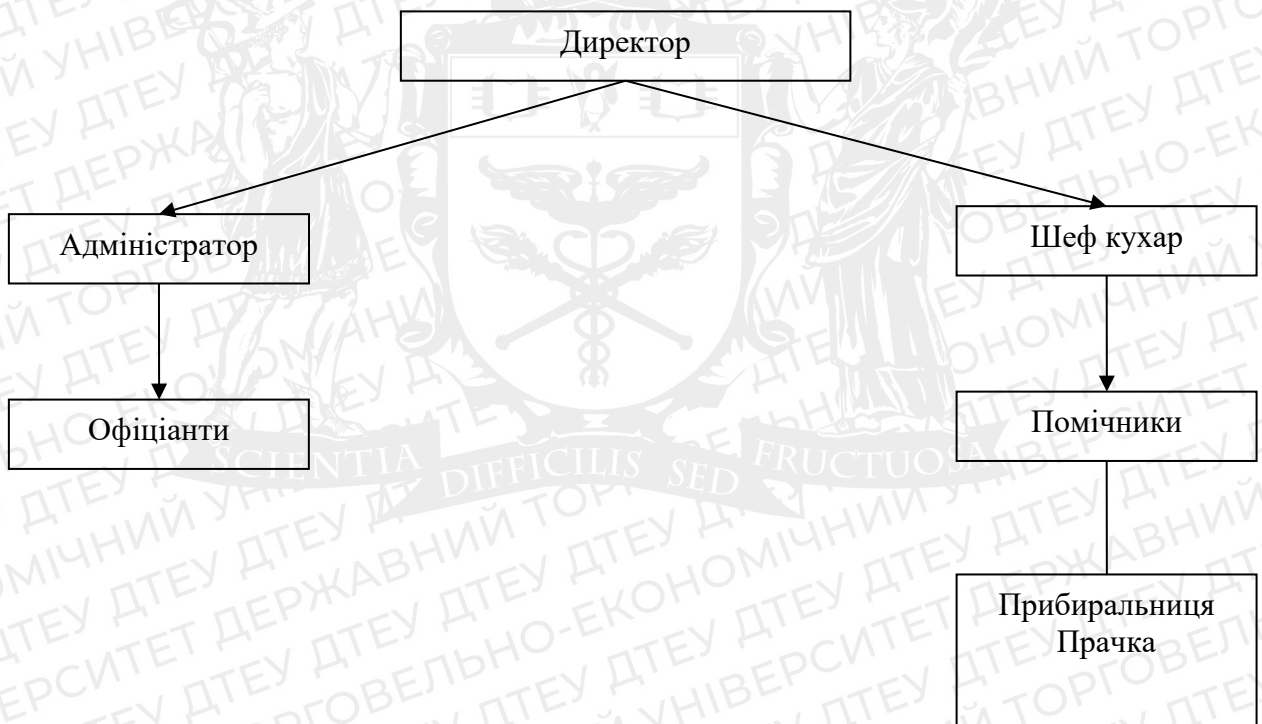
Також керівництво мережі активно співпрацює для просування закладів: блогери в соціальних мережах, різноманітні заклади розміщення, магазини

дитячих товарів, мобільні оператори тощо, тобто використовує маркетингові ресурси на високому рівні для популяризації закладу.

Пі Molino по-італійськи означає «водяний млин». Сім'я ресторанів отримала таку назву через те, що борошно, яке використовується для приготування піци, традиційно перемелюють на водяному млині.

Сімейство італійських ресторанів Пі Molino є частиною більшої групи USG Holding.

Загальна чисельність штату співробітників ТОВ «IL MOLINO» 161 людина, на рис. 1.6 представлено організаційну структуру ТОВ «IL MOLINO».



**Рис. 1.6. Організаційна структура ТОВ «IL MOLINO» [3-9]**

Переваги такого типу структури полягають у наступному:

- системна єдність і прозорість;

- порядок вчинення виконавчих дій;
- простота адміністрування (один канал зв'язку);
- чітко визначені зобов'язання;
- швидкість у прийнятті рішень;
- персональна відповідальність адміністратора за кінцеві результати групи.

Недоліки такої структури:

- наявність високих вимог до менеджера: він повинен бути повністю готовий забезпечити ефективність виконання всіх функцій управління;
- відсутність спілкування при плануванні та прийнятті рішень;
- навантаження даними, множинні зв'язки з підлеглими, вищестоящими та змінними структурами;
- концентрація влади у вищому менеджменті.

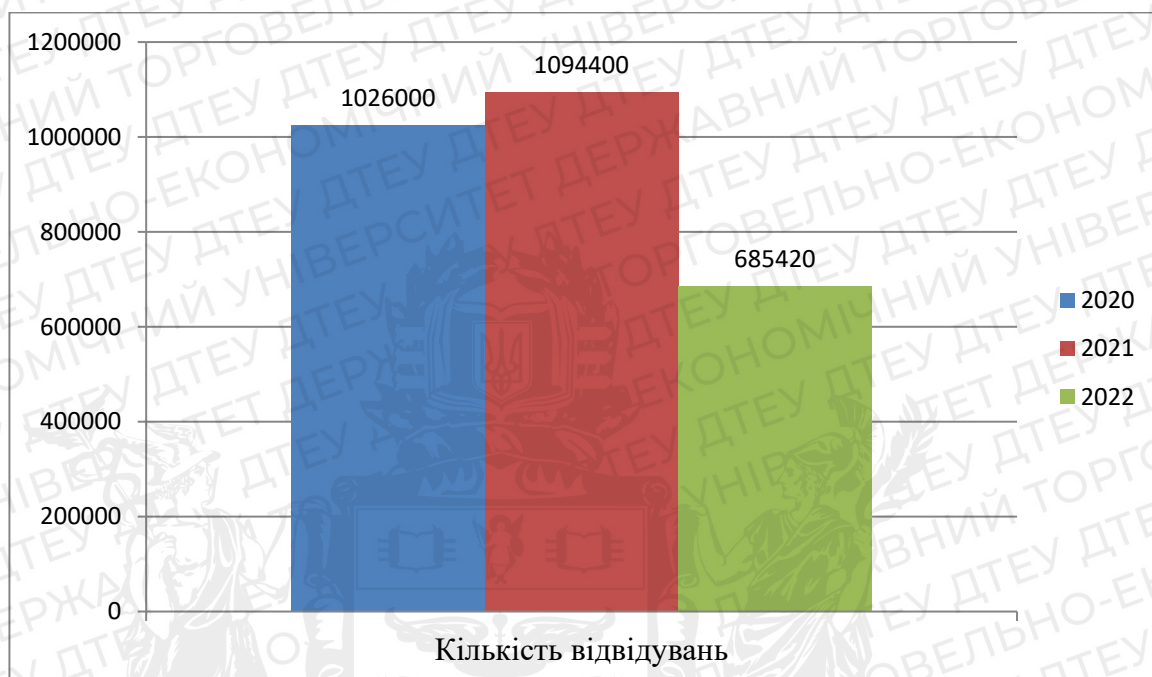
Структура готується керівниками підрозділів і затверджується директором. Директор самостійно приймає рішення про відкриття та скорочення працівників і робочих місць. Директор або менеджер, який веде переговори з новими працівниками від імені організації, при підписанні трудового договору ознайомить кожного працівника зі структурою та підрозділами, ієрархією та повноваженнями працівника.

Командна робота та зусилля всіх співробітників є запорукою успіху. Керівництво ТОВ «IL MOLINO» привітно зустрічає співробітників і робить все можливе для підтримки комфортної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Всі суперечки між працівниками вирішуються у співпраці з їх безпосереднім керівником або керівником. Передача будь-яких конфліктів третім особам неприйнятна [10].

Керівництво ресторану заохочує співробітників ідеями, пропозиціями та вирішує будь-які пропозиції та проблеми.

Менеджер повинен стежити за якістю обслуговування клієнтів, а також контролювати стан меблів і предметів обстановки, заповнювати необхідні документи, в тому числі реєстраційну книгу.

Кількість наданих послуг ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. представлено на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Кількість наданих послуг ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр.**

Початок війни суттєво вплинув на діяльність ТОВ «IL MOLINO»: зменшилась кількість відвідувань через тимчасове закриття декількох ресторанів в Бучі.

Оцінка рентабельності підприємства ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. представлена в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Оцінка рентабельності ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр.**

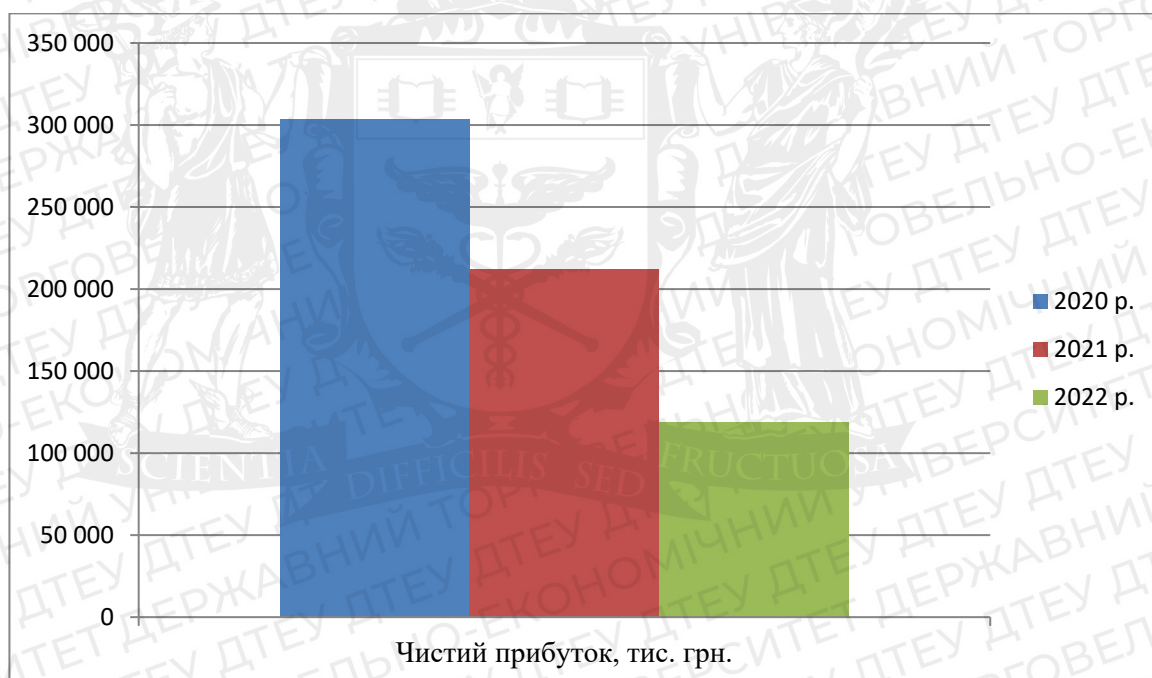
Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	303 546	211 741	118 655
Рентабельність продукції	25	15	7
Рентабельність основної діяльності (рентабельність продажів)	18	17	13

З даних таблиці 1.1 видно, що з основних показників ефективності основний діяльності є рентабельність продукції. Ця група коефіцієнтів характеризує частку прибутку на виручці підприємства.

Рентабельність продукції зросла практично вдвічі порівняно з 2021 роком, але зменшилась порівняно з 2020 роком.

Рентабельність продажів характеризує обсяг прибутку на одиницю реалізованої продукції [2].

Динаміка фінансового показника чистого прибутку ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. представлена на рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Динаміка фінансового показника чистого прибутку ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. [3-9]**

Динаміка фінансового показника чистого прибутку ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. є негативною, з огляду на зменшення кількості відвідувань через тимчасове закриття декількох ресторанів в Бучі.

ТОВ «IL MOLINO» пропонує високий рівень комфорту, різноманітність страв і напоїв, інтер'єр в сучасному стилі, грамотне сервірування страв і напоїв, грамотну організацію обслуговування та відпочинку. Розглянемо основні



частини ресторану. Вони наступні.

1. Вхід до ресторану ТОВ «IL MOLINO» починається з невеликого коридору, повного декорованих картин. Ресторан розташований у кількох незалежних будівлях.

2. Лобі – гостей зустрічає адміністратор. Біля його прилавка є маленька кімнатка – гардероб.

3. Туалетні кімнати – 7 кв. м вхідні умивальники, туалетні шафи (жіноча та чоловіча кімнати) призначені для практичних приміщень.. Стіни таких приміщень оброблені. Стеля, підлога з легких матеріалів (деревина).

4. Курилка – в кімнаті зручні м'які крісла, низькі столики з ясена. Інтер'єр не містить легкозаймистих матеріалів. Приміщення забезпечує високу вентиляцію. Ресторан пропонує гостям сигари відомих тютюнових марок.

5. Торговий зал – торговельні зали ресторану за призначенням можна розділити на зали загального призначення та банкетні. Ресторан має два зали загального призначення та один VIP банкетний зал. Це зали, розраховані на різних відвідувачів. Спеціальний зал (party room) призначений для прийому великої кількості гостей (90-100 осіб) на певні заходи.

6. Сервіс є однією з найважливіших допоміжних послуг ресторану. Вона також забезпечує постійну наявність необхідних продуктів харчування, контролює втрати, контролює видачу та прийом усіх продуктів сервірування, організовує бухгалтерський облік та письмову звітність, перераховує гроші в пральню.

7. Мийна кімната – процес миття посуду здійснюється за допомогою мийної машини необхідної продуктивності.

8. Приміщення для прасування столової білизни – прасування білизни здійснюється в окремій кімнаті для чистого одягу за допомогою катків електропраски. Готові до доставки в зал скатертини розміщують на підвісних кронштейнах, серветки і рушники – на полицях.

9. Приміщення для зберігання столової білизни – чиста білизна зберігається на стелажах іншого приміщення (пральні) за розміром і

найменуванням.

10. Бар – тут подають гарячі напої, морозиво з начинкою, соки та безалкогольні напої.

11. Виробничі приміщення – до складу виробничих приміщень входять цехи: холодних закусок, гарячих, м'ясних і рибних напівфабрикатів, овочевий, солодоців і десертів. Видача готових страв здійснюється через відділення холодних закусок і гаряче відділення. Від правильної організації роботи цих цехів залежить швидкість і висока якість постачання продуктів харчування.

12. Внутрішнє подвір'я – внутрішнє подвір'я ресторану кімната відпочинку, гардероби для особистих речей працівників (розташовані в місці розміщення шаф для особистих речей працівників готелю). У гардеробі зберігається форма та взуття. Після закінчення роботи одяг здається на забезпечення його догляду та хімчистки [14-15].

Заклад повністю укомплектований спеціалістами.

1.2. Аналіз управління внутрішнім середовищем суб'єкта ресторанного бізнесу

В основному внутрішнє середовище організації встановлюється в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, організації створюються і працюють за допомогою людей. Тому, хоча внутрішні фактори знаходяться під впливом організації, вони не можуть бути контрольовані через вплив організаційних, соціальних і технологічних зовнішніх факторів [11].

Основними елементами внутрішнього середовища ТОВ «IL MOLINO» є цілі, функції, технологія, структура та співробітники (рис. 1.9).



**Рис. 1.9. Основні елементи внутрішнього середовища ТОВ «ІЛ MOLINO» [3-9]**

Якщо ці елементи внутрішнього середовища організації працюють ефективно, компанія може зайняти лідируючі позиції на ринку і досягти успіху.

Основними змінними внутрішнього середовища організації є ті, які дозволяють людям досягти бажаних результатів, яких вони не змогли б досягти самостійно. Цілі представляють собою певний кінцевий стан, якого команда прагне досягти, об'єднавши свої зусилля. Багато великих економістів вважають, що правильно поставлені цілі збільшують успіх рішення на 50%.

Умови та сили в організації називають умовами внутрішнього середовища ТОВ «ІЛ MOLINO».

Дослідження та аналіз сутності внутрішнього середовища ТОВ «ІЛ MOLINO» дозволяє виділити його основні ознаки з точки зору сучасних науковців (рис. 1.10).



**Рис. 1.10. Основні характеристики внутрішнього середовища ТОВ «ІЛ MOLINO» [3-9]**

З огляду на вищевикладене, рекомендується враховувати загальну ситуацію організації, пов'язані речі, органи та системи, створені на будь-якому підприємстві, які безпосередньо впливають на діяльність та є частиною управлінських рішень. Після визначення характеру внутрішнього середовища організації рекомендується враховувати фактори, що впливають на роботу, оскільки кожен автор по-різному показує важливі елементи внутрішнього середовища, які забезпечують ефективну роботу та розвиток [20].

Основні функції управління внутрішнім середовищем:

- визначення цілей організації;
- створення організаційної структури для обраних цілей, створює ефективну взаємодію відповідно до діяльності всіх учасників організації;
- участь у процесі технологічних змін, що гарантуватиме правильне співвідношення ресурсів і результату;
- вибір співробітників і створення ефективних варіантів стимулювання (пільг) для них, важливо наполегливо працювати для досягнення цілей людей і цілей організації.

Внутрішні змінні – це умови всередині організації. Оскільки організації є штучними системами, внутрішні змінні – це насамперед управлінські рішення. Хоча не можна вважати, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом.

Основними змінними, які потребують уваги керівництва в організації, є цілі, структура, функції, технології та люди. Розглянемо кожну з них докладніше [12].

Цілі можна розглядати як засоби, за допомогою яких організація досягає спільних цілей, і як засоби, за допомогою яких люди досягають чогось індивідуально. Цілі – це певний кінцевий стан або бажаний результат, якого команда хоче досягти, працюючи разом. У процесі планування цілі встановлюються керівництвом. Вони вказали організації та її членам, чого вони повинні прагнути, оскільки є засобом координації. Організації можуть мати різні цілі. Для підприємств ресторанної сфери це рентабельність (прибуток) і продуктивність.

Роботу можна визначити частотою повторення і часом застосування.

Оскільки організація складається з кількох рівнів управління та відділів (функціональних зон), важливо побудувати організаційну структуру.

Структура організації – це логічний зв'язок між рівнями управління та функціональними сферами, який побудований таким чином, щоб максимально ефективно досягати цілей організації. Два основних поняття, які мають безпосереднє відношення до структур, це особливий поділ праці та адміністративний регіон.

Технологія є засобом перетворення сировини (інформації, фізичних матеріалів) у бажані продукти та послуги.

Функції та технологія тісно пов'язані. Практична реалізація передбачає використання певної технології перетворення вхідних матеріалів у вихідну форму.

Люди є невід'ємною частиною будь-якої моделі управління. У ситуаційному підході до менеджменту виділяють три основні елементи

людської змінної: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки лідера, роль менеджера як лідера та його вплив на поведінку окремих осіб і груп. Відображення людини в суспільстві та на роботі є результатом складних індивідуальних рис особистості [13].

Ефективність певного стилю залежить від ситуації, яка включає зміст виконуваної роботи та індивідуальні особливості підлеглого.

Ефективність обраного керівником стилю управління багато в чому визначається тим, наскільки керівник вміє спрямовувати зусилля співробітників на досягнення цілей, вирішення конфліктних ситуацій, створення робочого колективу і управління стресовими ситуаціями. У практиці управління внутрішні змінні не можна розглядати окремо одна від одної.

Значні зміни в будь-якій змінній певною мірою вплинуть на всі інші змінні. Вплив цих наступних змін може бути більшим, ніж те, що було створено спочатку.

Бачення ТОВ «IL MOLINO»: полягає у створенні кулінарних шедеврів, які можуть придбати всі охочі, позиціонуванні нашої компанії серед найкращих ресторанів в Україні та отриманні визнання за наш професіоналізм і високу якість продуктів.

Місія полягає в тому, щоб виконувати та надавати високоякісні послуги нашим клієнтам.

Гарантований сервіс, який перевершить їх очікування, забезпечуючи незабутню мить відпочинку. Для цього ми прагнемо заробити репутацію «вашого улюбленого та затишного ресторану». Задоволеність клієнтів і виняткове обслуговування є нашими головними цілями, заощаджуючи ваш час і гроші, забезпечуючи вам найкраще співвідношення ціни і якості вашого відпочинку та харчування.

Структура цілей ТОВ «IL MOLINO» наведена в Додатку А.

Аналізуючи цільові плани ТОВ «IL MOLINO», довгострокові цілі є завершеним варіантом короткострокових цілей, що дозволяє скоординувати роботу організації та направити максимум зусиль на досягнення цілей.

Мотивація співробітників ТОВ «IL MOLINO» буває матеріальна і нематеріальна.

Матеріальна мотивація передбачена у вигляді заробітної плати та надбавок.

Нематеріальна мотивація відноситься до елемента винагороди, який не має матеріальної чи грошової цінності, але підтримує визнання та мотивацію працівників.

Нематеріальні винагороди стосуються компонентів винагород, які не мають матеріальної чи грошової цінності, але можуть підтримувати визнання та мотивацію співробітників [19].

Види нематеріальних винагород

- похвала;
- заохочення ідей до реалізації;
- можливості для особистого розвитку;
- надання ваучерів на харчування для сімей працівників.

Переваги нематеріальної мотивації:

- може допомогти надовго підвищити рівень мотивації співробітників;
- навіть якщо мотивація припиняється, це не призводить до зниження продуктивності.

Показники руху кадрів ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр. представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники руху кадрів ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Чисельність працівників на початок року, чол.	146	150	161
Прийнято працівників, чол.	7	17	22
Вибуло працівників, чол. усього	3	6	4

Кількість працівників щороку збільшувалась за усіма категоріями робітників.

Показники руху кадрів ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр. свідчать про досить ефективне управління трудовими ресурсами.

SWOT-аналіз ефективності системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр. представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**SWOT-аналіз ефективності системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр.**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока заробітна плата;</li> <li>2. Поступове збільшення кількості працівників;</li> <li>3. Сучасне обладнання;</li> <li>4. Гарний імідж серед клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від економічних умов;</li> <li>2. Залежність від політичних умов;</li> <li>3. Залежність від військових умов;</li> </ol>
Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкриття нових точок;</li> <li>2. Співпраця з новими постачальниками;</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закриття країни для відвідувачів;</li> <li>2. Зменшення кількості туристів через те, що чоловіків не випускають з країни в умовах воєнного стану;</li> <li>3. Закриття точок в небезпечних умовах.</li> </ol>

90% співробітників компанії мають вищу освіту. Вища освіта є обов'язковою для працівників ресторану, вища освіта не є обов'язковою кваліфікацією для працівників сфери послуг. Компетентність високо цінується в ресторанному бізнесі, як і в будь-якій іншій організації. На мою думку, співробітники потребують постійного підвищення кваліфікації, відвідуючи тренінги як в ресторані, так і поза ним.



47% працівників мають стаж понад 10 років. Це керівники вищої ланки, які працюють у компанії з моменту її створення та організації. Співробітником, членом команди професіоналів може бути людина, чия цінність відповідає цінностям компанії. Працівник повинен володіти професійним досвідом, освітнім рівнем, особистими якостями, які відповідають вимогам займаної посади і дозволяють йому досягти успіху в роботі [22].



## РОЗДІЛ II

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «IL MOLINO»

2.1. Основні напрями удосконалення та використання закордонного досвіду організації системи управління внутрішнім середовищем

Використання закордонного досвіду організації системи управління внутрішнім середовищем:

За абсолютно найкращим результатом ресторану Geranium в Копенгагені стоїть не лише кухня, але й скромність відвідувачів, люб'язне керівництво персоналом і їдальня, де говорять італійською мовою.

Є багато причин, чому новий титул «Найкращий ресторан у світі», присвоєний Geranium у Копенгагені. І, мабуть, найважливішим є те, що вперше кухня так само важлива, як і інші аспекти.

Керівництво ресторану Geranium в Копенгагені постійно інвестує кошти в професійний ріст і переваги (наприклад, вони заплатили співробітнику за весь курс сомельє). Зарплата є гідною та пропорційною високій вартості життя в Копенгагені, і її виплачували навіть під час карантину. Кількість неоплачуваних стажерів (максимум 3 або 4) із загальної кількості персоналу (близько 40 осіб між їдальнею, кухнею та адміністратором) набагато менша, ніж в інших ресторанах тієї ж категорії [25].

Людські ресурси є основним активом будь-якої сучасної компанії, який приносить користь організації та співробітникам для досягнення спільних цілей і високого рівня організаційної ефективності. Наймання та утримання відповідних співробітників має вирішальне значення для успіху будь-якого бізнесу. Такі компанії, як McDonald's, KFC і Starbucks, мають своє власне стратегічне управління персоналом. Усі вони залежать від свого бачення HR.

McDonald's починався як бренд бургерів у 1940 році в Сан-Бернардіно,

Каліфорнія. Компанія дуже довго шукала стратегію розвитку. Маючи понад 30 000 ресторанів у більш ніж 100 країнах світу, вони зберігають провідні позиції в галузі швидкого харчування протягом останніх 50 років.

Ділова стратегія McDonald's щодо планування зайнятості організована таким чином, щоб можна було бути впевненим, що вона має правильну кількість кваліфікованих людей на точних посадах і в потрібний час. Тим не менш, вони наймають некваліфікованих осіб, чії трудові договори здебільшого укладаються на короткостроковій основі, і намагаються навчити їх, щоб вони зрозуміли цілі організації. За допомогою стратегії навчання McDonald's покращує та розвиває навички працівників організації та забезпечує просування по службі для утримання співробітників.

З фінансової сторони McDonald's використовує прямі акції, уніформу, оплачувану відпустку, систему бонусів і план купівлі акцій, конкурентоспроможну заробітну плату, картку MAC, знижки на стрижку, підвищення заробітної плати тощо, щоб залучити працівників.

McDonald's – це великий ресторан із такою кількістю відділень по всьому світу, що він допомагає зменшити безробіття. Це обіцяє хороший шанс для майбутнього розвитку для їхніх працівників.

Мережа ресторанів McDonald's за останні п'ять років оголосила щонайменше 8000 вакансій, а також довелося впоратися з незліченними змінами трудового законодавства та очікувань свого персоналу.

Усвідомлюючи, що існуюча система управління персоналом має можливості для вдосконалення, компанія представила PeopleStuff, який поєднує Oracle HR для людських ресурсів і навчання з Reflexis Workforce Management для виконання складних вимог до змін, робочого часу та відвідуваності.

Реалізація була настільки успішною, що компанія McDonald's отримала бажану загальну нагороду на 2021 річній церемонії вручення нагород Personnel Today Awards, а також нагороду за досконалість у сфері управління персоналом через технології.

Основна увага приділяється тому, щоб зробити систему максимально

зручною для персоналу, який нею користується, тому McDonald's також запровадив платформу взаємодії з користувачами Oracle Webcenter, яка об'єднує різні інструменти та полегшує співпрацю з іншими.

PeopleStuff було запроваджено в 1230 ресторанах, де команди можуть отримати доступ до «екранів команди», щоб побачити розподіл змін, помінятися змінами або дозволити персоналу виконувати додаткову роботу, якщо вони бажають. Співробітники також можуть змінити свою доступність або отримати схвалення керівника.

Впровадження системи в такому широкому масштабі було справжнім подвигом. Але McDonald's впорався з цим, розробивши три різні потоки в програмі розгортання для роботи з франшизами, навчанням і змінами в бізнесі [30].

Компанія Kentucky Fried Chicken була заснована в 1932 році і на сьогодні є найбільшим оператором фаст-фуду курчати та франчайзером у світі. Доведено, що KFC є успішним бізнес-підприємством із понад 11 000 ресторанів у 109 країнах світу. Там цінують HRM, оскільки компанія знає, що її співробітники знаходяться в центрі їх успіху.

Наприкінці 1990-х KFC запустила нову програму заохочення співробітників у рамках реорганізації своїх корпоративних операцій на місцях вартістю три мільйони доларів. Програма мала на меті показати генеральним менеджерам, що вони відіграють важливу роль в успіху чи невдачі компанії. Менеджери були доставлені в штаб-квартиру компанії на три дні зустрічей і семінарів. Компанія вважала, що чудовим способом розвитку чудових команд є зосередження на керівниках ресторанів. Зміни стали результатом опитування, яке було проведено та показало, що менеджери хочуть більше підтримки з боку головного офісу компанії, «вони хочуть знати, що їх цінують» (ініціатори KFC).

У KFC усі співробітники проходять початкове навчання, яке охоплює безпечність харчових продуктів, ознайомлення з бізнесом та онлайн-тестування. Навчання відбувається в Інтернеті в аудиторіях віртуальної реальності, де готують майбутніх працівників. Після початку роботи члени

команди продовжують навчання за програмою під назвою CHAMPS.

ФІЛОСОФІЯ HR KFC базується на «програмі CHAMPS», тобто

C – Чистота

H – Гостинність

A – Точність

M – Технічне обслуговування

P – Якість продукту

S – швидкість обслуговування

Завдяки структурованому навчанню співробітників і ефективним стратегіям утримання компанія може забезпечити стабільніший досвід роботи з клієнтами. Навчання, розвиток і утримання потрібних людей є ключовими інгредієнтами секретного рецепту, який приводить до довгострокового успіху KFC.

Starbucks стала великою організацією, що працює на світовому рівні в 44 країнах з 15 000 кав'ярень, відкритих з 1917 року.

Віддані та високомотивовані співробітники є основою успіху організації, і Starbucks усвідомила це дуже рано. Вони приділяли велике значення процесу найму, щоб вибрати правильних людей для роботи та навчання, а також утримувати їх, щоб отримати сталу високу продуктивність організації. Вони надавали великого значення надійності, адаптивності та здатності кандидата працювати як ефективний член команди.

Перевага Starbucks перед конкурентами полягає у виготовленні якісних напоїв і здатності ефективно керувати своєю робочою силою. Усі працівники вважаються партнерами Starbucks і мають навчальні програми для кращого розуміння продукту та набуття технік і навичок, які знадобляться їм для виконання своїх завдань. Вони також мають повноваження приймати рішення, коли це необхідно.

Стратегія їхньої компанії полягає в тому, щоб надавати співробітникам більше значення, ніж продуктам:

– безкоштовне медичне обслуговування, яке також включає медичне

обслуговування органів зору та зубів;

- додаткові переваги для тих, хто працює в середньому 20 годин на тиждень: безкоштовні напої в зміню та безкоштовний фунт чаю чи кави щотижня;
- підвищення заробітної плати: півроку (0% – 5%), на основі оцінки результатів роботи;
- надання багатьох негрошових винагород: 30% знижки співробітникам;
- оцінювання та просування по службі також використовуються для мотивації своїх співробітників.

Starbucks цінує вплив політики управління персоналом на ефективність організації. У 2020 році витрати на розвиток персоналу перевищили витрати компанії на рекламу і склали \$68,3 млн. З цими величезними інвестиціями в управління персоналом Starbucks може розраховувати на високий рівень задоволеності співробітників (HRM, Starbucks).

Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль для вищезазначених організацій у управлінні співробітниками, щоб вони працювали ефективно та продуктивно, щоб отримати конкурентні переваги над своїми конкурентами та досягти цілей та завдань цих організацій. Практики HRM допомагають McDonald's, KFC і Starbucks забезпечити довгостроковий успіх, розвиток, вдосконалення та експансію на світовому ринку, отже, багато часу, фінансових і людських ресурсів мобілізуються для підтримки співробітників і талантів [29].

Щоб ефективно керувати персоналом ресторану, потрібні терпіння та вміння. Навчившись цьому, можна покращити спілкування між керівництвом та співробітниками, підвищити якість обслуговування клієнтів і зробити обслуговування ефективнішим.

Управління персоналом ресторану є важливим, оскільки ефективне управління допомагає командам працювати злагоджено та ефективно, навіть у складних і швидких умовах, типових для ресторанної індустрії. Розуміння того, які стилі управління мотивують персонал добре виконувати свою роботу, може

допомогти покращити спілкування, забезпечити якісну роботу та, зрештою, забезпечити найкращий досвід для клієнтів. Маючи таку кількість ролей, компетентний менеджер допомагає командам реагувати на такі ситуації, як поспіх або нестача персоналу, без шкоди для обслуговування клієнтів.

Ось деякі переваги ефективного управління рестораном:

**Зменшення плинності.** Однією з цілей керівництва ресторану є зменшення плинності кадрів. Створюючи позитивне та сприятливе середовище, можна заохотити співробітників залишатися на своїх посадах, що може зменшити витрати на навчання та підтримати почуття спільності.

**Покращене робоче середовище:** добре керовані команди часто менш напружені у своїх ролях і більш здатні сприяти створенню веселої та підбадьорливої атмосфери.

**Підвищення морального духу:** коли працівники відчувають, що їх цінують і чують, вони, швидше за все, працюватимуть наполегливо й із задоволенням прийдуть на роботу.

**Покращений досвід роботи з клієнтами:** ефективне управління може покращити досвід персоналу, що може призвести до кращого ставлення та обслуговування клієнтів. Переконавшись, що персонал має належні ресурси та навчання, необхідні для досягнення успіху, це допоможе їм виконувати свою роботу на найвищому рівні.

**Вмотивовані та продуктивні команди:** встановлення цілей, визначення пріоритетів ефективності та створення почуття спільності може призвести до більш продуктивних та мотивованих команд.

**Підвищення ефективності:** менеджери, які успішно планують і делегують відповідальність, часто можуть покращити роботу ресторану, скоротити витрати та знайти нові способи досягнення бізнес-цілей [16].

Для більш успішної діяльності ресторану та залучення нових споживачів, вихід ресторану та ресторанних послуг на новий рівень необхідно впровадити деякі заходи, які представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Програма заходів впровадження цифрового маркетингу у ресторані  
«IL MOLINO»**

<b>Заходи</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Ефективність застосування (за шкалою від 1-10)</b>
1. Удосконалення власного веб-сайту	1-3 місяців	Технічний працівник, служба маркетингу	9
2. Активне ведення сторінок у соц. мережах	1-6 місяців	Фахівець із просування послуг/збуту, SMM - менеджер	8
3. Просування каналу у You Tube	1-6 місяців	Фахівець із просування послуг/збуту, спеціаліст з маркетингу, SMM - менеджер	8
4. Налаштування контенту на іноземну аудиторію	1-6 місяців	Фахівець із просування послуг/збуту, спеціаліст з маркетингу, SMM - менеджер	8

Шляхи ефективного керування внутрішнім середовищем ресторану:

**1. Розвивати управлінські навички**

Щоб стати ефективним лідером, може знадобитися час і відданість безперервному вдосконаленню/

Менеджерам варто подумати про розвиток таких навичок, як:

**Комунікація:** комунікація є необхідною навичкою для менеджера ресторану. Знання того, як швидко й ефективно спілкуватися зі своїми командами, може допомогти передавати інформацію в хвилюючі моменти, чітко сформулювати очікування та вирішити проблеми з продуктивністю.



**Лідерство:** Лідерські навички дозволяють створити атмосферу довіри та поваги. Коли команди впевнені у вашій здатності керувати, вони, швидше за все, прислухаються до ваших вказівок і старанніше працюватимуть, щоб отримати схвалення.

**Терпіння:** щоб налагодити успішні відносини з членами команди, може знадобитися час і терпіння. Формування довіри та спільноти не є швидкими процесами.

**Управління часом:** ще одна навичка, над якою потрібно працювати менеджеру ресторану, – це управління часом. Знаючи, скільки співробітників потрібно для зміни, як координувати свої команди та коли робити перерви, можна забезпечити безперервну та ефективну роботу команд.

**Гнучкість:** в управлінні ресторанами все може швидко змінюватися. Підготовка до несподіваного може допомогти вирішити проблему та адаптуватися до нових ситуацій і подій.

**Організація:** Організація є важливою навичкою для менеджерів ресторану. Відстеження графіків, потреб у запасах, запитів працівників і цілей компанії може вимагати стратегічного планування та надійних методів організації.

## 2. Проявляти ініціативу

У ресторанному бізнесі все може рухатися швидко. Проактивність може допомогти очікувати труднощів до того, як вони виникнуть. Приймаючи важливі управлінські рішення, варто дивитися в майбутнє, а не просто планувати поточний момент або ситуацію [18].

Це може стосуватися таких речей, як:

- вимоги до персоналу;
- інвентар;
- технології;
- маркетинг;
- оновлення меню;
- клієнтські тенденції.

### 3. Налаштувати свою команду на успіх

Це може показати командам, що надається пріоритет їхньому добробуту та турбується про них.

### 4. Створення відчуття спільності

Одна з найкращих речей, які можна зробити, керуючи командою персоналу ресторану, це створити відчуття спільності та командного духу. Коли люди відчувають, що вони є частиною сім'ї чи групи, вони, швидше за все, підуть далі та досягнуть спільних цілей. Можна створити відчуття спільності, створивши атмосферу довіри та поваги. Створювати шляхи для відкритого спілкування та заохочувати веселу й грайливу атмосферу, де члени команди можуть бути собою та демонструвати свою індивідуальність.

### 5. Формувати цілі

Цілі можуть покращити навички менеджера та допоможуть визначити пріоритети цінностей. Те саме стосується персоналу. Встановлення чітких цілей і очікувань може допомогти зосередити їх і сприяти відчуттю успіху, коли вони досягнуть своїх цілей.

### 6. Буди доступним

Один із найкращих способів підтримати своїх співробітників – бути доступним для них. Надання вказівок, прислуховування до відгуків і прийняття пропозицій можуть допомогти командам відчути, що їх цінують. Доступність також означає, що менеджери готові простягнути руку допомоги, коли цього вимагає ситуація.

### 7. Виявляти вдячність

Обов'язково висловлювати свою вдячність співробітникам. Привітайте їх за те, що вони перевершили очікування, досягли цілей і вдосконалили свої навички. Є багато способів, якими можна висловити свою вдячність своєму персоналу, зокрема нагородити працівника місяця, збільшити підвищення, висловити вдячність усно, організувати заходи чи вечірки та написати листи подяки окремим співробітникам [17].

### 8. Зосередження на навчанні

Залучення нового персоналу, має ознаменуватись розумінням очікування та культури ресторану. Варто надати їм необхідну підтримку, щоб добре виконувати свою роботу та підходити до команди. Зрештою, мета будь-якого ресторану полягає в тому, щоб забезпечити найкращий досвід для клієнтів. Хоча ефективне управління командою може покращити життя персоналу, воно також має сприяти кращому досвіду для клієнтів. Одним із способів забезпечити це є навчання працівників у різних ситуаціях.

Наприклад, якщо клієнт замовляє змінений пункт меню або запитує про приготування через проблеми з дієтою, переконайтеся, що ваш персонал знає, як відповідати на запитання та виконувати запити. Подібним чином створіть процес роботи із засмученими або розгніваними клієнтами. Чим більше сценаріїв ви підготуєте свою команду, тим більша ймовірність того, що вони успішно взаємодіятимуть із клієнтами та добре представлятимуть ваш бізнес.

#### 9. Постійно прагнути до вдосконалення

Виконуючи свою роль, спробуйте визначити сфери, де ви можете покращитися, навіть якщо ви почуватиметеся задоволеними та комфортними результатами своєї діяльності та роботи ваших співробітників. Це може стосуватися особистих удосконалень, як-от розвиток ваших навичок менеджера, але це також може стосуватися вашої діяльності та підвищення ефективності вашого ресторану. Ви можете попросити своїх команд надати ідеї щодо областей, які ви можете розвивати. Вони можуть мати цінні відгуки щодо роботи ресторану, які можуть принести користь всьому вашому персоналу та бізнесу [27].

Перелік заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO»:

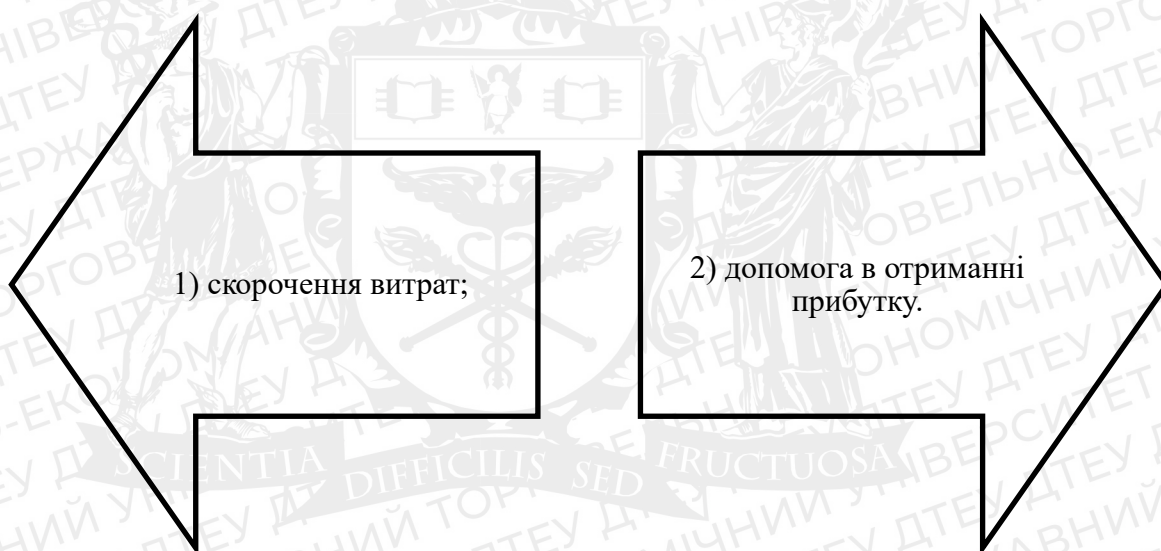
1. Формування свят для персоналу, які увійдуть у звичку та будуть проводитись щотижня;
2. Щотижня, в четвер, ресторан закривається на одну годину раніше, і весь персонал обговорює проблемні питання та висловлює свої думки щодо покращення діяльності ресторану. Працівник з найкращою ідеєю, отримує

додаткову премію (єдиноразово).

3. Кожен працівник має пройти комплекс підготовки: пройти тренінг стресостійкості, спілкування з клієнтами, тайм-менеджменту.

2.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем

Щоб підвищити прибутковість ТОВ «IL MOLINO», є два способи отримання прибутку (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Способи отримання прибутку ТОВ «IL MOLINO»**

Скорочення витрат є швидким і відносно легким способом збільшення прибутку. Зазвичай це перша тактика HR. Один із найпоширеніших способів скорочення витрат – це використання технологій для самообслуговування співробітників. Технологія самообслуговування дозволяє співробітникам – і їхнім менеджерам – здійснювати такі речі, як навчання за допомогою електронного навчання, змінювати варіанти пілґ, отримувати відповіді на питання про акції та компенсації та керувати продуктивністю без допомоги спеціалістів з кадрів або дорогих довідників з кадрів

Якщо вдало вжити заходів, які використовують технології для

підвищення ефективності адміністративних процесів, вони можуть зменшити витрати в середньому на 30 відсотків, каже Брайан Ловенталь, директор із порівняльного аналізу Hackett Benchmarking & Research, підрозділу Answerthink, Inc., Гудзон, штат Огайо.

Більше того, дослідження показують, що навіть якщо компанії дійсно реалізують цінну економію за рахунок скорочення витрат або використання технологій, існують інші, більш ефективні способи для HR збільшити вартість з часом. Хоча ці зусилля з додавання цінності мають різні назви, включаючи трансформаційну HR, стратегічну HR та культурну підтримку, усі вони, по суті, стосуються одного й того самого: здатності HR вибрати й утримувати правильних працівників і допомагати їм виконувати свої обов'язки.

Лінійним менеджерам і менеджерам з персоналу потрібно переключитися з думки про HR як про витрати, які потрібно мінімізувати, і прийняти ідею, що інвестиції в людський капітал можуть бути значним джерелом створення цінності [23].

Прибуткові компанії мають такі спільні кадрові ініціативи:

Вони активно спілкуються. Бачення, цінності та цілі компанії регулярно доводяться до співробітників. Мало того, погані новини регулярно діляться, а успіхи відзначаються.

Співробітники розуміють, як їх робота впливає на прибуток і як прибуток впливає на їх зарплату. Коли працівники розуміють вплив своєї роботи, можуть статися неймовірні речі. Але дослідження доводять, що окрім створення чіткої лінії зору між роботою співробітника та успіхом компанії, для компанії життєво важливо ділитися своїм успіхом із працівниками.

Коли працівники розуміють бачення та те, як вони сприяють цьому та отримують від цього користь, вони набагато більш схильні допомагати в його досягненні.

Існує кілька способів поділитися фінансовими прибутками з працівниками.

Співробітники мають можливість отримувати виплати кожні чотири

тижні, якщо їхні команди досягають певних цілей, пов'язаних із продажами та прибутком. На відміну від розподілу прибутку, який відображає ефективність компанії в цілому, виплата ґрунтується на продуктивності команди, а цілі розподілу прибутку визначаються тими показниками, які важливі для цієї команди [26].

Продажі є невід'ємною частиною роботи ресторану. Часто в меню є певні пункти, які керівництво просить просувати. Наприклад, офіціанти часто отримують вказівки просувати недорогі продукти харчування, такі як спеціальні закуски та страви, які приносять великий прибуток. Керівництво також може сприяти продажу закуски до кожного столика або доповнюванню кожного проданого напою в барі. Пропонуючи заохочення обслуговуючому персоналу, можна сприяти розвитку ентузіазму в досягненні цілей продажів. Зрештою це може позитивно вплинути на обсяг продажів і прибутковість бізнесу.

Визнання серед персоналу як офіціант з найбільшими продажами може сприяти підтримці морального духу співробітників. Демонстрація зусиль співробітників є економічно ефективним способом винагороди за хороші продажі. Це також може сприяти вихованню здорового та дружнього почуття конкуренції серед персоналу. Оголошуючи найкращого офіціанта для встановлення цілей продажів на регулярній основі, наприклад, змінно, щотижня, щомісяця чи щокварталу, це дає працівникам те, до чого прагнути.

Номинальний приз може значною мірою допомогти як винагороді за активні продажі, так і заохоченню інших прагнути досягти цілей продажів. Подарунковий сертифікат в місцеву кав'ярню або навіть безкоштовне харчування в ресторані, де працює працівник, не буде дорогим, але все одно стане достатньою мотивацією для підвищення ресторанних продажів. Збереження призу сюрпризом також може спонукати серверів дізнатися, що це за приз, а також виграти його.

Пропонування години або дня оплачуваної відпустки як винагороди за досягнення певних контрольних показників продажів може допомогти

мотивувати працівників досягати поставлених цілей. Також можна винагородити лідерів продажів, вибравши їм вихідний, особливо якщо це день, коли вони зазвичай повинні працювати. Відпустка або вибір графіка є цінною винагородою для працівників, але не такою, яка коштуватиме бізнесу великих грошей [28].

Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO»**

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	118655	130521	143572,6
Можливі витрати, тис. грн.		190	220

Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» представлено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO»**

Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» показало, що витрати на навчання персоналу ТОВ «IL MOLINO» може допомогти збільшити прибутковість на 10 % (плановий показник, визначений методом експертних оцінок).

Система автоматизації управління як програмно-апаратний комплекс складається з комп'ютерної програми та спеціалізованого устаткування. Використовуючи систему, можна значно спростити й прискорити роботу персоналу в закладі, а також оптимізувати виробничі й бізнес-процеси. Приблизно таке визначення системі дають фахівці. По суті, це інструмент, ненабагато складніший викрутки, ефективність використання якого безпосередньо залежить від керівників закладу та професіоналізму консультантів, які впроваджують систему. Тому попередні етапи підготовки впровадження й вибору компанії-консультанта – найважливіші [24].

Комп'ютерні системи можна поділити на два глобальних модулі: фронт-офіс і бек-офіс. Фронт-офіс у більшості систем складається зі станції офіціанта та станції касира. Це та частина системи, яка розміщена безпосередньо в залі



ресторану або ж барі. За її допомогою, офіціанти, бармени й касири обслуговують відвідувачів.

На автоматизованому робочому місці (АРМ) офіціанта виконуються всі дії, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Найголовніша з них – внесення нового або зміна зробленого замовлення, що роздруковуються на спеціальних принтерах, зустрічні стрічки – на кухні та в барі. У них міститься інформація для кухарів і барменів про те, які страви та напої необхідно приготувати, або від чого відмовився клієнт. З цього робочого місця можна також роздрукувати рахунок на бланку з логотипами ресторану.

Головна відмінність станції касира від станції офіціанта – в можливості закриття замовлення й проведення розрахунку з клієнтом. Після виконання цієї процедури клієнт отримує чек, а система реєструє факт розрахунку клієнта.

Бек-офіс – частина системи, з якою працюють адміністратори, менеджери та бухгалтери ресторану. Система складається з модулів складського обліку, звітів, а також модуля, що настроює конфігурацію робочих місць. Найважливіший і найскладніший модуль – складського обліку. У цій програмі здійснюється весь облік товару ресторану.

Основна ідея всіх програм складського обліку в закладах харчування – максимально спростити роботу бухгалтеру-комірнику. У базу даних заносять калькуляційні картки страв, фіксують прихід товарів на склад, переміщення з одного підрозділу в інший (зі складу в бар або кухню) і, звичайно ж, списання проданих продуктів. Грунтуючись на даних цього модуля, можна легко й швидко провести інвентаризацію і у конкретному підрозділі й у всіх складах. Крім цього, у будь-який час можна одержати необхідну інформацію про наявність продуктів на складах і у разі необхідності закуповувати їх.

Модуль звітів – основний помічник керівника. Він збирає, структурує й у простій та зручній для аналізу формі видає інформацію про роботу всього комплексу загалом, а також корисні статистичні дані за певний період часу. Використання цієї інформації дає можливість керівникові тримати руку на пульсі бізнесу, вчасно реагувати на зміну ситуації та виявляти слабкі й сильні

сторони в роботі ресторану.

Систему можна додатково укомплектувати дисконтним модулем, який зробить можливим використання різних знижок – від фіксованих до складних накопичувальних систем.

Вибір системи і, що не менш важливо, компанії-постачальника – найважливіший етап усього проекту. І, хоч як дивно, саме на цьому етапі трапляється чимало типових помилок:

1. Банальна, але найнебезпечніша проблема – нечітке уявлення замовника про можливості системи автоматизації. Брак необхідних можливостей може спричинити затримку термінів реалізації проекту і неефективність роботи комплексу. А надмір функцій стане причиною невиправданих витрат інвестора. Ускладнити і сповільнити роботу персоналу може й нечітке розуміння деяких нюансів.

Наприклад, замовників часто лякає те, що закривати замовлення й розраховуватися з клієнтами може тільки зареєстрований касир, а не будь-який офіціант, у якого є на це право [19].

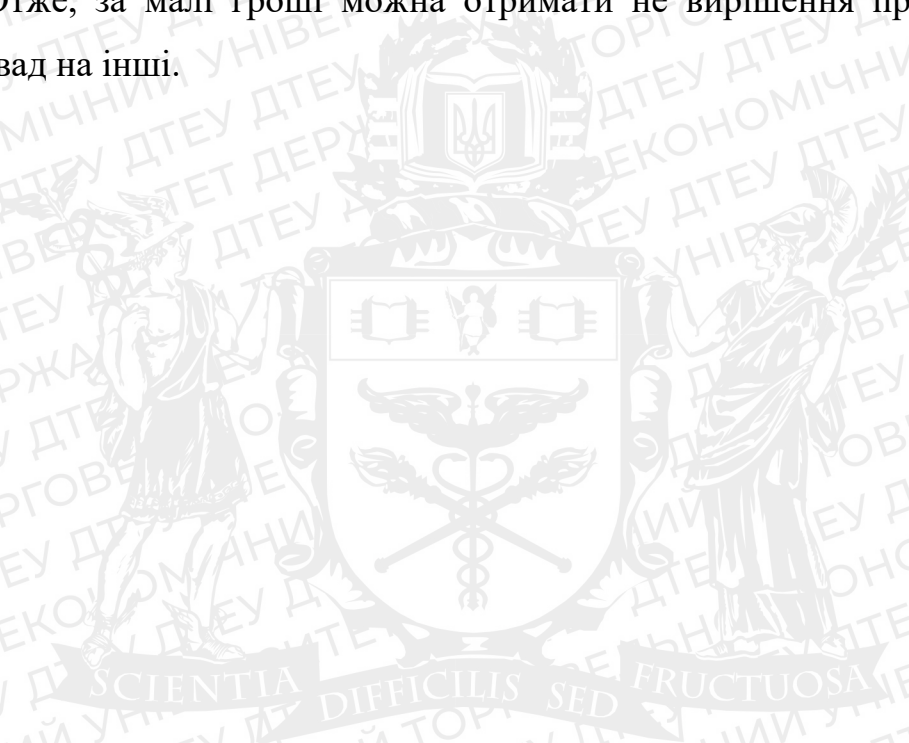
2. Ще один дуже важливий момент вибору системи – її технічні характеристики і стабільність роботи в цілому: можливість перенесення даних, ступінь їх захисту, поведінка системи у випадках апаратних або програмних збоїв. На ці питання може відповісти тільки технічний фахівець після ретельного аналізу. Приміром, упровадивши систему, що працює під операційною системою MS DOS, користувач у результаті отримає низку обмежень, пов'язаних з підключенням додаткового устаткування, можливістю перенесення інформації, її захисту й збереження у разі збоїв.

3. Дуже часто на етапі пошуку й вибору замовник орієнтується на розрекламованого постачальника. Його приваблює кількість уже реалізованих проектів і зовсім не цікавить якість. На цьому етапі інвестору слід зв'язатися з власниками і менеджерами ресторанів, які працювали з цією компанією. Ще один важливий факт – установивши собі комплекс, що чудово працює в сусіда або конкурента, ресторатор може бути цілком розчарований, позаяк система

роботи одного закладу може бути непринятною для іншого.

4. Ринок програмних комплексів уже сформувався, тому місця для компаній, які встановлюють за свої рішення захмарні ціни, на ньому немає. Водночас дешевизна комплексу може бути спричинена неякісним устаткуванням, нестабільністю роботи системи або ж недостатньою компетентністю постачальників.

Отже, за малі гроші можна отримати не вирішення проблем, а заміну одних вад на інші.



## ВИСНОВКИ

Компанія ТОВ «IL MOLINO» створена 22 вересня 2015 року за юридичною адресою Україна, 01021, місто Київ, вулиця Липська, будинок 15. Керівник – Тропіна Ірина Юхимівна.

Il Molino – мережа демократичних ресторанів італійської кухні. Перший мережевий проект в Україні, справжня італійська піца готується за правилами, встановленими італійським законодавством.

Цей ресторан користується попитом у більшості жителів міста, так як це ресторан середнього цінового класу. Тому для компанії характерна висока клієнтоорієнтованість.

Командна робота та зусилля всіх співробітників є запорукою успіху. Керівництво ТОВ «IL MOLINO» привітно зустрічає співробітників і робить все можливе для підтримки комфортної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Всі суперечки між працівниками вирішуються у співпраці з їх безпосереднім керівником або керівником. Передача будь-яких конфліктів третім особам неприйнятна.

Початок війни суттєво вплинув на діяльність ТОВ «IL MOLINO»: зменшилась кількість відвідувань через тимчасове закриття декількох ресторанів в Бучі.

Рентабельність продукції зросла практично вдвічі порівняно з 2021 роком, але зменшилась порівняно з 2020 роком.

Динаміка фінансового показника чистого прибутку ТОВ «IL MOLINO» у 2020-2022 рр. є негативною, з огляду на зменшення кількості відвідувань через тимчасове закриття декількох ресторанів в Бучі.

ТОВ «IL MOLINO» пропонує високий рівень комфорту, різноманітність страв і напоїв, інтер'єр в сучасному стилі, грамотне сервірування страв і напоїв, грамотну організацію обслуговування та відпочинку. Розглянемо основні частини ресторану. Вони наступні.

В основному внутрішнє середовище організації встановлюється в процесі

прийняття і реалізації управлінських рішень, організації створюються і працюють за допомогою людей. Тому, хоча внутрішні фактори знаходяться під впливом організації, вони не можуть бути контрольовані через вплив організаційних, соціальних і технологічних зовнішніх факторів.

Основними змінними внутрішнього середовища організації є ті, які дозволяють людям досягти бажаних результатів, яких вони не змогли б досягти самостійно. Цілі представляють собою певний кінцевий стан, якого команда прагне досягти, об'єднавши свої зусилля. Багато великих економістів вважають, що правильно поставлені цілі збільшують успіх рішення на 50%.

Умови та сили в організації називають умовами внутрішнього середовища ТОВ «IL MOLINO».

Бачення ТОВ «IL MOLINO»: полягає у створенні кулінарних шедеврів, які можуть придбати всі охочі, позиціонуванні нашої компанії серед найкращих ресторанів в Україні та отриманні визнання за наш професіоналізм і високу якість продуктів.

Місія полягає в тому, щоб виконувати та надавати високоякісні послуги нашим клієнтам.

Гарантований сервіс, який перевершить їх очікування, забезпечуючи незабутню мить відпочинку. Для цього ми прагнемо заробити репутацію «вашого улюбленого та затишного ресторану». Задоволеність клієнтів і виняткове обслуговування є нашими головними цілями, заощаджуючи ваш час і гроші, забезпечуючи вам найкраще співвідношення ціни і якості вашого відпочинку та харчування.

Кількість працівників щороку збільшувалась за усіма категоріями робітників.

Показники руху кадрів ТОВ «IL MOLINO» за 2020-2022 рр. свідчать про досить ефективне управління трудовими ресурсами.

Перелік заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO»:

1. Формування свят для персоналу, які увійдуть у звичку та будуть

проводитись щотижня;

2. Щотижня, в четвер, ресторан закривається на одну годину раніше, і весь персонал обговорює проблемні питання та висловлює свої думки щодо покращення діяльності ресторану. Працівник з найкращою ідеєю, отримує додаткову премію (єдиноразово).

3. Кожен працівник має пройти комплекс підготовки: пройти тренінг стресостійкості, спілкування з клієнтами, тайм-менеджменту.

Економічне обґрунтування заходів удосконалення системи управління внутрішнім середовищем ТОВ «IL MOLINO» показало, що витрати на навчання персоналу ТОВ «IL MOLINO» може допомогти збільшити прибутковість на 10 % (плановий показник, визначений методом експертних оцінок).

Система автоматизації управління як програмно-апаратний комплекс складається з комп'ютерної програми та спеціалізованого устаткування. Використовуючи систему, можна значно спростити й прискорити роботу персоналу в закладі, а також оптимізувати виробничі й бізнес-процеси. Приблизно таке визначення системі дають фахівці. По суті, це інструмент, ненабагато складніший викрутки, ефективність використання якого безпосередньо залежить від керівників закладу та професіоналізму консультантів, які впроваджують систему. Тому попередні етапи підготовки впровадження й вибору компанії-консультанта – найважливіші.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник / Т. І. Балановська // Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.
2. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами: підручник / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько // Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
3. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilmolino.ua/>
4. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilmolino.ua/restaurants/>
5. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilmolino.ua/about-us>
6. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gest.li/ilmolino/menu>
7. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilmolino.ua/giftcard/>
8. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.instagram.com/il\\_molino/](https://www.instagram.com/il_molino/)
9. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.youtube.com/channel/UCMoEIsrRWDgIun6pFK5\\_zIA](https://www.youtube.com/channel/UCMoEIsrRWDgIun6pFK5_zIA)
10. Загальна інформація про ТОВ «IL MOLINO» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://www.facebook.com/pizzeria.ilMolino/>
11. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. / А. О. Климчук, А. М. Михайлов. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1.
12. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної

до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С. В. Криворучко // – Київ : ЛАТ & К, 2020. – 71 с.

13. Мамиченко С. А. Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах / С. А. Мамиченко // 71. – С. 156-161.

14. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

15. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. – Київ : ЛАТ & К, 2020. – 71 с.

16. П'ятницька Н. О. Ефективність використання основних фондів підприємств громадського харчування при вищих навчальних закладах / Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова // Зб. наук. праць. Київ: КНТЕУ. – 2003. – С. 193–205.

17. П'ятницька Н. О. Нові підходи до визначення стратегічного становища на ринку підприємств громадського харчування при вищих навчальних закладах / Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім.М.Туган-Барановського. – № 3 (19). – 2003. – С. 176–183.

18. П'ятницька Н. О. Пріоритетні стратегічні альтернативи розвитку підприємств громадського харчування при вищих навчальних закладах / Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова // Торгівля і ринок України. Тем. зб. наук. праць. – Випуск 15. Том 1. – Донецьк: Дон дуєт. – 2003. – С. 268–280.

19. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. // Міністерство освіти і



науки України, Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

20. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / Дяків О. П. // Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.

21. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

22. Управління персоналом: конспект лекцій : навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,02 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 102 с.

23. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.

24. Як мотивувати співробітників: п'ять ефективних способів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/style/blogs/jak-motivuvati-spivrobitnikov-pjat-efektivnikh-sposobiv2461030.html>.

25. Geranium: behind the scenes of the best restaurant in the world, and the current menu [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.identitagolose.com/sito/en/98/31311/zanattamente-buono/geranium-behind-the-scenes-of-the-best-restaurant-in-the-world-and-the-current-menu.html>

26. How HR Drives Profits [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://workforce.com/news/how-hr-drives-profits>

27. How To Manage Restaurant Staff Successfully [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-manage-restaurant-staff>

28. How Waiters Should Be Rewarded for Sales Efforts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/waiters-should-rewarded-sales-efforts-76957.html>

29. McDonald's, KFC and Starbucks' Strategic human resources management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.hrvisionevent.com/content-hub/human\\_resources/](https://www.hrvisionevent.com/content-hub/human_resources/)

30. McDonald's додає прибутку завдяки платформі PeopleStuff. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.personneltoday.com/hr/mcdonalds-adds-bottom-line-peoplestuff-platform/#:~:text=McDonald's%2C%20winner%20of%20last%20year's,flexible%20HR%20system%20called%20PeopleStuff.>

# ДОДАТКИ



Структура цілей ТОВ «IL MOLINO»

