

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

Жорніка Олександра
Миколайовича

Ведмідь Надія
Іванівна

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
студента*

підпис керівника

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.

“ ” 2023р.



Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

Жорнік Олександр Миколайович (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Система конфлікт-менеджменту суб'єкта ресторанный бізнесу

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ 203 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 06 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження системи управління персоналом у підприємстві ресторанный бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління системою управління персоналом суб'єкта ресторанный бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи щодо удосконалення системи управління персоналом у ресторані.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «PASTATECA» М. КИЇВ

1.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

1.2 Оцінка морально-психологічного клімату у ресторані

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «PASTATECA» М. КИЇВ

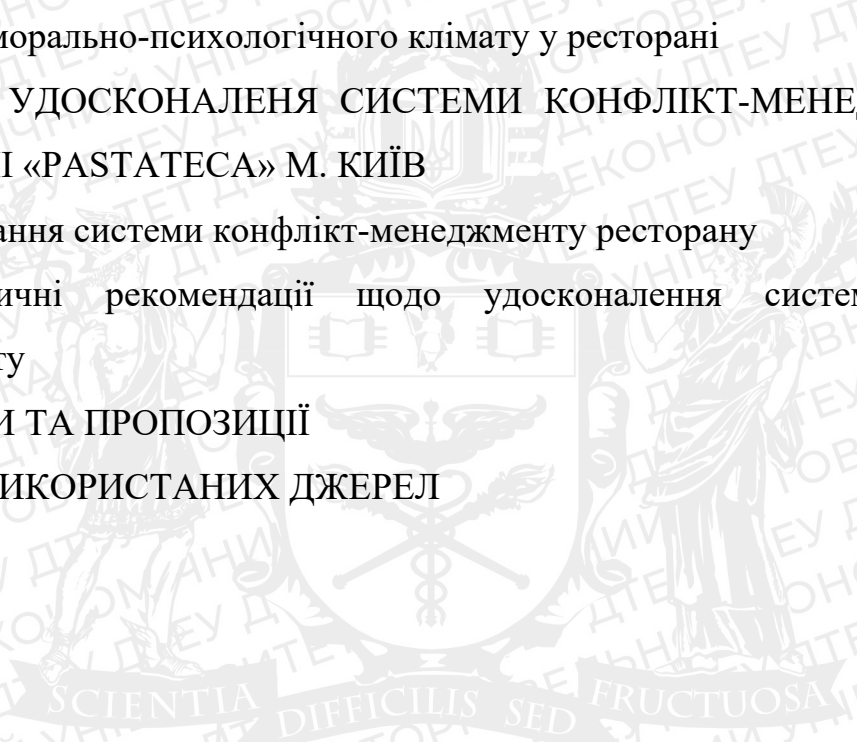
2.1 Формування системи конфлікт-менеджменту ресторану

2.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення системи конфлікт-менеджменту

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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>	01.01.2023 р.- 30.01.2023 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.01.2023 р.- 18.02.2023 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.02.2023 р.- 16.03.2023р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.03.2023 р.- 23.03.2023 р.	
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.03.2023 р.- 20.04.2023 р.	
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.04.2023 р.- 27.04.2023 р.	
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.05.2023 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.05.2023 р.- 02.05.2023 р.	
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.05.2023 р.- 05.06.2023 р.	
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2023р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «РАСТАТЕСА» М. КИЇВ.....	18
1.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану	18
1.2 Оцінка морально-психологічного клімату у ресторані	25
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ- МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «РАСТАТЕСА» М. КИЇВ.....	35
2.1 Формування системи конфлікт-менеджменту ресторану	35
2.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення системи конфлікт- менеджменту.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	46

Актуальність теми дослідження XXI століття яскраво демонструє перехід людства до ери інформації. В сучасному кругообігу процесів, суб'єкт, який володіє інформацією, володіє ключовими елементами функціонування систем, має доступ до бази ресурсів, забезпечує власне комфортне існування в соціумі, загалом – «володіє світом». Ця аксіома давно не викликає сумнівів, адже необхідність до швидкого та в комплектованого джерела інформації в певному напрямі в наш час є актуальною потребою розвитку всіх напрямів бізнесу та підприємництва. При цьому другою стороною є велика імовірність зіткнення інтересів, позицій та думок, що постійно постійно спостерігається в сучасному суспільстві. Загалом неминучість виникнення таких суперечностей є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку.

Зазвичай конфлікт у соціально-трудої сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування підприємства, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак відсутність конфліктів необхідно вважати свідченням застою, стагнації.

В такому аспекті одним з ключових аспектів повноцінного функціонування компанії є раціонально підібрана керівництвом організація тієї чи іншої форми діяльності та забезпечення формування вдалого «фундаменту» позитивного «соціально-психологічного клімату» в колективі.

Питання вивчення конфлікту та його природи походження стала темою праць багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Балабанова Л. В. Березін

О.В. Бондар Т.І. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А., Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г., Потапюк І.П. та багато інших.

Мета роботи – дослідження особливостей системи конфлікт-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Завдання роботи:

1. вивчити теоретичні засади сутності поняття конфлікту;
2. висвітити основні причини виникнення конфліктів в організаціях;
3. проаналізувати сучасні методи управління конфліктами в суб'єкта ресторанного бізнесу;
4. зробити загальну організаційно-економічну характеристику ресторану «Pastateca» в м. Київ;
5. проаналізувати морально-психологічного клімату у ресторані;
6. сформувати систему конфлікт-менеджменту ресторану;
7. розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи конфлікт-менеджменту.

Об'єкт дослідження – система конфлікт-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади особливостей функціонування системи конфлікт-менеджменту в ресторанній сфері.

Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано **методи дослідження та відповідний інструментарій**, а саме: загальнонаукові методи: аналіз і синтез, наукової абстракції; методи логічного узагальнення; аналітичні методи: порівняння; табличний та графічний.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження є фундаментальні положення теорії в менеджменті, наукові концепції вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядають закономірності розвитку і регулювання політики управління конфліктами на підприємствах; фінансова звітність ресторану «Pastateca».

Структура та обсяг роботи ВКР складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНИ «PASTATECA» М. КИЇВ

1.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

Процес формування світової ринкової економіки – це каталізатор переорієнтації всього приватного сектору підприємництва в Україні та вдосконалення методики реалізації товарів на задоволення потреб і запитів споживачів, так як швидшими темпами почало розширюватись товарне різноманіття продукції в різних сферах індустрії. Нова система здійснення господарювання в різних країнах світу того часу викликала великий інтерес з боку підприємців та економістів і українського ринку товарів та послуг щодо процесу впровадження механізмів зарубіжного досвіду здійснення маркетингової концепції управління на рівні підприємства, об'єднання чи організації, особливо в аспекті розвитку маркетингових комунікацій, в тому числі і в мережі інтернет..

На сьогодні ресторанний бізнес в Україні дуже розвинений та підтримує високі стандарти обслуговування, стає лауреатом міжнародних виставок та створює атмосферу високих якостей надання послуг в сфері харчування для різноманітної кількості відвідувачів з аспектом на покращення власних характеристик та розширення каналів збуту [26].

За статистичними підрахунками чисельність ресторанної галузі в аспекти відкриття нових форматів закладів протягом 2016–2017 була спрямована на «реалізацію» бізнесу після політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. В даний проміжок часу по Україні закрилося понад 5 600 підприємств даної сфери. За оцінками компанії Rest Consulting, причиною закриття бізнесу в 25% ставало неспроможність витримати посткризовий період, а ще трохи більше 55% - окупація Криму та зона АТО. Від 24 лютого фундаментальною причиною

переорганізації бізнесу ресторанної індустрії стало повномасштабне втробнення росії на територію незалежною України.

Починаючи з кінця 2021 року обсяг усього українського ресторанного ринку в фінансовому еквіваленті прирівнюють до близько 30 млрд. грн. При чому по чисельності закладів, опускаючи дані Криму та зону бойових дій має зростаючу тенденцію до рівня докризового періоду – понад 15 тис. ресторанів та кафе. За підрахунками статистичних даниї дослідницької компанії Nielsen, на кінець осені 2017 р. для шести міст України - Київ, Львів, Одеса, Харків, Запоріжжя та Дніпро було нараховано понад 11 тис. підприємства у сфері харчування. На рис. 2.1 висвітлено структуру закладів ресторанної сфери по Україні по вибірці (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро, Миколаїв) – станом на початок 2022 року



Рис. 1.1 Структура закладів ресторанної сфери по Україні по вибірці (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро, Миколаїв) – станом на початок 2022 року, %

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Ключова частина цього розподілу – це ресторани та кафе, адже по чисельності відвідувачів та щоденного потоку населення вони лідирують за всіма показниками. Закладів у категорії Fast Food менше, в статистичному еквіваленті – це близько 40%, на бари, паби припадає 18%, та на нічні клуби 15%. Динаміка зміни кількості підприємств сфери ресторанного бізнесу для Києва, як і у більшості обласних центрах протягом 2018-2022 рр. є ідентичною із загальноукраїнською – це намагання вивести власний заклад на конкурентну

позицію, максимізуючи унікальність та високі стандарти обслуговування). Однак за темпами відкриття та зміни кафе і ресторанів Київ випереджає інші міста майже вдвічі, це пояснюється високими цінами на собівартість утримання ресторану, орендою приміщення, зміною чисельності відвідувачів сезонно чи під впливом зовнішніх обставин.

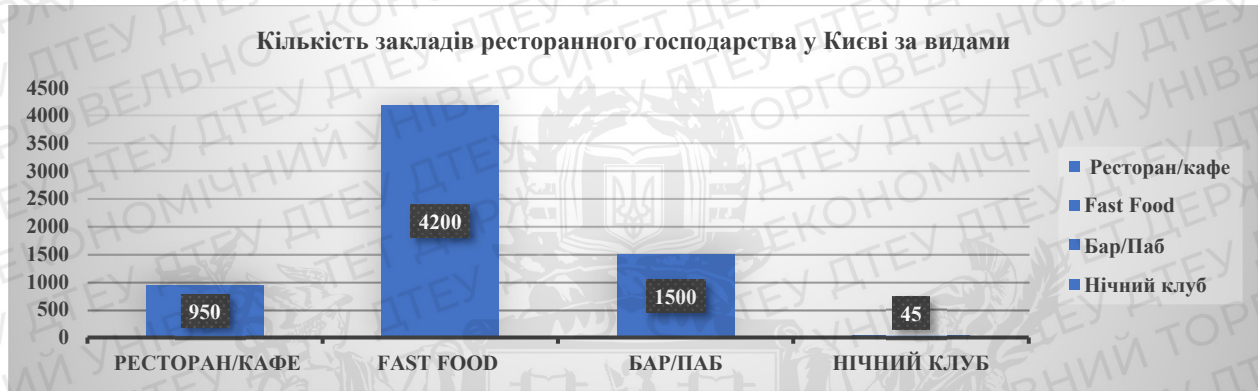


Рис. 1.2 Кількість закладів ресторанного господарства у Києві за видами

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Загалом у столиці, станом на 2020 рік було приблизно 2 450 кав'ярень, ресторанів, пабів та барів, а на початку 2022 року цей показник став понад 6695 закладів різної тематики.

Ресторан «Pastateca» - це італійський ресторан, який знаходиться за адресою вул. Андріївський узвіз, 22А, в історичному центрі Києва. В меню ресторану представлена широка палітра італійських страв, зокрема пасти, піци, салати та десерти. Також у ресторані є великий вибір вин і коктейлів. За відгуками в Інтернеті, ресторан «Pastateca» має дуже хорошу атмосферу і обслуговування, а також високу якість їжі. Цінова політика у ресторані є вище середньої та вища, ніж в інших італійських аналогічних закладах у Києві. На це впливає зокрема локація, концепція закладу та розташування в історичній частині міста.

Серед переваг даного закладу – багаторічний досвід та постійне оновлення меню, сезонні пропозиції, карта спец-пропозицій для влаштування урочистих подій і бенкетів, акції та пропозиції для іменинників [24].

Ціни закладу – середньо статистичні, орієнтація йде на людей середнього та вище середнього достатку з акцентом на цінність якості обслуговування та

інтер'єрності, автентичності ресторану. Середній чек складає на одну людину 950-1450 грн. Діє мережа сезонних знижок та спеціальні пропозиції іменинникам та при організації святкових подій. В аспекті дослідження продуктової та збутової політики підприємства доцільно відмітити їх адаптивність до сучасних умов функціонування ринку (табл. 1.1, додаток А).

На сьогодні серед ресторанного бізнесу Києва спостерігаються такі тенденції конкурентної боротьби ресторанного бізнесу:

- розвиток національних кухонь та відкриття автентичних ресторанів (українська, грузинська, східна, корейська, китайська, європейська);
- поширення кафе та барів з пропозиціями крафтових страв;
- популярність меню ЗОД (здорового способу харчування);
- розвиток ресторанів з «відкритою кухнею»;
- розробка меню з можливістю приготування низькокалорійних страв;
- використання низькотемпературних режимів;
- проведення дня «відкритих дверей» для тестування нових меню;
- акційні формати та пропозиції;
- відкриття закладів харчування у форматі casual, своєрідних закладів фабрик та ринків.

Це свідчить про високий потенціал ринку ресторанної індустрії в Україні та перспективність її розвитку в майбутньому на засадах високих рівнів якості обслуговування та гудвіл компаній з можливістю збереження власних традицій та створення симбіозу міжнародних надбань кухні світу та української традиційної кухні в оновленому форматі існування для клієнтів.

Система управління якістю на підприємстві передбачає перевірку постачальників продуктів для приготування страв та алкогольну карту закладу. При цьому ресторан «Pastateca» часто бере участь в офлайн марафонах по різних показниках якості ресторанного бізнесу столиці та посідає призові місця.

Основними методами удосконалення діяльності чинного ресторану «Pastateca» з метою уникнення банкрутства та ліквідації організації можна назвати інструментарій Instagram-формат маркетингу:

1. Забезпечення формування позитивного іміджу в мережі; Особливо корисна така можливість, коли потрібно зробити ребрендинг.
2. Можливість постійної підтримки контакту з передплатниками/відвідувачами та вирішення питань в онлайн-режимі.
3. Можливість за допомогою додатку instagram легко вносити повідомлення, впливати на думку користувачів і поступово змінювати рекламну кампанію в цілому по ресторанній сфері міста;
4. Забезпечування розширення власної клієнтської ніши;
5. Спілкуючись зі своєю аудиторією і поступовість додавання нової інформацію,

Схематично на рис. 1.3 (Додаток Б) подана організаційно-управлінська структура ресторану.

Організаційно-управлінська структура даного ресторану - лінійно-функціонального типу. Це організація робочого процесу, коли накази передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

Ресторан «Pastateca» функціонує як окрема юридична одиниця і тому визначення фінансової безпеки та надійності показників даної компанії для характеристики її загальної діяльності є основою подальшого аналізу. В такому аспекті будуть використанні показники за останні роки для розуміння ситуації фінансової складової даого суб'єкта дослідження. Економічні показники ресторану «Pastateca» за 15 місяців у період з жовтня 2021 року по грудень 2022 року представлені у таблиці 1.1 (Додаток В).

Графічно співвідношення валового прибутку та чистого прибутку фінансових показників ресторану «Pastateca» за 15 місяців представлено на рис.

1.4.

Далі зупинимось на дослідженні рентабельності підприємства. Рентабельність діяльності = Чистий прибуток / Загальновиробнича собівартість * 100% Значення даного коефіцієнта за досліджувані місяці наступні: жовтень 2020 р. – 168%, листопад 2020 р. – 166%, грудень 2020 р. – 145%, січень 2022 р.

– 181%, лютий 2021 р. – 192%, березень 2021 р. – 157%, квітень 2021 р. – 173%, травень 2021 р. – 183%, червень 2021 р. – 147%, липень 2021 р. – 173%, серпень 2021 р. – 189%, вересень 2021 р. – 193%, жовтень 2021 р. – 182%, листопад 2021 р. – 164%, грудень 2021 р. – 156% [24].

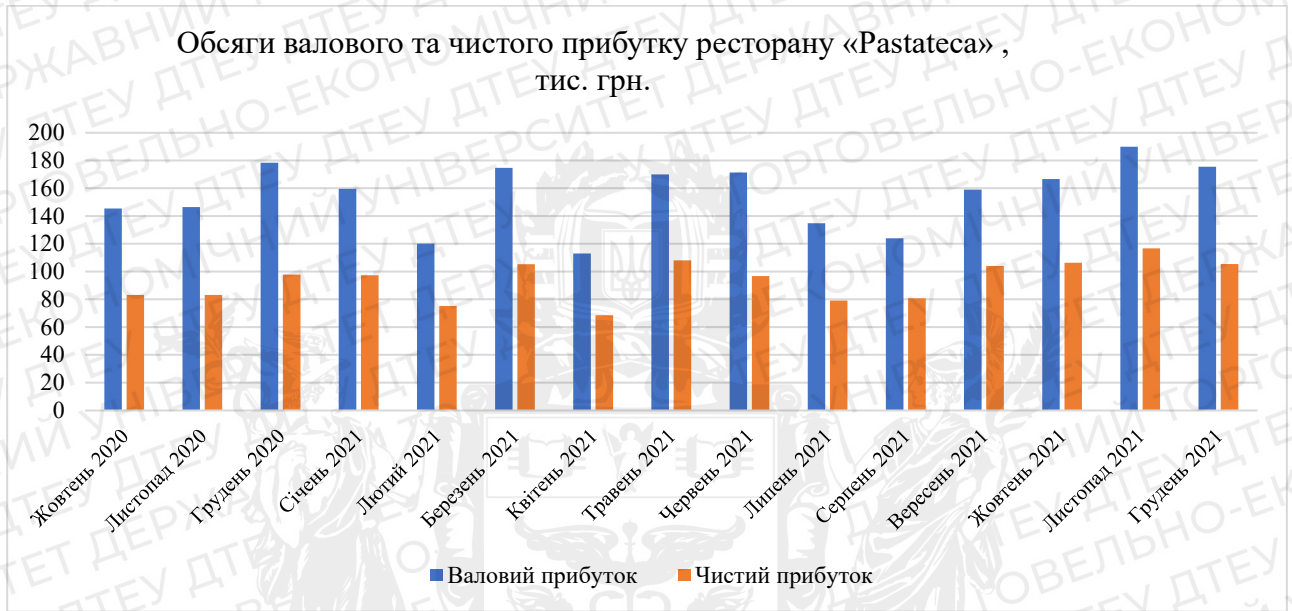


Рис 1.4 Співвідношення обсягу валового та чистого прибутку ресторану «Pastateca» за 15 місяців, грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії - ресторану «Pastateca» [24]

В середньому за досліджуваний період рівень рентабельності становив 171%. Зростання цього показника з початку досліджуваного періоду з 168% свідчить про зростання самої ефективності робочого циклу в ресторані, яке орієнтоване/націлене для отримання прибутку за короткострокову перспективу та про зростання якості управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності компанії.

Рентабельність продажу є співвідношенням прибутку від реалізації до показника чистої виручки від реалізації. Значення даного показника за досліджувані місяці наступні: жовтень 2020 р. – 179%, листопад 2020 р. – 176%, грудень 2020 р. – 182%, січень 2021 р. – 164%, лютий 2021 р. – 160%, березень 2021 р. – 166%, квітень 2021 р. – 165%, травень 2021 р. – 157%, червень 2021 р. – 177%, липень 2021 р. – 170%, серпень 2021 р. – 154%, вересень 2021 р. – 153%, жовтень 2021 р. – 157%, листопад 2021 р. – 163%, грудень 2021 р. – 167% [38].

В середньому за досліджуваний період цей показник становив 166%. Він показує, скільки у компанії залишається після покриття собівартості продукції, що підтверджує значні витрати на собівартість у досліджуваній компанії. З аналізу економічних показників діяльності ресторану «Pastateca» за 15 місяців з жовтня 2021 року по грудень 2022 року можна зробити висновок, що рентабельність залишається на одному рівні незалежно від обсягу продажу. Тому задля збереження своєї частки ринку, досліджуваному підприємству слід більш ефективно підходити до організації операційної діяльності, маркетингової діяльності та слідкувати за новими тенденціями залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

З дослідження діяльності компанії стало відомо, що на даному ринку найбільш прибутковими місяцями за обсягом продажів виступають травень, листопад та грудень, тобто перед новорічний сезон корпоративів та сезон початку літніх свят. Дане практичне спостереження підтверджується фінансовими даними: за листопад, грудень та травень 2022 року витрати на рекламу майже не зростали, проте чітко простежується збільшення обсягів продажів за послуги обслуговування даного закладу харчування за листопад у порівнянні з жовтнем на 30%, а обсяг продажів за жовтень – на 41.8% у порівнянні з вереснем. Основна частина валового прибутку 2022 року отримана за літній сезон була отримана до 15 вересня у зв'язку з активізацією попиту та збільшенням чисельності відвідувачів в даний період, а у квітні-травні дані показники були від'ємні через початок повномасштабного вторгнення росії та від'їзд частини жителів міста в західні регіони країни. Проте з червня і до вересня місяця ресторан повністю відновив свою діяльність і почав нарощувати об'єми продажів [24].

В таблиці 1.2 подано узагальнені економічні показники діяльності ФОП Аракелян «Leosweet» в розрізі останнього місяця дослідження, що дозволять дослідити саму діяльність в останній період функціонування кондитерського суб'єкта економіки та більш детально визначить рівень його привабливості серед

потенційних інвесторів чи перспективність підвищення певного циклу показників в даний момент часу.

Таблиця 1.2

Економічні показники діяльності ресторану «Pastateca» за 15 місяців (жовтень 2021 р. – грудень 2022 р.), грн.

Показники	Коефіцієнт вагомості	Розрахункові значення	
		Ресторан «Pastateca»	
		На поч. року	На кінець року
1	2	3	4
1. Коефіцієнт забезпечення стійкості фінансування	0.04	0,02	0,03
2. Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	0.06	0.06	0.07
3. Коефіцієнт валової рентабельності (для оборотного капіталу)	0.07	0.67	0.78
4. Коефіцієнт валової рентабельності (відділ продажу товарів/продукції)	0.03	0,17	0,19
5. Коефіцієнт рентабельності від рівнів продажу	0,043	0,12	0,11
6. Коефіцієнт рентабельності основних активів	0,031	0.12	0.09

Джерело: розраховано автором на підставі статистичної інформації Ресторан «Pastateca» [24]

Отже, можна узагальнити дану частину дослідження та зазначити, що за фінансовими показниками протягом 2021-2022 рр. ресторан «Pastateca» демонструє вирівнювання напрямів доходів від діяльності в сфері ресторанного бізнесу та висхідну тенденцію статті прибутку в річному еквіваленті та зростаючі темпи накопичення власної економічної безпеки і в подальшому є очікування перспективного підвищення своєї дохідності за рахунок оновлення системи виробництва, власних потужностей компанії та впровадження нових засобів модернізації ресторану.

2.2 Оцінка морально-психологічного клімату у ресторані

Колектив ресторану становить 53 працівники: 20 офіціантів, 5 адміністраторів, працівники кухні – 11 працівників, 2 директори та технічний персонал в кількості 7 працівників, охорона (4 працівники), 1 головні бухгалтер, 2 маркетологи та 1 SMM-спеціаліст. Для дослідження було обрано трудовий колектив, в загальному це 50 респондентів. Було виокремлено (не застосовувалась) методика дослідження для керівників та бухгалтерії через відсутність технічної можливості проведення з ними даного експерименту. Оцінка морально-психологічного клімату в досліджуваному ресторані проводилась на основі методів опитування працівників та анонімного анкетування персоналу.

Для успішного управління персоналом, його розподілу за психологічним групам, передбачення поведінки кожного із співробітників необхідно знати працівника як окрему особистість і як частину трудового колективу. У ресторану «Pastateca» значна увага приділяється системі управління персоналом, застосовуються сучасні методи управління, включаючи соціально-психологічні. Результати дослідження якісної структури персоналу ресторану «Pastateca» наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Якісний склад персоналу ресторану «Pastateca»

Показник	2020		2021		2022	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
1. За віком:						
18-28	14	38	16	36	18	39
29-49	27	45	22	48	25	44
50-55	11	14	9	13	10	14
Старші 56	1	3	2	2	1	3
За рівнем освіти:						
Середня	-	-	1	17	1	3
Середня спеціальна	5	20	7	19	7	16
Вища	48	80	41	81	45	84
За трудовим стажем:						

До 3х років	-	-	-	-	1	5
Від 3х до 10 років	41	62	44	94	49	92
Від 11 до 15 років	12	38	5	6	3	3

Джерело: складено автором на підставі даних ресторану «Pastateca»

На основі проаналізованої табл. 1.3 можна зробити висновок, що за віковим показником переважає група людей віком від 18-28 років, яка складає близько 60 % від усього трудового колективу. Даний показник вказує на те, що молоді та амбіційні люди забезпечують діяльність компанії, адже показники вказують на ріст та потенціал підприємства на ринку праці [24]. Проте, є значний недолік, адже молодих людей слід навчати, що може відволікати провідних спеціалістів від виконання своїх обов'язків та формувати додаткові витрати ресторанного підприємства. Роблячи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що організація з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2020 році становила 48 осіб, що складає 80% від середньооблікової чисельності персоналу; у 2021 році також 81 особу (81%); у 2022 році – 45 осіб (84%) [24].

По динаміці структури можна відмітити зростання працюючих з вищою освітою за період 2020-2022 років та відсутність плинності кадрів. Аналізуючи трудовий стаж персоналу, можна побачити тенденцію досвідчених працівників. Так у 2020 році персонал, який налічував стаж від 3 до 10 років становив 60% від всієї частки працівників. Проте, за наступні два роки ця тенденція зменшилася до 50%, що є досить непоганим показником. У 2021-2022 роках працівники зі стажем від 11 до 15 років займали близько 30% від усього працюючого персоналу. Слід зазначити, що у 2022 році з'явився 10% приріст працівників, які мають стаж роботи всього до 3-х років, а це означає, що у ресторані готові приймати випускників вузів та проводити їх навчання.

Розглянувши соціально-психологічні особливості трудового колективу ресторану «Pastateca» можна стверджувати, що так як колектив середній – приблизно 50 осіб, основною керуючою ланкою є директор та управляючий

закладу. Вони й приймають рішення не тільки в сфері керівництва компанією, але і в частині мотиваційних рішень. Директор займає позицію всередині реальних міжособистісних відносин у межах колективу.

Внаслідок цього, ресторан «Pastateca» обрав для себе таку форму оплати праці своїм працівникам, яка цілком задовольняє їх потреби та інтереси. Проте, такий аспект соціально-психологічних методів як можливість кар'єрного зростання в даній сфері можливий лише для частини персоналу, тому йде аспект плинності кадрів з вже наявним стажем в подібних закладах.

Однією з головних задач управління персоналом і використання соціально-психологічних аспектів є формування сприятливого для роботи соціально-психологічного клімату. Особистості були розділені на певні психологічні типи з певною назвою, короткою характеристикою кожного з них і рекомендації по спілкуванню з ними. Керівнику при спілкуванні з співробітниками корисно знати, до якого психологічного типу характеру належить співрозмовник. Одним із основних показників, що характеризують ефективність системи управління персоналом ресторану «Pastateca» є продуктивність праці. Проведений аналіз продуктивності праці персоналу ресторану «Pastateca» за 2020-2022 роки в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники продуктивності праці ресторану «Pastateca» за 2020 – 2022 рр.

Показники	роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6439,00	8912,00	24761,00
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	52	49	53
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол	123,83	181,88	467,19

Джерело: складено автором на підставі даних ресторану «Pastateca»

Продуктивність праці персоналу зросла за останні роки. Так, даний показник у 2021 році склав 2476 тис. грн./чол., що на 991 тис. грн. більше показника 2020 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність

ресторану «Pastateca». Даний феномен можна пояснити стрімким збільшенням чисельності персоналу [24].

Отже, проаналізувавши соціально-психологічний клімат трудового колективу, можемо зробити висновок що внутрішнє середовище ресторану «Pastateca» має досить сприятливий клімат для його працівників. Окрім цього, дана компанія чітко розуміє цінність саме людських ресурсів, а тому усіляко мотивують їх та знаходять свій індивідуальний підхід до кожного члена колективу. Керівництво даного підприємства почало вибудовувати свою корпоративну культуру, адже розуміють наскільки внутрішній клімат є важливим чинником успіху підприємства. Незважаючи на те, що дане підприємство невелике за своїми розмірами, чисельністю колективу, проте, там вибудовується позитивна атмосфера для залучення нових молодих кваліфікованих робітників та розширення своєї клієнтської бази.

В результаті першого анкетування було отримано наступні результати (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Визначення і оцінювання рівня самооцінки особистості в колективі, на прикладі респондентів колективу ресторану «Pastateca» %

Джерело: побудовано автором на основі [24]

За даними підрахунками, найбільший відсоток респондентів колективу показав відповіді з акцентом на використання власних здібностей та творчої

креативності при виконання трудових обов'язків, адже левова частина доходу – це «чайові», яке офіціанти отримують від гостей. Це частина виручки, яка і розподіляється між іншим персоналом, тому й це високий відсоток здібностей, на які особистість даної сфери робить акцент.

Наступна категорія дослідження серед вибірки респондентів – це дослідження рівня здатності до самоменеджменту в аспекті врахування показників навичок планування та цілепокладання, самоменджменту організації свого робочого часу, раціональність денного режиму колективу та їх вільного часу. Результати графічно подано на рисунку 1.6.

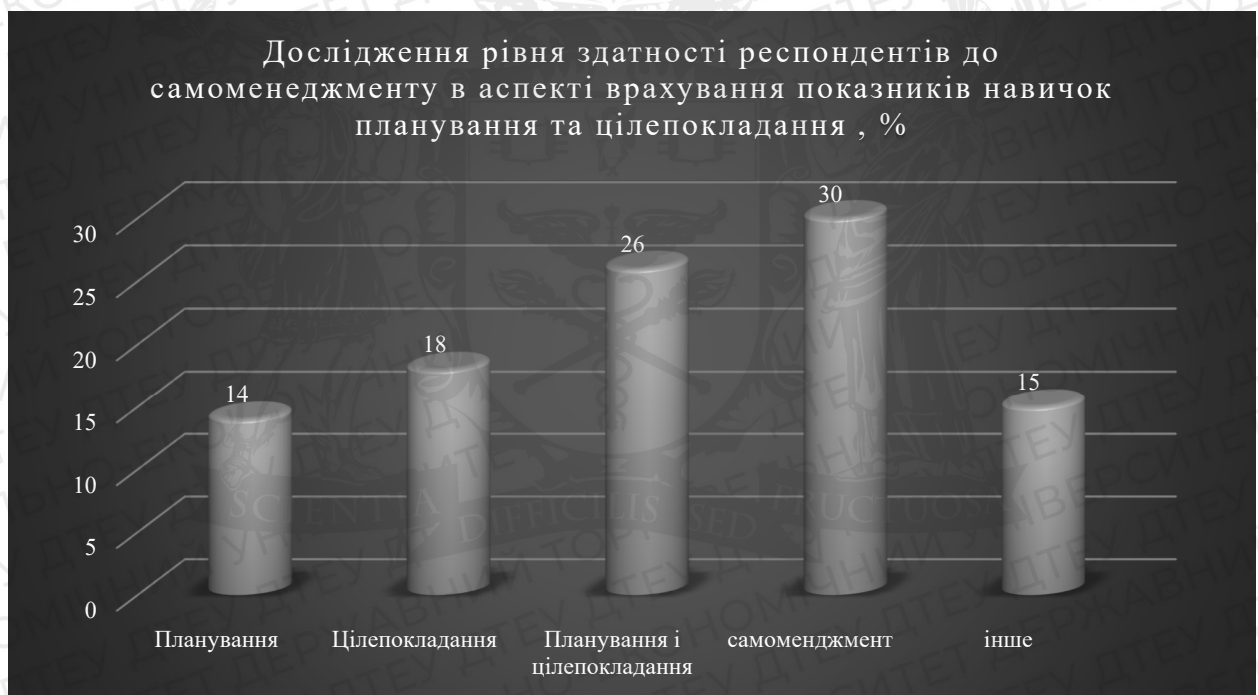


Рис. 1.6 Показники/розподіл напрямів організації часового простору на прикладі респондентів колективу ресторану «Pastateca», %

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Загалом, за результатами анкетування було встановлено, що 14% респондентів приділяють суттєву увагу плануванню власної діяльності, але не створюють цілі, в тому числі і не лише того, що стосується подальшого кар'єрного росту, а й інших видів діяльності. Респонденти, серед загальної вибірки, які займаються цілепокладанням – є 18% респондентів, а працівники ресторану, які і планують, і складають цілі – 26% від загальної кількості всієї

аудиторії. Респонденти, які комбінують самоменеджмент та власну діяльність було найбільше – 30% всіх опитаних, зокрема з них 35% додатково навчаються самоменеджменту та сфері і інструментарію маркетингу. Загалом з даного підрахунку самоменеджментом займається 58% усіх респондентів, а цільовим плануванням власного часового розподілу – приблизно 75% працівники, що є високим показником. Інше як категорія містила в собі симбіоз даних понять як проведення власного способу розподілу часу та режиму дня і на неї припадало 15% всіх питань з вибірки.

Ще одним дисфактором показників організації часового простору на прикладі респондентів колективу ресторану «Pastateca» стало прояв явище «професійного вигорання» серед колективу, особливо серед офіціантів.

Професійне вигорання серед офіціантів спричинене багатьма факторами, включаючи надмірну робочу навантаженість, стрес, невдачі в роботі, відчуття неконтрольованості в процесі роботи, конфлікти з колегами або керівництвом, невдоволення оплатою, невідповідність професії зі своїми особистісними інтересами та цінностями, недостатність підтримки з боку керівництва та колег. Офіціанти, як і інші працівники закладів громадського харчування мають великий/щільний робочий графік та високі вимоги до якості обслуговування, що часто стає причиною додаткового стресу і виснаження. Багато офіціантів також зазнають емоційного напруження в результаті взаємодії зі злочинцями або незадоволеними клієнтами.

Досліджування рівня соціально-психологічного клімату як чинника роботи персоналу трудового колективу показало наявність проблем в даному закладі. Дане дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ресторану «Pastateca» дало такі результати: 56% всіх респондентів вважали, що у їхньому колективі сприятливий соціально-психологічний клімат та дружні відносини між колегами, в тому числі присутня здорова форма конкурентної боротьби; для 38% в колективі описують умови як малосприятливий клімат для власного саморозвитку та кар'єрного росту через зловживання владою та панування неофіційних каст офіціантів та

адміністраторів; 6% опитаних вважають, що соціально-психологічний клімат, в їхньому колективі несприятливий та не допомагає в організації саморозвитку та трудовому процесі виконання системи обов'язків в загальному через прояви булінгу.



Рис.1.7 Рівень соціально-психологічного клімату як чинника роботи персоналу трудового колективу колективу ресторану «Pastateca», %

Джерело: побудовано автором на основі [24]

За підрахунками анкетування опитувальника рівня подолання труднощів: 30% опитаних респондентів мають високі показники та вагомий рівень мотивації діяльності; 34% - середні значення та опосередкований вплив мотивації власних дій під час організації власного робочого/трудоного процесу і 36% - низькі показники та відповідно високий рівень розвитку явище прокрастинації респондентів під час трудової зміни, особливо на початку сезону. Тобто, 30% залучені до щоденного тактичного планування, а решта відсотку респондентів роблять це з перервами, або ж взагалі не планують діяльність, хаотично виконуючи заплановані дії з та показуючи невисокі стандарти якості обслуговування та маркетингу продажу.

Шкала «Цілеспрямованості» показала також, що значний відсоток аудиторії колективу ресторану «Pastateca» %, а саме приблизно 80% опитаних респондентів мають високий рівень цілеспрямованості і здатні концентруватися на меті для досягнення максимізації власних результатів; 20% - середній рівень

мотиваційного показника та відповідно й середні показники успішності власної «навчальної роботи» на роботі/під час трудового процесу.

Наступною частиною дослідження є оцінка стану психологічних особливостей позитивного самоствавлення та згуртованості:



Рис.1.8 Рівень згуртованості колективу в розрізі персоналу, %

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Результати дослідження аудиторії респондентів колективу ресторану «Pastateca» подані на рисунку 1.8. Опитування респондентів показало, що найвищий рівень згуртованості та комунікації є в офіціантів через побудову концепції їх роботи та персоналу кухні через систематичність обов'язків в процесі приготування страв та напоїв. Нижчий рівень комунікації йде в охорони та технічного персоналу. Високі показники організованості демонструють також відділ маркетингу через їх рівень структури роботи та ритм трудового процесу створення візуалізації закладу.

Проте серед персоналу кухні скорочення позитивного демонстрування згуртованості колективу мінімізує часті конфлікти та виникнення суперечок в робочих моментах саме даної частини колективу. В основному це відбувається через різні навантаження в різні дні тижня, а через змінний графік частина персоналу жаліється на однаковий рівень заробітної плати без врахування доплат в вихідні дні.

Отже, загалом оцінка морально-психологічного клімату у ресторані «Pastatеса» є сприятливою, хоча в даному закладі є ряд проблем, які потребують вирішення.



РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «PASTATECA» М. КИЇВ

2.1 Формування системи конфлікт-менеджменту ресторану

Аналіз різних методик системи конфлікт-менеджменту в ресторанній сфері дозволив відилити ряд заходів для попередження конфліктних ситуацій, які можна впровадити в діючу систему конфлікт-менеджменту ресторану «Pastateca»:

- чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб ресторану: персоналу кухні, технічного персоналу, офіціантів та адміністраторів;
- створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації шляхом додаткових тематичних івентів з напрямку вдосконалення політики обслуговування;
- постановка й розвиток організаційних цілей адміністраторами закладу;
- стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем шляхом проведення нарад та зборів;
- налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації;
- створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або вищих осіб);
- корпоративні заходи, орієнтовані на спільне проведення часу між колегами закладу;
- відзначання у колективі свят та урочистих подій працівників (додає працівникам відчуття значущості, відчуття своєї особистості у колективі й причетності до нього);

- проведення загально-корпоративних тренінгів професійними тренерами на предмет побудови команди цікавих заходів, спрямованих на розвиток соціально - психологічних характеристик особистості;
- спільні навчання працівників з метою підвищення їхніх професійних знань та навичок;
- пропагування здорового способу життя у колективі (заняття спортом в обідній або після робочий час, туризм, командні змагання);
- можливість для працівника швидше покинути робоче місце у разі потреби;
- відсутність конфліктів між керівниками усіх ланок;
- гумор у колективі, розповіді анекдотів, історій, присутність особливих «корпоративних» жартів;
- розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами і можливість вирішення суперечок спокійним шляхом [[2, с. 17], [8, с. 275].

Формування системи конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca» схематично подано в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Система конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca»

Напрямок системи	Характеристика	Виконавець	Термін виконання
розроблення політики конфлікт-менеджменту	встановлення стандартів поведінки, що визначають, як слід поводитись при виникненні конфліктів, з метою забезпечення безпеки всіх працівників та клієнтів. така політика повинна бути документована та доступна для всіх працівників.	керівник закладу	2 місяці
навчання працівників	надання навчання та тренінгів, щоб працівники могли розрізняти різні типи конфліктів та знаходити ефективні рішення. важливо	запрошені коучі та маркетологи ресторанної сфери	4 місяці з можливістю пролонгації

	викладати методи ефективного спілкування, слухання та співпраці.		
встановлення процедур	розроблення чітких процедур для повідомлення про конфлікти та їх вирішення, включаючи розгляд конфліктів, що відбуваються внутрішньо між працівниками, або з клієнтами.	адміністратори закладу	постійно
управління конфліктами	визначення методів врегулювання конфліктів, включаючи використання посередника або медіатора. у ресторані можуть бути визначені особливості вирішення конфліктів залежно від їх типу та рівня складності.	адміністратори закладу та персонал (спільна нарада та обговорення)	постійно
оцінка та аналіз конфліктів	встановлення системи оцінки та аналізу конфліктів для визначення того, які проблеми є найбільш поширеними та які процедури є найбільш ефективними для їх вирішення. також може бути встановлена система звітності та відслідковування конфліктів.	адміністратори закладу та персонал (спільна нарада та обговорення)	постійно

Джерело: власна розробка автора

Наступна частина – це прогнозне оцінювання запропонованих напрямів оновленої системи конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca» за методикою проставлення рейтингу оцінки від 1 до 10 з визначенням середнього балу оцінки анонімних експертів якості та соціально-психологічного клімату в колективі після запровадження заходів протягом 4 місяців після початку впровадження чинних заходів:

Прогнозна оцінка системи конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca»

Показники оцінювання системи системи конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca»	Незалежні експерти					Середній бал
	1	2	3	4	5	
навчання працівників	6	8	10	9	7	8,6
встановлення процедур	6	7	4	6	4	5,6
управління конфліктами	4	3	4	3	3	3,9
оцінка та аналіз конфліктів	4	5	9	5	7	7,5
Всього	-	-	-	-	-	7,25

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Виходячи з даних таблиці 2.2, побудуємо графік середніх оцінок, даних експертами, і представимо його на рис.2.1.

З рис. 2.1 видно, що для співробітників ресторану характерно високі показники якості обслуговування, а також присутня окрема система аналізу показників системи розв'язання конфліктів, що дозволить покращити чинний механізм комунікації персоналу.

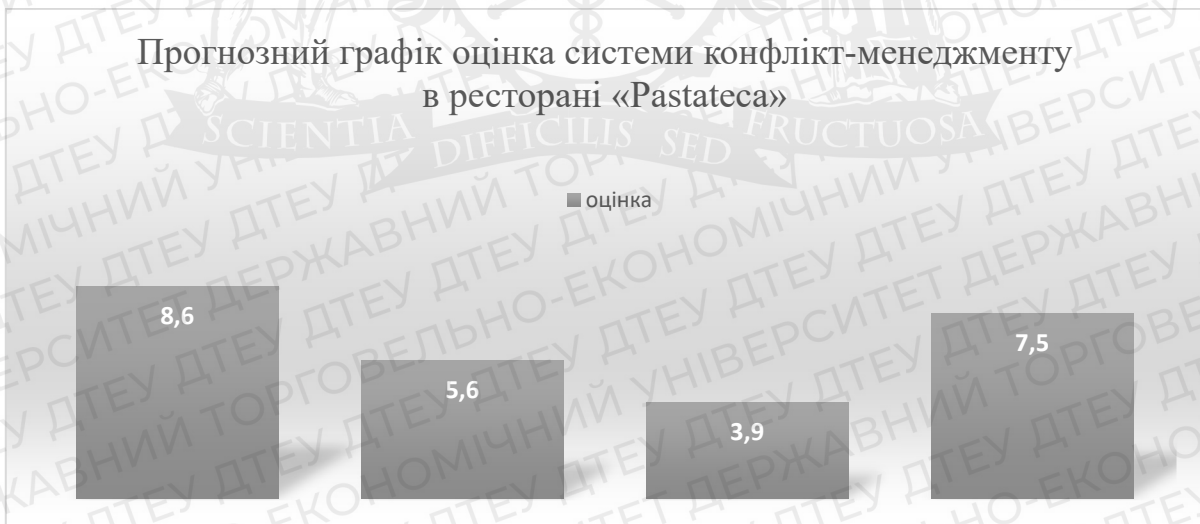


Рис. 2.3 Прогнозний графік оцінка системи конфлікт-менеджменту в ресторані «Pastateca»

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.1

Отже, середній бал склав 7,25 умовних одиниць, що при загальній оцінці ефективності показників запропонованих методів мінімізації конфліктів свідчить про ефективність даної реформації закладу в системі організації праці.

3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення системи конфлікт-менеджменту

Система конфлікт-менеджменту є важливою складовою будь-якої організації, оскільки допомагає зменшити конфлікти та вирішувати їх, що в свою чергу сприяє збереженню ресурсів та підвищенню ефективності діяльності. Ось декілька рекомендацій щодо удосконалення системи конфлікт-менеджменту:

1. Розробити чітку стратегію управління конфліктами. Вона повинна містити визначення принципів, завдань та інструментів, які будуть використовуватися для вирішення конфліктів.
2. Проводити тренінги з управління конфліктами для всіх працівників. Це допоможе підвищити рівень культури вирішення конфліктів в організації та дозволить сприяти швидкому виявленню та вирішенню конфліктів.
3. Запроваджувати систему зворотного зв'язку щодо рішень, прийнятих після вирішення конфлікту. Це допоможе організації виявляти помилки та удосконалювати процес управління конфліктами.
4. Використовувати технології для відслідковування та аналізу конфліктів. Наприклад, електронні форми заповнення заяв на вирішення конфліктів, системи збору даних та їх аналізу.
5. Створити комітет з управління конфліктами, який буде відповідати за розробку та впровадження стратегії управління конфліктами та моніторинг її реалізації.
6. Надавати можливість працівникам звернутися до психолога або консультанта з управління конфліктами [17, с. 48].

Клімат відіграє важливу роль не лише для досягнення організаційних цілей, але й і значною мірою визначає якість життя людини. Клімат може стати потужним інструментом управлінського впливу та сприяти підвищенню продуктивності як членів організації, так і організації в цілому [25].

Дослідження рівня соціально-психологічного клімату в колективі є дуже важливим, оскільки він може впливати на багато аспектів життя в організації:

1. Продуктивність: Якщо працівники почуваються комфортно та вільно в колективі, то це може збільшити їхню ефективність та робочий потенціал.
2. Задоволеність роботою: Якщо клімат в колективі є затишним, то це може збільшити задоволеність роботою працівників.
3. Відносини між колегами: Дослідження рівня соціально-психологічного клімату може допомогти виявити проблеми, що виникають між працівниками.
4. Здоров'я та благополуччя: Якщо соціально-психологічний клімат в колективі є сприятливим, то це може знизити ризик виникнення психологічних проблем, таких як депресія, тривога та стрес [25].

Отже, дослідження рівня соціально-психологічного клімату може допомогти зберегти здоров'я та благополуччя працівників, збільшити продуктивність, задоволеність роботою та покращити відносини між колегами.

Професійне вигорання може статися з будь-яким працівником, який має високий рівень стресу на роботі, і офіціанти не є винятком. Існує кілька напрямків зменшення професійного вигорання серед офіціантів:

1. Тренінг зі стресового менеджменту та управління емоціями. Офіціанти повинні мати можливість вчитися, як ефективно керувати стресом на роботі та емоціями, які виникають під час обслуговування клієнтів.
2. Забезпечення підтримки та психологічної допомоги. Робота офіціанта може бути дуже вимагаючою, тому важливо забезпечувати працівників психологічною підтримкою та доступом до професійної психологічної допомоги в разі потреби.
3. Організація правильного розкладу роботи та навантаження. Офіціанти часто працюють на високому темпі та з великою кількістю клієнтів, що може сприяти виникненню стресу та професійного вигорання. Важливо забезпечувати правильний розклад роботи та навантаження, щоб працівники мали можливість відновлюватися та відпочивати.

4. Розвиток кар'єри та можливості для саморозвитку. Офіціанти повинні мати можливість розвиватися в своїй професії, що може сприяти покращенню їхнього самопочуття та зменшенню професійного вигорання.

5. Встановлення чітких очікувань та ролей. Чіткі очікування та ролі допомагають офіціантам зрозуміти свої обов'язки та відповідальність [20, с. 4].

Для запобігання професійному вигоранню серед офіціантів, роботодавці також можуть вживати заходів, що сприяють зменшенню робочого навантаження, забезпечення підтримки та позитивної робочої атмосфери, надання можливостей для професійного розвитку та підвищення оплати праці. Також важливо, щоб офіціанти мали можливість відпочивати та відновлюватись між робочими змінами та мали можливість брати участь у програмах для підвищення фізичного та психічного здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою випускної кваліфікаційної роботи було дослідження особливостей системи конфлікт-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. В аспекті дослідження було встановлено, що конфлікти в менеджменті - це ситуації, коли інтереси, погляди, цілі, потреби або стилі поведінки працівників чи груп взаємодіючих людей не збігаються і виникає напруга між ними. Конфлікти можуть виникати на будь-якому рівні внутрішньої і зовнішньої взаємодії в компанії, включаючи конфлікти між менеджерами та підлеглими, між підрозділами, між командами проєктів, між компанією та її клієнтами, постачальниками, конкурентами тощо.

Управління конфліктами є важливою складовою успішного управління. Керівники повинні бути здатні виявляти і розв'язувати конфлікти, щоб запобігти можливим негативним наслідкам для компанії. Управління конфліктами може включати в себе такі кроки, як аналіз причин конфлікту, спільне встановлення мети, визначення спільних інтересів, пошук компромісів та створення плану дій для вирішення конфлікту.

Розв'язання конфліктів може вести до покращення внутрішньої взаємодії в компанії, збільшення продуктивності, покращення якості продукту або послуги, зменшення витрат і поліпшення стосунків з клієнтами та партнерами.

Практична частина дослідження була розроблена на основі вивчення та оцінки морально-психологічного клімату у ресторані «Pastateca». Даний заклад є італійським рестораном, який знаходиться в історичному центрі Києва. За відгуками в Інтернеті, ресторан «Pastateca» має дуже хорошу атмосферу і обслуговування, а також високу якість їжі. Цінова політика у ресторані є вище середньої та вища, ніж в інших італійських аналогічних закладах у Києві. На це впливає зокрема локація, концепція закладу та розташування в історичній частині міста.

Аналіз морально-психологічного клімату у ресторані «Pastateca» показав проблеми в аспекті наявності явище булінгу та професійного вигорання частини колективу, так і проблема значного рівня конфліктів серед персоналу кухні.

Тому розроблена програма конфлікт-менеджменту є важливим інструментом для забезпечення успішної роботи ресторану, який був обраний для дослідження. Напрямами вдосконалення програми конфлікт-менеджменту для ресторану можуть стати:

1. Навчання співробітників комунікаційним та конфлікт-розв'язуючим навичкам: Це може включати проведення тренінгів, семінарів та інших форм навчання, які допоможуть співробітникам ресторану в управлінні конфліктами.

2. Розробка політик, що регулюють конфлікти: Ресторан може розробити політики, що регулюють поведінку співробітників у разі виникнення конфлікту. Це може включати стандарти професійної поведінки, процедури вирішення конфліктів та інші рекомендації.

3. Застосування технологій управління конфліктами: Ресторан може використовувати різні програми та інструменти для вирішення конфліктів, такі як програми відеоконференцій, електронні системи звернень та інші.

4. Забезпечення ефективної комунікації в ресторані: Ресторан може забезпечити ефективну комунікацію між співробітниками та клієнтами, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

5. Використання альтернативних методів вирішення конфліктів: Ресторан може використовувати альтернативні методи вирішення конфліктів, такі як медіація та арбітраж, які допомагають вирішувати конфлікти без застосування судового процесу.

Ці напрями можуть допомогти ресторану зменшити кількість конфліктів в сучасних умовах ведення бізнесу ресторанної специфіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амакер Д. Стратегічне ринкове управління. Вісник КНЕУ. Серія Маркетинг. 2017. № 3. С. 21-33;
2. Алексеева А. Система менеджменту та управління як основа функціонування ефективного підприємства. Вісник ДонДУЕТ. 2018. № 4. С. 17-26;
3. Афанарів Г. В. Класифікація видів конфлікту в менеджменті. Науково-періодичний журнал «Бзнес та технології». 2017. № 5 (11). С. 30-43;
4. Байкаровська С. В. Система конфлікт-менеджменту як засіб оптимізації діяльності підприємств. Науковий журнал «Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво». Луцьк, 2013. №11. С. 11-25;
5. Балабанова Л. В. Причини виникнення та принципи вирішення конфліктних явищ в ресторанному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія Маркетинг та менеджмент. 2017. № 31. С. 64-78;
6. Балабанова Л. В. Методи управління конфліктними ситуаціями в ресторанній сфері. К.: Центр учбової літератури Харківського національного університету Серія Менеджмент та активні продажі. 2017. № 5 С. 240-256;
7. Березін О.В. Стратегія підприємства. Центр навчальної літератури Чернівецького університету ім. Федьковича 2015. № 5 С. 220-232;
8. Блонська В. І. Стратегія конфлікт-менеджменту. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2018. № 18. С. 275-281;
9. Божкова В.В. Методичні підходи до деталізації організації ресторанного бізнесу. Вісник КНТЕУ; Серія Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 7 С.93-97;
10. Бондар Т.І. Влада в системі комунікації та її трансформації в інформаційному суспільстві. Вісник Київського університету імені Бориса Грінченка. Серія: менеджмент та управління. 2021. № 4. С. 45-53;

11. Васильова Н. З. Система конфлікт-менеджменту в системі сучасного менеджменту управління організацією. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, Вісник економічного факультету. 2015. № 6 (7). С. 4-19;
12. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 2. С. 31–36.
13. Зозулев А.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія . Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія: документознавство і наука. 2016. № 4, Том 2. С. 209-213
14. Ємельянюк Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
15. Ляшенко А. Х. Організаційні засади забезпечення розвитку системи конфлікт-менеджменту Вісник КПІ. Серія Держава та регіони; Економіка та підприємництво. 2018 № 6. С. 110-113.
16. Івачевська О. В. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
17. Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. Журнал «Сучасне діловодство та фінансовий облік» 2014. № 5. С. 48–51.
18. Крамаренко Р. Ю. Технології мінімізації конфліктів в системі сучасного менеджменту. Вісник НАУ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами. 2018. № 11 (19). С. 48–51;
19. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2017. С. 130–137.

20. Поляк К. В. Конфліктологія, як необхідна складова сучасного менеджменту. Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету. Серія: менеджмент та маркетинг. 2021. № 45 (109). С. 2-10;

21. Потапюк І.П. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 117-129;

22. Паллеха Н. Р. Менеджмент. Навчальний підручник. Бібліотечка документознавця. Київ. 2017. 324 с.;

23. Офіційний сайт Державної статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 14.04.2023).

24. Офіційний сайт ресторану «Pastateca». URL: https://www.instagram.com/pastateca_rest/ (дата звернення: 14.04.2023);

25. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. – URL: https://pidru4niki.com/11500409/psihologiya/sotsialno-psihologichniy_klimat_trudovomu_kolektivi (дата звернення: 14.04.2023);

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1

Дослідження цільових сегментів споживачів послуг ресторану за обраними критеріями в ресторані «Pastateca»

Критерій за статті	Сегмент споживачів
за віковим показником	<ul style="list-style-type: none"> • чоловіки • жінки
за рівнем прожиття (фінансові можливості)	<ul style="list-style-type: none"> • молодь • сім'ї • особи від 25 до 45 років
за напрямом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • люди з середнім та вище середнього рівнем заробітку • бізнесмени • люди мистецтва • митці • блогери • смм спеціалісти
за напрямом використання	<ul style="list-style-type: none"> • особисті зустрічі • вечірки • святкові події • організація проєктів та презентацій

Джерело: побудовано автором на основі [24]

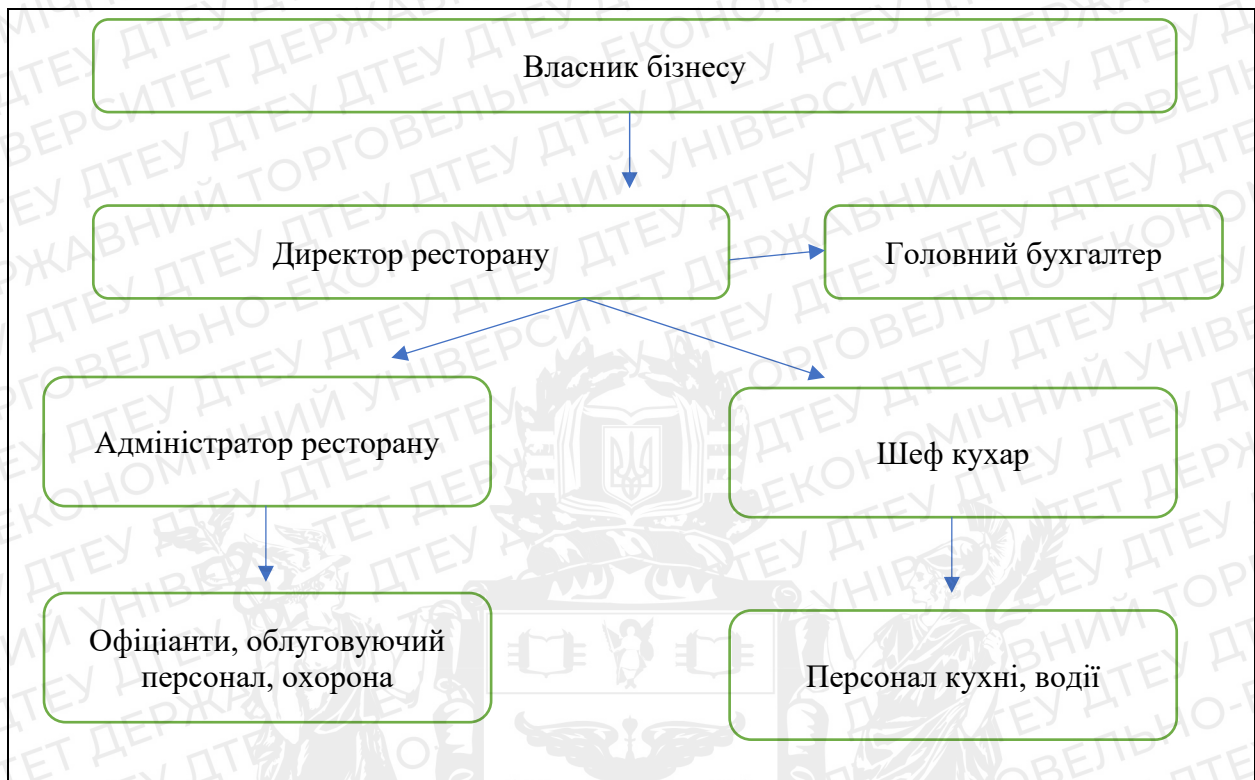


Рис. 1.3 Організаційно-управлінська структура ресторану «Pastatesca»

Джерело: побудовано автором на основі [24]

**Економічні показники діяльності ресторану «Pastateca» за 15 місяців
(жовтень 2021 р. – грудень 2022 р.), тим. грн.**

№	Місяць / Показник	Валовий прибуток	Собівартість продукції	Витрати на рекламу	Чистий прибуток
1	Жовтень 2021	14538,1	494,28	1284,0	83,11
2	Листопад 2021	14640,9	500,45	1319,2	83,17
3	Грудень 2021	17837,8	676,26	1494,0	97,81
4	Січень 2022	15961,2	537,67	950,0	97,34
5	Лютий 2022	12013,0	390,78	591,5	75,13
6	Березень 2022	17468,1	670,08	242,5	105,24
7	Квітень 2022	11296,5	395,13	532,1	68,45
8	Травень 2022	16998,9	589,39	321,2	108,05
9	Червень 2022	17132,0	656,12	203,0	96,70
10	Липень 2022	13475,6	456,36	100,60	79,12
11	Серпень 2022	12398,0	427,13	100,6	80,76
12	Вересень 2022	15900,0	539,58	234,70	104,04
13	Жовтень 2022	16658,4	585,60	271,0	106,31
14	Листопад 2022	18992,8	712,66	2,99,1	116,67
15	Грудень 2022	17541,3	675,30	353,00	105,35

Джерело: розроблено автором на основі аналітичних даних ресторану «Pastateca» [24].