

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 4 курсу,
3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

підпис студента

підпис керівника

підпис гаранта

Бурлакової Каріни
Олександрівни

Полтавська Оксана
Володимирівна

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентці
БУРЛАКОВОЇ КАРІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу (на прикладі закладу ресторанного господарства «Family» м. Володимир, Волинської області)»

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 р.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Family» м. Володимир, Волинської області

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Поняття і сутність тайм-менеджменту

1.2 Формування тайм менеджменту керівника суб'єкту ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

3.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Бурлакова К.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні основи тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних та прикладних засад тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (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)

« ____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Поняття і сутність тайм-менеджменту

1.2 Формування тайм менеджменту керівника суб'єкту ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

3.2. Проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника в закладі ресторанного господарства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У світі, що інтенсивно розвивається, все частіше скаржаться на нестачу часу. З чим це пов'язано? Людина залежить від часу, або час в залежності від нас і знаходиться в нашому розпорядженні? На жаль, із цим питанням стикаються багато, починаючи від керівника великих установ до дітей молодшого шкільного віку. Словом, ситуації, пов'язані з нестачею часу та наслідки, що випливають з цього, є сьогодні самими поширеними, до вирішення яких багато хто ставиться абияк, не замислюючись серйозно про їх вплив на ефективність щоденної праці та кінцевий результат.

Дослідженням питань тайм-менеджменту у закладах ресторанного господарства займається багато вчених та науковців, зокрема: **Архангельський Г., Богатова Н., Лазерсон І., Старцева В., Хмиров С. та інші.** Але дослідження в даній галузі потребує подальших опрацювань та аналізів.

Проблематика. У сучасному світі ресторанна галузь є одним з найбільш активних напрямків у світовій економіці. Ресторанний бізнес на споживчому ринку в даний час визнається одним з найперспективніших в економіці України. Навіть відставання показників ресторанного бізнесу в нашій країні від закордонних показників сфери обслуговування відзначають як високий потенціал ринку. Проте слід зазначити, що останнім часом політична ситуація в країні, скорочення ділової активності, ослаблення економіки значно вплинули на стан галузі. У регіональному масштабі українські ресторатори відзначають кризові явища. З появою коронавірусу COVID-19, зменшилось відвідування закладів ресторанного господарства

через обмеження, встановлені державою, змінилася концептуальна і цінова політика, підвищилася орендна плата, внаслідок всього цього останнім часом в Україні закрилося багато цікавих ресторанів.

Мета роботи – проаналізувати застосування законів тайм-менеджменту у закладі ресторанного господарства.

Завдання дослідження:

- Визначити поняття і сутність тайм-менеджменту
- Встановити принципи тайм-менеджменту **ресторанного господарства** дослідити формування тайм-менеджменту керівника ресторанного господарства
- Виконати коротку організаційно-економічну характеристику ресторанного господарства «Family»
- Провести моніторинг використання прийомів тайм менеджменту
- Проаналізувати світовий досвід побудови ефективної системи таймменеджменту
- Розробити проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника в закладі ресторанного господарства

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Family» м. Володимир, Волинської області

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади тайм менеджмент керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Поняття і сутність тайм-менеджменту

Перші методи прообразу тайм-менеджменту сформував у своїх листах італійський учений, письменник та гуманіст Леон Альберті. У своїх листах учений писав, що щоранку він починає зі складання списку справ на день. Кожну справу він обмірковує та приділяє йому відповідний час. Ось вам і перший принцип тайм-менеджменту, який є найголовнішим - «склад список необхідних справ та виділи час їх виконання».

Друге правило – розташувати справи у списку з їхньої важливості (див. Рис.1.1). Леон Альберті писав, що він воліє «втратити відчуття сну», ніж правильне сприйняття часу. Сон, їжу, розвагу можна відкласти на потім, а роботу – ні. І сьогодні це твердження є "золотим правилом" багатьох успішних людей. За запевненням Альберті, ті, хто знає, як витратити час із користю, будуть господарями положення у будь-якій справі.



Рис.1.1. Розташування справ, у списку їхньої важливості

Джерело: [1]

Навіть Ісаак Ньютон зробив свій внесок у ефективний тайм-менеджмент. Його ідея про Всесвіт, злагоджено та чітко працюючого за певними принципами, послужила стимулом для багатьох людей, щоб впорядкувати та керувати своїм життям [1-2].

Термін тайм-менеджмент вперше з'явився у 70-х роках ХХ ст. Датський підприємець Клаус Меллер стверджує, що авторство належить саме йому. Цей бізнесмен у 1975 році заснував компанію «Time Management International» і винайшов блокнот «Time Manager», що став прототипом органайзера. Він же організував тренінги презентації, які навчають, як і яку сторінку потрібно заповнювати в цьому блокноті, і як це допоможе в плануванні управління часом [3]. Невміння прораховувати час, правильно визначати цілі і ступінь їх важливості, послідовності у реалізації, витратити його на корисні справи, що в майбутньому призведе до труднощів і до такої ситуації, коли здаватиметься, що виконати усі справи просто неможливо. Загнаний немов білка в колесо, керівник навряд чи завоює необхідний авторитет серед підлеглих. Тому важливо відчувати швидкоплинність та незворотність часу.

Найчастіше керівник, як і будь-яка інша посадова особа, яка прагне в першу чергу впоратися з потоком справ, виконання яких не терпить зволікань. А всі другорядні та довгострокові завдання відкладаються в дальню скриньку, в якій поступово накопичуються «гарячі» справи. Якось настає той самий день, коли все валиться з рук і голова навколо того, що не знаєш, за яке їх взяти.

Крім незакінчених або відкладених справ, страждає найчастіше і самопочуття. А саме неувага до свого здоров'я проявляється в недосипання, постійне напруження від невиконаних задач, що призводить до емоційного неблагополуччя, залишається дуже мало часу на сім'ю та повноцінний відпочинок. Час – незворотний та дуже важливий ресурс у житті людини,

однак і вона не йде в порівнянні з ресурсом людського здоров'я, відсутність якого перекреслює всі життєві цілі. Таким чином, визначається першорядне завдання тайм-менеджменту – використання часу на благо людини та її здоров'я [4].

Тайм-менеджмент – це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання. Тайм - менеджмент потрібний для того, щоб більше встигати, знаходити час для важливих справ, досягати цілей, керувати своїм життям [5].

За допомогою тайм-менеджменту людина може сама усвідомлено контролювати час, на що він витрачає різні види діяльності, збільшуючи свою ефективність та продуктивність своєї роботи чи відпочинку. Планування, розподіл, розстановка пріоритетів, постановка цілей допомагає людині впоратися з шаленим ритмом сучасного життя. Тайм-менеджмент допомагає людині встигати робити все без стресів та уникнути хронічної втоми.

Спочатку методики тайм-менеджменту використовувалися лише під час ведення бізнесу, організації праці. Але зараз методи керування часом також застосовуються і в особистому житті людини, щоб встигати справлятися з побутовими питаннями, правильно організувати своє дозвілля, відпочинок.

У практиці виділяють особистий та корпоративний тайм-менеджмент.

Особистий тайм-менеджмент – це технологія організації особистого та робочого часу та підвищення ефективності його використання. Набір інструментів, що дозволяє ефективно розпоряджатися тимчасовими ресурсами [5].

Сенс тайм-менеджменту полягає у структуризації часу, налагодження життєвого ритму, а також розстановку пріоритетів та відмову від витрати часу на непріоритетні завдання, що не приносять результату. Також існує поняття корпоративного тайм-менеджменту, що передбачає під собою

методи використання індивідуального тайм менеджменту в діяльність організації, в систему управління фірмою.

Корпоративний тайм-менеджмент передбачає підвищення ефективності діяльності працівників у робочий час шляхом використання інструментів тайм-менеджменту, що, зрештою, веде до підвищення ефективності організації загалом.

Корпоративний тайм-менеджмент – сукупність методів використання інструментів особистого тайм-менеджменту з метою підвищення ефективності діяльності організації [6].

Навчання тайм-менеджменту включає такі важливі вміння як розстановка пріоритетів, планування, делегування обов'язків та повноважень, ранжування цілей. Вирішення цих завдань полегшать вирішення більш серйозних завдань: придбання навичок раціонального використання свого тимчасового ресурсу, підвищити свою ефективність та результативність роботи, організувати процес праці та відпочинку та багато іншого.

А також до основних завдань тайм-менеджменту належить:

- Аналіз витрат часу виконання певних завдань.
- Постановка, формулювання та визначення мети.
- Складання плану досягнення мети, і навіть розстановка пріоритетів.
- Реалізація мети.
- Складання списків справ, які потрібно зробити.
- Фіксація часу за допомогою хронометражу [7].

Основні правила тайм-менеджменту:

1. Потрібно вміти ставити стратегічні цілі у всіх сферах життя, які мають для нас значення: робота, сім'я, особисте життя, саморозвиток, стосунки з коханою людиною та друзями, фінансове благополуччя, освіта. Головні цілі – це рушійні сили нашого життя. Вони надають їй сенсу і спрямованості, полегшують "процедуру" відсіювання зайвих справ;

2. Потрібно вміло підходити до вибору способів досягнення необхідного результату. Навіть після певного часу цілі можуть не змінюватися роками, методи досягнення можуть змінюватись у міру необхідності;

3. Потрібно дотримуватися щоденного ритуалу складання завдань на день та слідувати їм;

4. Не потрібно створювати безліч списків;

5. Потрібно завжди розпочату справу доводити до кінця.

Людам властиво все скидати через слабкість свого характеру чи те, що немає до цього у них здібностей, у разі невдач після багаторазових спроб спланувати свій час та своє життя. В обох випадках вони помиляються.

Наприклад, створення кар'єрного плану дозволяє чітко зрозуміти для себе, які кроки потрібно робити сьогодні, щоб отримати бажаний результат у довгостроковій перспективі.

Основними принципами успішного тайм-менеджменту є:

- формулювання цілей;
- ранжування цілей за важливістю та терміновістю;
- боротьба з «поглиначами часу»;
- контроль витрати часових ресурсів.

Корпоративний тайм-менеджмент:

- підготовка переліку цілей, яких необхідно досягти;
- в економічній науці є багато інформації щодо методів, принципів та функцій планування, але ми пропонуємо зупинитися на сучасних принципах та методах планування, застосування яких стане ефективним джерелом успіху менеджерів готельно-ресторанного бізнесу.

Ефективне планування передбачає застосування таких сучасних принципів планування [7]: – волевиявлення (плани побудовані на реальній мотивації та реальних цінностях); – системності (врахування комплексу цілей

і обставин. Завдяки системності досягається високий синергізм цілей, нейтралізуються можливі конфлікти між ними); – впорядкованості (порядок може бути лінійним (терміни) і структурним (пріоритети, логічний взаємозв'язок і взаємозумовленість цілей).

Порядок – це щось, що протистоїть хаосу, але, якщо можна так висловитися, ступінь і характер порядку у різних людей можуть бути дуже різними. За своєю формою план може бути максимально індивідуальний, важливо лише, щоб він допомагав підвищити ступінь впорядкованості діяльності конкретної людини (організації); – перспективності, а не ретроспективності (ретроспективне планування звернене в минуле і прагне до копіювання вже використаних раніше рецептів досягнення успіху. В індивідуальному плануванні таке використання шаблонів поведінки ще може виявитися ефективним, але ось в організаційному плануванні (зокрема – в стратегічному плануванні) воно, швидше за все, буде мати згубні наслідки); – проспективності («проспективність» – модний термін в західному менеджменті кінця 1990-х років, що фіксує той факт, що індивідуальні (організаційні) плани повинні бути співвіднесені і за можливості узгоджені з планами зовнішнього оточення.

Окрема людина повинна координувати власні плани з планами своїх родичів, друзів, колег і т. д., організація – з планами партнерів, клієнтів та ін. Також передбачається важливість перспективного планування всередині організації, коли плани топ-менеджменту координуються з планами окремих співробітників і підрозділів. Подібна координація здійснюється за допомогою колегіальності, врахування інтересів всіх учасників планування, гнучкості і альтернативності планування, можливості перегляду планів з ініціативи учасників і т. д.

Ідея проспективного планування є ідеологічно привабливою, але все ж таки важко здійсненою на практиці); – оптимальності (необхідно виявити індивідуальну норму планування, уникаючи надмірно детального

перепланування (таке планування швидко перетворюється в «пожирачів часу», а заплановані деталі постійно не збігаються з реальністю, викликаючи невдоволення і дезорієнтацію) і недопланування (коли план окреслений тільки в загальних рисах, залишаючи багато «білих плям» у розподілі часу); – збалансованості (баланс між інтуїтивною творчістю під час написання плану і використанням будь-яких формальних правил та алгоритмів планування); – масштабності (врахування під час планування всіх масштабів часу. Найпростіший поділ планів може бути на довгострокові і короткострокові, причому під час персонального планування що є довгостроковим, а що короткостроковим – вирішує сама людина. Для однієї людини планування справ на місяць цілком може бути довгостроковим, а для іншої – короткостроковим.

Можна використовувати й інший масштаб часу під час планування, наприклад, виділяти рутинне планування, пов'язане з регулярними повторюваними справами і видами активності, і ситуативне, пов'язане з виконанням актуальних завдань або з резервуванням часу на можливі несподіванки) [8].

Проте, без впровадження технік тайм-менеджменту у роботу організації, складно досягти суттєвого підвищення ефективності діяльності працівника.

Корпоративний тайм-менеджмент є одним із інструментів організації роботи підприємств, що дозволяє ефективно використовувати робочий час кожного персоналу підприємства у бізнесі.

Основні питання, які покликаний вирішити корпоративний тайм-менеджмент:

- цілепокладання та постановка завдань;
- управління та регламентація бізнес-процесів компанії;
- розподіл та облік часу на виконання завдань та блоків завдань (проектів) [9].

Впровадження тайм-менеджменту для підприємства здатне значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту передбачає вивчення організації робочого процесу, виявлення «вузьких» місць та розгляд варіантів удосконалення робочих процесів шляхом застосування інструментів тайм-менеджменту. Також компанії можуть проводити навчання співробітників на спеціалізованих тренінгах як у очному форматі, так і за допомогою дистанційних форм освіти.

Впровадження інструментів тайм-менеджменту в компанії дозволяє найбільш ефективно та раціонально використовувати робочий час працівників. Зокрема, ці заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств. Постійним перевагою є зниження стресових ситуацій і нормалізація робочої обстановки. Важливим є регламентація робочих процесів, чітка формалізація термінів виконання поставлених завдань, що сприяє зниженню загальної напруги на робочому місці.

Для вирішення актуального завдання щодо оперативного (щоденного або щотижневого) планування витрат часу рекомендуємо використовувати так звані «золоті» правила планування часу (табл. 1.1).

На сьогоднішній день існує безліч різних інструментів особистого та корпоративного тайм-менеджменту: дошки завдань, щоденники, планувальники справ, Outlook, Gmail, спеціалізоване програмне забезпечення, що більшою мірою стає платним у зв'язку зі зростаючим попитом. Багато хто з них використовується і в інших сферах діяльності, зокрема як поштові програми, проте цікаво уявити використання різних інструментів у рамках особистого тайм-менеджменту [14].

На допомогу менеджеру готельно-ресторанного бізнесу у напрямі формування стратегічних цілей та їх досягнення прийде не менш популярна та ефективна методика тайм-менеджменту – піраміда Франкліна.

Інструменти особистого тайм-менеджменту діляться на паперові носії, програмне забезпечення, що є інформаційними технологіями, спеціалізоване програмне забезпечення з тайм-менеджменту. Кожна з цих груп інструментів надає різні можливості для планування часу та застосування різних методик тайм-менеджменту. Зокрема, на паперових носіях та за допомогою інформаційних технологій надається можливість планувати час, скласти фотографію робочого часу, використовувати такі інструменти як Матриця Ейзенхауера, принцип Парето та інші інструменти.

Таблиця 1.1

«Золоті» правила планування часу менеджерів готельно-ресторанного бізнесу

	В теорії	На практиці
принцип Парето (20:80)	20% запланованих витрат часу забезпечують 80% досягнутих цілей або 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату	20% клієнтів дають 80% прибутків; 20% страв із меню – 80% популярності серед клієнтів; 20% людей володіють 80% всіх грошей і ресурсів; 20% сайтів мають 80% всього інтернет-трафіку.
принцип Л.Зайверта (60:40)	60% – планування на виконання основних завдань і функцій, 20% – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування), 20% – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати	– спочатку слід вирішувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано, – далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків, – потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ (наприклад, обходу робочих місць).
метод ABC (15:20:65)	15% часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних завдань; 20% – на виконання другорядних завдань; 65% – допоміжні завдання, перешкоди	справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі, комп'ютерні ігри

Джерело: розроблено автором на основі даних [16]

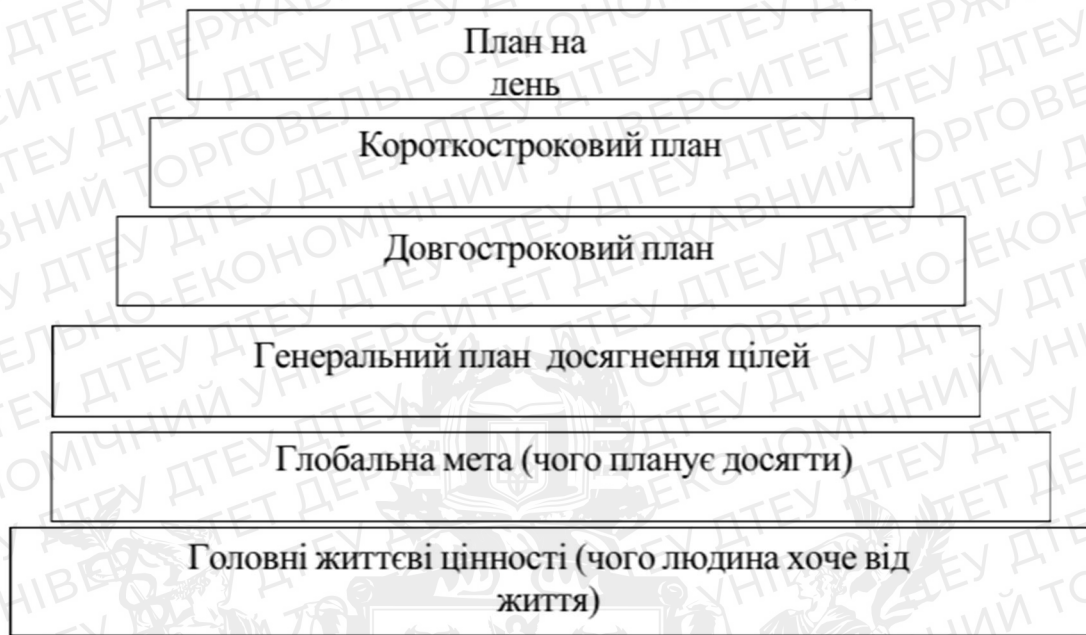


Рис.1.2 Піраміда Франкліна

Джерело: [14]

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу, тому що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Керівник повинен пам'ятати, що ефективна організація часу – це не його особиста справа, це міра поваги до колег, ознака, за якою можна судити про його ділові якості, й елементарна ознака культурної людини.

1.3 Формування тайм менеджменту керівника ресторанного господарства

Управління часом є важливою навичкою для будь-якого лідера, особливо в швидкоплинному та вимогливому середовищі ресторанної індустрії. У цьому пункті ми дослідимо важливість тайм-менеджменту для

керівників ресторанів і запропонуємо стратегії розвитку ефективних навичок тайм-менеджменту.

По-перше, ефективне управління часом має важливе значення для керівників ресторанів, щоб забезпечити безперебійну роботу свого закладу. Менеджери ресторанів відповідають за нагляд за широким спектром завдань, включаючи управління персоналом, замовлення продуктів і забезпечення задоволеності клієнтів. Без належних навичок управління часом менеджерам може бути важко збалансувати ці обов'язки, що призводить до неефективності та потенційних проблем.

Однією зі стратегій розвитку навичок ефективного управління часом є визначення пріоритетів завдань на основі їх важливості та терміновості. Керівники ресторанів повинні визначати найважливіші завдання, які потрібно виконувати щодня, і відповідно розподіляти час. Наприклад, якщо керівник знає, що йому потрібно замовити матеріали на наступний тиждень, він має віддати перевагу цьому завданню над менш важливими завданнями, такими як перевірка електронної пошти.

Ще одна стратегія ефективного управління часом – делегування завдань іншим співробітникам. Керівники ресторанів повинні визначити завдання, які можуть виконувати інші співробітники, і відповідно делегувати їх. Це не тільки звільняє час для керівника, але й дає змогу співробітникам брати на себе більше відповідальності та розвивати свої навички.

Крім визначення пріоритетів завдань і делегування обов'язків, менеджери ресторанів також повинні використовувати технології для оптимізації своєї діяльності. Існує безліч програм і додатків, які можуть допомогти менеджерам ефективніше керувати своїм часом. Наприклад, програмне забезпечення для планування може допомогти менеджерам створювати графіки для своїх співробітників, тоді як програмне забезпечення для керування запасами може допомогти менеджерам відстежувати свої поставки та замовлення більш ефективно.

Нарешті, керівники ресторанів повинні приділяти час догляду за собою та особистому розвитку. Ефективне управління часом вимагає дисципліни та зосередженості, і менеджерам, які нехтують власним благополуччям, може бути важко підтримувати продуктивність і ефективність. Роблячи перерви, практикуючи уважність і залучаючись до професійного розвитку, все це може допомогти менеджерам залишатися зосередженими та бадьорими.

На сьогоднішній день існує безліч можливостей застосування стандартних інструментів планування часу, використовуючи сучасні технічні пристрої.

Таблиця 1.2

Варіанти реалізації системи тайм-менеджменту за допомогою технологічних новинок

Класифікаційна ознака	Вид програмного забезпечення	Назва програмного забезпечення
По апаратній базі	На десктопі або ноутбуці	Windows, Mac, Linux
	На планшетах	iOS, Android
	На смартфонах	iOS, Android, Windows Phone
По програмному забезпеченні	ПЗ на приладі	-
	Інтернет-сервіс	-

Джерело: розроблено автором на основі даних[4]

Згідно з даними таблиці 1.2 видно, що варіанти реалізації системи тайм-менеджменту за допомогою технологічних новинок класифікуються за апаратною базою та програмним забезпеченням. Використання різних програмних комплексів можливе всіх перелічених апаратних базах.

Одним із інструментів тайм-менеджменту є Microsoft Outlook – персональний інформаційний менеджер з функціями поштового клієнта, що входить до пакету офісних програм Microsoft Office. Дана програма, що

надає можливість маркування листів (за ступенем терміновості за допомогою розстановки прапорів), колірною маркування листів (за належністю відправника до відділу підприємства тощо), також надаються широкі можливості ведення календаря з плануванням справ та встановленням спливаючих нагадувань про термін реалізації того чи іншого завдання.

Крім функцій поштового клієнта для роботи з електронною поштою, Microsoft Outlook є повноцінним органайзером, що надає функції календаря, планувальника завдань, записника та менеджера контактів. Крім того, Outlook дозволяє відстежувати роботу з документами Microsoft Office для автоматичного складання щоденника роботи.

Однак, ця програма не позбавлена недоліків. Зокрема, слід зазначити, що можливість синхронізації з іншим комп'ютером, на якому встановлено Microsoft Outlook, можлива лише з використанням дорогих серверів, налаштування та обслуговування яких не може собі дозволити підприємство невеликих розмірів.

У зв'язку з цим останнім часом як заміник Microsoft Outlook розглядається поштовий клієнт Gmail. Googlemail надає такі можливості: пошта, календар, завдання, можливості спільної роботи. Google - також пропонує інструменти для бізнесу, коли компанії не потрібен свій поштовий сервер, як того вимагає Outlook, його роль виконуватиме сервер google, у клієнта буде своя корпоративна скринька, тоді ім'я корпоративної поштової скриньки міняти не доведеться [10].

У зв'язку з поширенням пристроїв на базі операційної системи Android (смартфони та планшетні комп'ютери) надано можливість при доступі в інтернет завантажувати та встановлювати програми та програми. Особливою перевагою є повна синхронізація смартфона або планшета із стаціонарним комп'ютером на робочому місці в офісі фірми.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління часом є важливою навичкою для розвитку менеджерів ресторанів. Розставляючи пріоритети

завдань, делегуючи обов'язки, використовуючи технології та знаходячи час для догляду за собою, менеджери можуть підвищити свою продуктивність і ефективність, що призведе до більш успішного та прибуткового ресторану.

Ресторан сімейного типу «Family» розміщений за адресою:
бульвар Шевченка, 3
Нововолинськ
Волинська область
Україна
45400

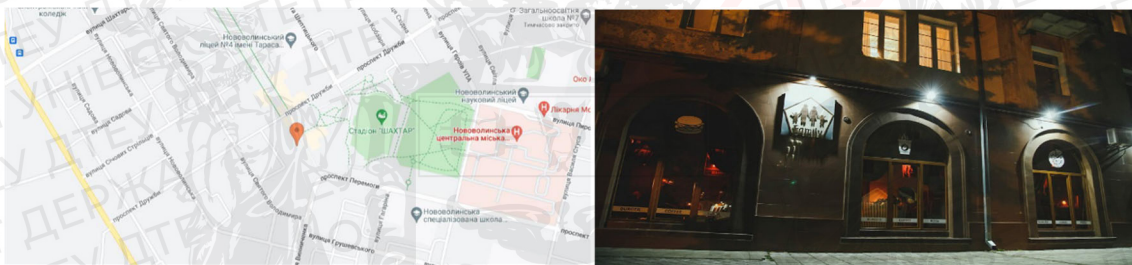


Рис.1.3. Геолокація та вигляд ресторанного господарства «Фемілі»

*Джерело: [4]

Означений заклад пропонує споживачам просторий ресторан вищої категорії для проведення весіль, днів народжень, корпоративів та інших свят з живою музикою, танцмайданчиком. Також є банкетний зал на 100 осіб.

В ресторані є великий банкетний зал з діджейським столиком на 100 посадкових місць, малий зал, де розташована барна стійка на 10 місць і вип-зона на 10 місць.

Крім того, є парковка та літня тераса. Ресторан є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети;
- корпоративні вечірки;
- конференції, тренінги, презентації;
- бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);
- весілля;
- дні народження, ювілеї;

- дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану є:

- Обслуговування гостей у ресторані.
- Організація виробництва і реалізація продуктів харчування.
- Організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.
- Організація семінарів, презентацій та виставок.

Організаційна структура ресторану характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Очолює підприємство генеральний директор. Організаційна структура ресторану представлена на рисунку 2.3.

Головним показником фінансових результатів господарської діяльності ресторану є прибуток. Ціноутворення в закладі базується на визначенні такої ціни, яка буде користуватися попитом і забезпечувати рівень рентабельності у межах 12-15%, при наявності 75-80 % завантаженості ресторану.



Рис.1.4. Організаційна структура ресторану «Фемілі»

Джерело: розроблено автором на основі даних [11]

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії ресторану відносяться:

- ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);
- прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, долі прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);
- продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу).

Серйозність ставлення компанії до належного КУ (посадова особа, призначена відповідальною за КУ; розроблений кодекс КУ; комітет з питань КУ в Раді директорів). На обраному для дослідження підприємстві Кодекс корпоративного управління відсутній (перебуває у стані розробки). Посадова особа, відповідальна за корпоративне управління, відсутня. Також слід зазначити, що Товариство не здійснює аналіз загальної ситуації щодо корпоративного управління.

Організаційна структура управління закладу громадського харчування «Фемілі» відповідає таким параметрам:

- відображає цілі і стратегію розвитку підприємства;
- сприяє оптимальному поділу праці між органами управління і окремими працівниками;
- існує достатній обсяг повноважень спеціалістів.

Властивості структури управління визначаються за такими системними ознаками, як оперативність, централізація, периферійність, живучість, обсяг, ентропія.

Штатна структура закладу харчування бару-ресторану «Фемілі» визначає кількісно-професійний склад персоналу, розмір оплати праці і фонд

заробітної плати працівників. Основним документом для аналізу є штатний розклад підприємства. Тому, можна зробити порівняльну характеристику по показниках оплати на різних посадах з аналогічними показниками у цілому по галузі і у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів, а також провести аналіз динаміки показників по оплаті праці за декілька років по кожній посаді, та провести порівняльний аналіз між окремими посадами та рівнями управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники середньої заробітної плати персоналу ресторану «Фемілі» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)	
				2023 рік 2021 рік	2023 рік 2022 рік
Середня заробітна плата управлінського персоналу	10568,3	11457,3	13457,4	309,1	91,4
Середня заробітна плата виробничого персоналу	8568,5	9467,3	11568,4	468,3	25,6

Продовження Табл. 2.1

Джерело: розроблено автором на основі даних [7]

З даних табл. 2.1 бачимо, що середня заробітна плата управлінського та виробничого персоналу з протягом 2021-2023 рр. зростає, на це вплинуло зростання чистого прибутку підприємства.

Один з найважливіших аспектів управління рестораном – це систематичний контроль його меню. Адже меню – це візитівка закладу, яка

визначає характер ресторану, його категорію та клієнтів. Початковим етапом функціонування будь-якого закладу харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість та ціна, зазначені у меню, є підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників.

Склад приміщень ресторану «Фемілі» та їх планування відповідають потребам відвідувачів, мають зручний зв'язок із виробничими приміщеннями, створюють нормальні умови для роботи обслуговуючого персоналу. У залі ресторану створений оптимальний мікроклімат.

Температура повітря складає 19-20 градусів за Цельсієм, відносна вологість повітря – 40-60 %, швидкість руху повітря – 0,2 м/с. Для підтримання цих умов використовують системи опалення та вентиляції. Створенню комфортних умов для клієнтів сприяє застосування установок для кондиціонування повітря, які забезпечують подачу очищеного повітря із заданою температурою, вологістю і швидкістю руху.

Ресторан «Фемілі» обслуговує як вітчизняних клієнтів, так і закордонних гостей. Замовлення приймаються групові та індивідуальні. Обслуговування здійснюється за першим класом. Ресторан приймає замовлення від груп туристів, туристичних фірм не менше, ніж за добу. Організація обслуговування груп іноземних туристів відбувається заздалегідь виділеними столами у загальному залі. Для груп туристів передбачається триразове харчування – сніданок, обід, вечеря. На замовлення клієнтів у ресторані можна замовити дієтичні або вегетаріанські страви. Меню сніданку може передбачати так званий європейський сніданок. Сніданок - з 8 до 10 год.; обід – з 12 до 15 год.; вечеря – з 18 до 23 год.

Як економічна категорія, витрати ресторанного закладу – це витрати, пов'язані з виготовленням продукції, реалізацією продукції власного виробництва, купованих товарів та організацією їх споживання. Аналіз витрат дає змогу виявити шляхи їх скорочення, а також розробити заходи

щодо мобілізації наявних резервів підвищення ефективності виконання економічного потенціалу.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників «Фемілі» за 2019-2020 роки. Результати аналізу подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні техніко-економічні показники «Фемілі» за 2021-2022 роки

Показники	2021 р. (тис.грн)	2022 р. (тис.грн)	Відхилення
Валовий товарообіг (ресторан, бар)	2938,7 (2728,1; 210,6)	2381,3 (2135,8; 245,5)	-557,4 (-592,3; +34,9)
Витрати на утримання бару	1432,9	1347,3	-85,6
Фінансовий результат до оподаткування (п.1-п.2)	1505,8	1347,3	-471,8
Витрати з податку на прибуток	470,2	1034,0	-89,2
Чистий прибуток(п.3-п.4)	1035,6	381,0	-382,6
Рентабельність, % (п.5 / п.2 x 100%)	72,3	653,0	-23,8
Чисельність всього персоналу, осіб	21	48,5	+4
Середньорічний виробіток одного працівника, (п.1 / п.7)	139,9	95,3	-44,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства «Фемілі»

Аналіз даних таблиці свідчить про певне погіршення основних техніко-економічних показників «Фемілі» за 2021-2022 роки. Зокрема, валовий товарообіг у 2022 році зменшився відносно рівня 2021 року на 557,4 тис. грн. Це скорочення стосувалося виключно ресторанного господарства, яке становило 592,3 тис. грн. Що ж стосується продажів з бару, то тут

спостерігається певний приріст валового товарообігу за аналізований період – 34,9 тис. грн.

Витрати на утримання бару за період 2021-2022 роки дещо знизились – на 85,6 тис. грн. Проте це не мало позитивного впливу на фінансовий результат фірми. Його величина до оподаткування у 2022 році становила 1034 тис. грн., що на 471,8 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Чистий прибуток «Фемілі» за аналізований період теж мав тенденцію до зниження і зменшився на 382,6 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це викликано кризовими явищами в економіці держави, зниженням рівня платоспроможності населення, а відтак, і зменшенням активності ресторанного бізнесу. На таку динаміку вказує і рівень рентабельності фірми, яка знизилась у 2022 році на 23,8 % відносно 2021 року.

Разом з тим, чисельність персоналу «Фемілі» за період 2021-2022 роки зросла на 4 особи і становить 25 працівників. Зниження валового товарообігу фірми та паралельне зростання чисельності працівників викликало зменшення середньорічного виробітку одного працівника за аналізований період на 44,6 тис. грн. Це негативно характеризує діяльність ресторанного комплексу та вказує на наявні проблеми у сфері надання послуг. Фірмі слід вишукувати резерви покращення своїх фінансово-економічних показників для задоволення попиту споживачів.

Таким чином, власникам та керівництву «Фемілі» необхідно звернути увагу на рівень конкурентоспроможності своїх послуг. Для підвищення рівня конкурентоспроможності ресторан повинен постійно запроваджувати нововведення, зокрема через маркетингові заходи, щоб залишатись провідним у своєму ринковому сегменті та випереджати конкурентів. Однією з найгостріших проблем ресторанного господарства є відсутність дієвої маркетингової політики.

Після проведеного аналізу діяльності «Фемілі» було визначено переваги фірми порівняно з конкурентами, а саме:

1. Зручне місце розташування.
2. Демократична цінова політика.
3. Національна кухня.
4. Площа ресторану і кількість місць.
5. Можливість проведення масштабних банкетів та фуршетів.
6. Порівняно невелика кількість конкурентів в цьому районі.
7. Вдала концепція.

Так, в 2021 році фактична чисельність працівників становила 95,3%, в 2022 році – 94,4% від загальної потреби, в тому числі:

- по керівному персоналу – 88,3% і 88,3 відповідно;
- по середньому технічному персоналу – 99,8% і 98,7% відповідно;
- по молодшому персоналу – на 93,7% і 89,6% відповідно;
- спеціалістам-новачкам – на 93,3% і 95% відповідно; - по іншому персоналу – 96,3% і 97,1% відповідно.

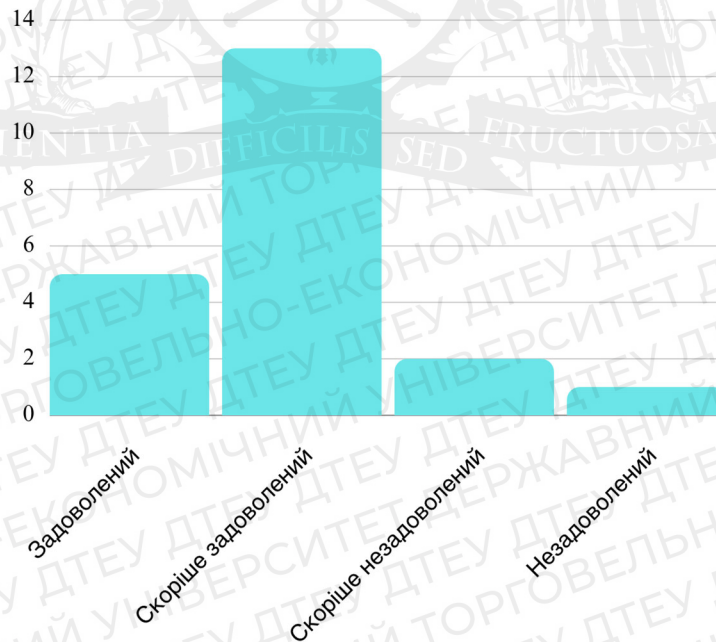


Рис.2.4. Ступінь задоволення співробітників у ресторані «Family» розпорядком робочого часу (де число - кількість персоналу)

Джерело: розроблено автором на основі даних [7]

Серед співробітників ресторану було проведено опитування з метою виявлення найбільш дієвих методів використання робочого часу.

Для визначення факторів впливу на систему праці персоналу в більшою мірою була сформована анкета. У дослідження взяли участь 21 особа. Це дозволило виявити ціннісну орієнтацію співробітників і визначити силу ефективності використання робочого часу.

Таким чином, тільки 24% опитаних точно можуть сказати, що задоволені своєю роботою. Задоволеність роботою обумовлена бажанням у співробітників працювати в цій компанії, докладати при цьому максимум зусиль для досягнення цілей компанії.

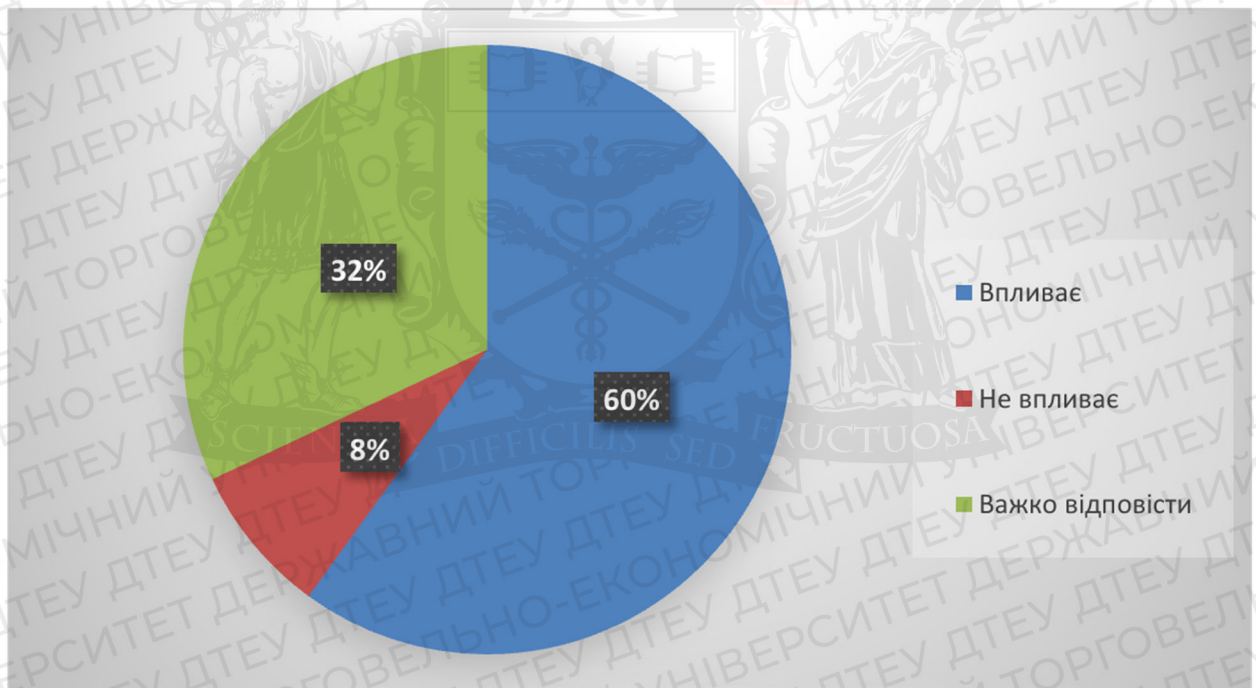


Рис.2.5. Вплив нераціонального розподілу часу в ресторані «Family» на підвищення ефективності роботи, %

Джерело: розроблено автором автором

Швидше задоволені, ніж незадоволені 60% співробітників, це значний показник і на це варто звернути увагу і робити все для того, щоб навіть незначні сумніви з приводу своєї роботи усунути.

Швидше незадоволені, ніж задоволені 12% респондентів, необхідно докласти максимум зусиль керівництва для виявлення причини незадоволення роботою. В іншому випадку організація дану групу людей може втратити.

Більше половини співробітників (60%) впевнені в тому, що тайм-менеджмент впливає на роботу колективу в цілому. Це означає, що керівництву варто використовувати матеріальне і нематеріальне стимулювання для ефективної роботи.

Варто дослідити як для працівників організовано вільний час з метою відпочинку та саморозвитку. Як показує таблиця 2.3 у працівники активно займаються самоосвітою – близько 82% працівників відвідало навчальний клас по розвитку персоналу, що організований керівництвом, знайомлячись із необхідною новою інформацією. У 2020 році активність трохи зменшилася – до рівня 68,8%, проте залишається досить високою.

Таблиця 2.3

Статистика відвідувань навчального класу 2019-2021 рік

	2019	2020	2021
Середня кількість відвідувань навчального класу (осіб/місяць)	15	15	11
% загальної кількості	82,7	82,6	68,8

**Джерело: розроблено автором на основі даних [7]*

Створено умови, що сприяють розвитку науково – технічного та творчого потенціалу, професійної орієнтації та адаптації: діють гуртки якості, ініціативні бригади, працюють наставники, впроваджені у дію програми професійної орієнтації. Його робота оцінюється та виноситься відповідний вердикт.

Важливим є і той факт, що до в ресторані «Family» приймаються на роботу випускники ВНЗ, які проходили навчання за договорами, які звертаються з питань працевлаштування, що не тільки сприяє залученню на роботу молодих перспективних кадрів, а й закріплює їх на робочі місця, т.к. працівники, які працевлаштовуються у досить молодому віці на престижну та високооплачувану роботу здебільшого залишаються на роботу у такій організації на все трудове життя.

Далі, потрібно з'ясувати які фактори матеріального стимулювання зацікавлять співробітників в більшій мірі. За даними опитування найбільш значимий спосіб матеріального стимулювання висока заробітна плата так вважають 85% респондентів.

За підсумками проведеного аналізу реалізації кадрової політики в ресторані «Family» у даний час компанії необхідно:

- а) розробити ефективну кадрову стратегію;
- б) налагодити фінансування на забезпечення і розвиток персоналу;
- в) забезпечити участь всіх співробітників компанії в розробці рішень;
- г) використовувати кадрову стратегію в якості основної стратегії компанії, націленої на ефективну роботу і досягнення результатів;
- д) налагодити систему навчання і підвищення кваліфікації.

З метою формування ефективної кадрової стратегії необхідно поєднати кадрову стратегію скорочення витрат.

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА РЕСТОРАНУ «FAMILY» М. ВОЛОДИМИР, ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника суб'єкта ресторанного бізнесу

Основою розвитку української економіки є промислове виробництво, проте сировинна модель, яка склалася, як уже давно визнано, є тупиковою. Одним з найважливіших факторів, які безпосередньо впливають на ефективність промислового виробництва, є різке зниження продуктивності праці, що збільшує собівартість продукції, робить її неконкурентоспроможною на світовому ринку [24].

За час реформ продуктивність праці на українських підприємствах знизилася майже в два рази. За результатами дослідження компанії «McKinsey» у Німеччині кожен мільйон дол. ВВП заробляють 13 осіб, у США – 11 осіб, в середньому по G7 11-13 осіб. В Україні ця величина складає приблизно 60 осіб [25].

Для порівняння продуктивності праці в різних країнах деякі дослідники пропонують брати до уваги ВВП в розрахунку на годину відпрацьованого часу, оскільки середня кількість робочих годин на рік і рівень зайнятості в різних країнах відрізняються. Однак таке уточнення не покращує показники України: з 63-х країн, класифікованих за таким принципом, Україна посідає 56-е місце, виробляючи приблизно 5 доларів вартості на годину. 5 доларів за годину роботи – це приблизно стільки ж, скільки в Китаї (рис.3.1), але в три

рази менше вартості, виробленої в годину в Польщі, і близько 5% від вартості, виробленої за годину роботи в Швейцарії [26]. Подібне положення, звичайно ж, свідчить про неконкурентоспроможність української економіки, в першу чергу, промисловості. Відповідно, завдання підвищення конкурентоспроможності української промисловості повинно вирішуватися на кожному підприємстві, що, в першу чергу, залежить від продуктивності праці кожного працівника кожного підприємства тієї чи іншої галузі. У цих умовах технології та методи, що дозволяють без значних фінансових витрат підвищити продуктивність, повинні стати пріоритетними.

Системне вдосконалення організації виробництва, зокрема використання методів тайм-менеджменту на промисловому підприємстві, дозволить не тільки скоротити непродуктивні витрати часу, але і підвищити продуктивність праці. У зв'язку з цим, актуальним завданням стає прийняття концепції системної організації часу на підприємстві в якості однієї з базових управлінських систем та інструментів зростання продуктивності праці. Промислове підприємство в рамках сучасної корпоративної культури має робити ставку на розвиток колективного духу боротьби за час.

Простий приклад: у вересні 2011 року американська компанія William Mark Corporation розробила іграшку для дітей і дорослих – Air Swimmer, але у зв'язку з небувалим зростанням попиту і популярністю не змогла вчасно забезпечувати поставки в потрібній кількості за прийнятною ціною. В результаті, зі зміненою назвою, іграшка початку виготовлятися в Китаї на більш ніж 50 заводах [27].

Стандартна якість, однаково низька ціна і в десятки разів більша швидкість поставки забезпечили китайським виробникам мільйонні замовлення від торгових організацій і приватних осіб. Боротьба за час стала основою конкурентної боротьби. У деяких випадках рахунок йде вже не тільки на місяці і тижні (виробництво високоточної продукції, побутової електроніки), але й на годинник (розробка антивірусного програмного

забезпечення). Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності, як співробітників, так і керівників, а також підприємств в цілому є впровадження інструментів Тайм-менеджменту.

Ці інструменти підвищують ефективність роботи співробітників і керівників на 20-50% і, як наслідок, призводять до зростання ефективності роботи підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. В практиці європейських компаній вміння планувати, враховувати і аналізувати свій час з використанням системи «Тайм Менеджмент», – це такий же кваліфікаційний навик працівника, як уміння працювати на комп'ютері Тайм-менеджмент спочатку склався як практична дисципліна, що розробляється переважно консультантами з управління, ніж вченими. Ряд вітчизняних і західних фахівців з управління розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книг і навчальних курсів.

Серед вітчизняних робіт в цій області варто відзначити як отримали найбільш широке поширення дослідження та підходи Г.Х.Попова, серед західних – технології Л.Зайверта (Німеччина), К.Меллера (Данія). Зусиллями цих та інших дослідників тайм-менеджмент у 70-х рр. ХХ ст. оформився як самостійна дисципліна, яка пропонує менеджеру-практику широкий вибір систем планування і самоорганізації.

3.2 Проект з удосконалення системи тайм менеджменту керівника в закладі ресторанного господарства

Впровадження системи моніторингу робочого часу у ресторані «Фемемлі» матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу, що виділяє:

- визначення потреби у навчанні персоналу;

- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання;
- формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок; – оцінка ефективності навчання [32, с. 156].

Моніторинг розвитку персоналу ресторану «Family» повинен складатись з трьох основних частин (рис. 3.1).



Рис.3.1. Моніторинг розвитку персоналу ресторану «Family»

Джерело: розроблено автором

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

- Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
- Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
- Що він має продовжувати робити / робити більше?
- Чим повинен займатися більше?
- Що він має менше робити?

- Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
- За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
- За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
- За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
- За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
- Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
- Чи відповідає він за дії, які виконує?
- Як би ти описав своє спілкування з ним?
- Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
- Ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [9, с.38].

Одним із популярних рішень для кімнат відпочинку стає ізольовані зони відпочинку. Їх можна використовувати як міні-кімнату відпочинку, а також для індивідуальної роботи. При цьому вони чудово компенсують відсутність особистого простору на робочому місці. Відмінне рішення щодо обладнання кімнати відпочинку - спортзал або ігрова кімната [23, с. 37].

Кімната відпочинку важлива для підтримки працездатності колективу. Втома має властивість накопичуватися і може стати причиною не лише погіршення продуктивності, а й причиною нещасного випадку на робочому місці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Тайм-менеджмент не тільки про вміння ефективно працювати, а й про вміння розподіляти своїм вільним часом. За порадою фахівців не слід брати додому роботу, заздалегідь ретельно продумувати час відпочинку та слідувати їм. Зокрема, необхідно віддаватися емоційним навантаженням – походи в кіно, театри, концерти та спорту. Влаштувати активний відпочинок не лише у вихідні дні, а й у будні, хоча б один раз на тиждень.

Таким чином, якщо стратегічний план допоможе прояснити бажану мету, то грамотний тайм-менеджмент допоможе зберегти корисний коефіцієнт дії компанії.

Метою обґрунтування доцільності залучення тайм-менеджменту в роботу керівника ресторану необхідно провести хронометраж його робочого часу. Хронометраж слід проводити впродовж кількох робочих днів, аби проаналізувати методи, які використовує керівник під час управління рестораном та виокремити причини виникаючого дефіциту часу. Тривожні симптоми, які вказують на нестачу часу та невірне його використання характеризуються наступними ознаками: великий потік рутинних справ, які не дають можливості виконувати основні завдання; робота не за своїм профілем, посадою; несвоєчасне вивчення документації, робочих розпоряджень; робота після роботи, вдома; перешкоди у роботі (постійні дзвінки, відвідувачі) та інше.

Отже, впровадження тайм-менеджменту у робочому дні керівника ресторану виявляється ефективним лише у разі комплексного підходу до процесу управління часом в окремо взятому ресторані.

Розробку елементів організаційно-практичного забезпечення оптимізації управління часом доцільно виконувати за наступними етапами: –

аналіз та оцінка чинників, що впливають на діяльність підприємства; – формування та оцінка бізнес-моделей підприємства; – планування компонентів та цільових показників оптимізації управління часом; – організація виконання оптимізації управління часом; – мотивація персоналу до виконання результатів оптимізації; – контроль виконання оптимізації; – аналіз та оцінка ефективності впровадження результатів оптимізації управління часом; – корегування елементів оптимізації управління часом.

Слід зауважити, що методи математичного моделювання надають можливість підприємствам у досить обмежений час при використанні незначних ресурсів отримати відповіді на складні запитання. Проте всі завдання та обмеження при використанні таких методів мають бути поставлені чітко та враховувати надбання попередніх етапів формування системи управління часом.

Проведене в рамках даної статі дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження технології тайм-менеджменту на українських підприємствах буде сприяти рішення наступних завдань.

1. Розробка наукового забезпечення тайм-менеджменту, розробка моделі та механізмів реалізації тайм-менеджменту на підприємствах туристичної індустрії.

2. Знання та навички тайм-менеджменту необхідні претендентам у процесі працевлаштування на підприємства та на інших етапах розвитку кар'єри. При цьому навчальним закладам необхідно забезпечити підвищення професійної компетенції персоналу, а також його прагнення до саморозвитку та самовдосконалення.

3. Служби управління персоналом підприємств повинні приділяти більше уваги розвитку навичок самоуправління співробітників у процесі управління кар'єрою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашов А.П. Основи теорії управління: Навч. допомога. - М.: Навчальний підручник, ІНФРА-М, 2019. – 280 с.
2. Веснін В.Р. Менеджмент: підручник. - 4-те вид., перероб. та дод. - Київ: Проспект, 2019. – 616 с.
3. Жаріков В.Д., Кірсанова Д.А. Формування системи управління персоналом промислового підприємстві. Актуальні питання економіки та управління. Т.11, №5, 2016. С. 5 - 10.
4. Кібанов А.Я, Управління персоналом організації: Підручник/Кібанов А.Я., Баткаєва І.А., Івановська Л.В.; За ред. Кібанов А.Я., - 4-те вид., Дод. та перероб. – М.: НІЦ ІНФРА-М, 2019. – 695 с.
5. Плотницька М.Р. Поняття «персонал» у контексті управління людськими ресурсами. Вісник Краунц, серія "Гуманітарні науки". № 1 (21) 2013. С. 56 - 62.
6. Тебекін А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для СПО / О. В. Тебекін. - М.: Видавництво Юрайт, 2016 - 182 с. - Серія: Професійна освіта.
7. Тощенко Ж.Т. Соціологія праці: Підручник для студентів вузів, які навчаються за спеціальностями "Соціологія" та "Економіка праці"/Тощенко Ж.Т. – К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2015. – 423 с.
8. Травін, В. В. Менеджмент персоналу підприємства/В.В. Травін, В.А. Дятлов. – К.: Справа, 2015. – 272 с.
9. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг: навчальний посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. - Одеса: Атлант, 2019. - 242 с.
10. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.

11. Корнієнко О.В. Суть та структура персоналу підприємства / О.В. Корнієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf.
12. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій / О.С. Телетов, Ю.О. Олефіренко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2021. – № 4. – С. 18–26.
13. Управління персоналом: [підручник] / [В.М. Данюк, О.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. - К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 202». - 666 с.
14. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 468 с.
15. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу/Л.Ю. Комар // Управління розвитком. – 2018. – № 10. – С. 17–21.
16. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства/Л.С. Федорняк // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2021. - Вип. 4. - Т. 1. - С. 253-257.
17. Іванівських читань. 2017. №4-2 (17). 3. 111-116. [Електронний ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30723471_81406686.pdf
18. Бочкарьова І.А., Бобильов А.Ю. Проблеми управління персоналом на українських підприємствах // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. 2017. №4 [Електронний ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123>
19. Шумський ІН. Персонал у ресторанному бізнесі// Управління. - 2017. - № 3. - С. 145-148

20. Гончаров В.Н. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці та трудової мотивації: Монографія. / Радомський С.І., Радомська М.С., Додонов О.В. – 2015. – с. 200
21. Лозовський О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в управлінні організацією// Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року в м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОС» / відп. за випуск Голденблат М.А. // ДО «Європейська наукова платформа». – 2018 р. - 120 с.
22. Ліпатніков В.С., Александрова Є.А. Особливості стратегій інноваційного розвитку підприємства // У кн.: Стратегічне планування розвитку промисловості: теорія та інструментарій. СПб.: Вид-во СПбДПУ, 2013. № 3.5. С. 203-234
23. Робоча сила в Україні: поганий КПД за умови якісного освіти, або чому необхідні комплексні реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://voxukraine.org/2015/09/10http://www.alibaba.com>
24. Дункан К. Ваш особистий тайм-менеджмент [Текст]/К. Дункан. - Мн.: Попурі, 2012. - 224 с.
25. Енкельман Н. Б. Успішувати з радістю / Н. Б. Енкельман-М.: СП «Інтерексперт», Економіка, 1993. - 268 с