

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління туристичним та готельним бізнесом»

на тему: «**Удосконалення функціонального управління системи
надання послуг на підприємстві ресторанного бізнесу- кафе-
кондитерської «Seasons»»**

Виконавець

студентка факультету міжнародної
економіки

Данильціва Дар'я Юріївна _____
/підпис/

Науковий керівник

к.г.н., доцент

Бедрадіна Ганна Костянтинівна

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному проявах полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб. Ефективність діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства залежить від багатьох чинників, до яких можна віднести конкурентне позиціонування підприємства, специфіку та технологію створення бренду ресторану, що забезпечить високу лояльність споживачів, визначення чітких стратегічних перспектив розвитку діяльності, проведення оптимальної фінансової та маркетингової діяльності.

Значна динамічність та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств ресторанного господарства нових креативних управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку.

Ескалація пандемії та коливальний локдаун створюють депресивні настрої в ресторанному бізнесі. Реалії подальшої невизначеності вимагають трансформації бізнес-середовища ресторану та посилення компетентностей персоналу, підходящих для антикризової протидії. Проте успіх діяльності підприємств даної сфери залежить від ефективності здійснення бізнес-процесів, що потребує формування новітніх підходів до управління останніми, використовуючи комбіновані типи організаційних структур, сучасні інструменти маркетингу, посилюючи інтеграцію бізнес-процесів. Відповідні заходи передбачають переорієнтацію цільових критеріїв, надання нового значення функціям управління та окреслення векторів удосконалення бізнес-процесів підприємств сфери послуг, що сприятиме втіленню їх основних бізнес-цілей.

Теоретичною основою дослідження є праці українських і зарубіжних вчених, у яких висвітлюється управлінська, маркетингова, інноваційна, правова, економічна сторони функціонування підприємства ресторанного бізнесу, а саме наукові праці дослідників та фахівців П. Друкер, А. Файоль, Дж. Гелбрейт; Долга Г.В, В. М. Маховка, Ю. О. Шаренко, О. Ю. Тузніченко, Миронова М.І., Миронов Ю.Б., С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько, Бедрадіна Г. К., С. С. Галасюк, Давиденко І.В., Герасименко В.Г., К. А. Наймарк, Єгупова І.М., Бовш, Л., Комарніцький, І., Олійник, О.; дані первинної фінансово-господарської документації та звітів ФОП Шведова В. О., кафе-кондитерська «Seasons»

Незважаючи на значну зацікавленість науковців сутністю удосконалення функціонального управління та характерними особливостями їх реалізації на підприємствах сфери послуг, комплексний підхід у дослідженні даних питань відсутній, особливо це актуально для готельно-ресторанної галузі як найбільш вразливої до зовнішніх коливань.

Актуальність вказаних проблем зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є теоретико-методологічне та економічне обґрунтування удосконалення функціонального управління надання послуг на підприємствах ресторанного бізнесу. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- ✓ розглянути науково-теоретичні аспекти функціонального управління в сфері ресторанного бізнесу;
- ✓ проаналізувати основні функції управління підприємством в сфері послуг;
- ✓ визначити методи оцінювання ефективності управління діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- ✓ надати загальну характеристику діяльності кафе-кондитерської «Seasons»;
- ✓ проаналізувати економічну діяльність кафе-кондитерської «Seasons»;
- ✓ визначити стан функціонального управління системи надання послуг кафе-кондитерської «Seasons»;
- ✓ розробити заходи щодо удосконалення функціонального управління системи надання послуг в кафе-кондитерської «Seasons»;
- ✓ довести економічну доцільність запропонованих заходів щодо удосконалення функціонального управління підприємством ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження – є процес функціонального управління системи надання послуг на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних питань функціонального управління системи надання послуг в кафе-кондитерської «Seasons».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, статистично-економічні, а також спеціальні методи, зокрема логічного узагальнення, системного аналізу; графічний (для наочного представлення статистичних даних); табличний та групування (при аналізі виробничої діяльності підприємства); конструктивний та експериментальний, статистично-економічний (оцінка результатів запропонованих заходів).

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці з названої проблеми вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, вітчизняні та закордонні статистичні дані, дані бухгалтерської, статистичної та внутрішньогосподарської звітності підприємств ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного бізнесу в цілому.

Публікації та апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження були представлені у тезисах «Маркетингова стратегія розвитку готелю М1», які були опубліковані у збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 14 квітня 2021 рік)

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Сучасні моделі функціонального управління в сфері послуг» розглядались науково-теоретичні аспекти функціонального управління. Поняття функціонального управління можна визначити, як форму поділу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, що спрямовані на вирішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. Ключовими поняттями функціональної структури управління є елементи, функції, відносини, рівні та повноваження. В економічній теорії і на практиці функціонують організаційні структури різних видів, кожна з яких має свої переваги й недоліки. Організаційні структури сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу зводяться до модифікацій таких основних видів структур, як лінійна, функціональна та лінійно-функціональна. Функції управління – є спеціалізованими видами різномірних робіт, які можна розглядати, як з точки зору їх виконавців (конкретних працівників управлінського апарату), так із точки зору змісту процесу управління та характеру виконуваних робіт. Виділяють лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. Таким чином, розглянуті основні функції менеджменту ресторанного господарства, характерні для підприємств галузі всіх типів, форм власності й організаційно-правових форм діяльності.

Ефективність є однією з найважливіших характеристик результативності управління діяльністю підприємства. Ефективність визначають як відношення результату до витрат на отримання результату, тобто не управління, а всього керованого об'єкту чи процесу. Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційно-інвестиційною та кадровою діяльностями. Проаналізувавши існуючих методів оцінки ефективності управління уможливив

виокремлення найбільш використовуваних якісних (абстрактно-логічних) методів – це методи порівняння, та кількісних – це статистичні методи, метод факторного аналізу, матричний метод, а також такі методи як метод експертних оцінок, метод нейронних мереж, метод нечіткої логіки.

У другому розділі «Дослідження функціонального управління системи надання послуг на підприємстві кафе-кондитерської «Seasons»» подана характеристика кафе-кондитерської, проаналізовано основні економічні показники та проведено оцінка функціонального стану підприємства і його конкурентів. Кафе-кондитерська «Seasons» знаходиться в центральній частині міста Одеси, недалеко від парку ім. Тараса Шевченка, відомого пляжу Ланжерон, в затишному і тихому дворіку, що за адресою вул. Успенська. Заклад знаходиться на першому поверсі житлового будинку. Поряд хороша транспортна розв'язка, відстань до зупинки громадського транспорту 2 хв по вулиці Успенська. Проаналізувавши основні економічні показники (2020 рік) можна сказати, що середній рівень завантаження закладу складає 68%. В роботі кафе спостерігається яскраво виражена різниця в завантаженні закладу відповідно по буднях та вихідних та в «високий» та «низький» сезон. Так найменша завантаженість кафе це – вечір у «низький» сезон, а найбільша – під час ланчу у «високий» сезон по будням. Доходи підприємства досягають 1227,5 тис. грн, а це на 156,8 тис. грн менше ніж в 2019 році. Основними джерела доходу є: ресторанне обслуговування; барне обслуговування; виїзне постачання страв і напоїв. Основні засоби припадають на машини та кухонне обладнання. За допомогою SWOT-аналізу визначили сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами кафе-кондитерської «Seasons» те, що заклад розташований біля парку Т. Шевченка та недалеко від пляжу Ланжерон, кафе має демократичні ціни, затишний інтер'єр, достатньо широкий асортимент кондитерських виробів і напоїв високої якості, персонал професійно виконує свої обов'язки. Слабкими сторонами є відсутність реклами і чіткої маркетингової компанії, що впливає у несформований імідж кафе. Проведення акцій і введення системи знижок значно б покращили ситуацію в позитивну сторону. Також можна поповнити клієнтську базу через ведення сторінок в соціальних мережах SMM спеціалістами, використанням таргетованої реклами націлену на цільову аудиторію кафе.

Для аналізу функціонального стану управління системи надання послуг в кафе-кондитерській «Seasons» було проведено опитування серед персоналу методом анкетування. отримані результати оцінки якості управління кафе-кондитерської «Seasons» 51,5, тому можна сказати, що поточний стан управління сформований і потребує постійного поліпшення і віднести до 3 рівня. Основні конкурентів кафе-кондитерської «Seasons»: «Профітолі», «Cake House», «Vanil». Можна зробити висновок, що «Vanil» має конкурентні переваги за показниками: чітке встановлення цілей і

стратегічних завдань; корпоративної культури; мотивації працівників. Його комплексний показник 8, а інтегральний показний 58, що дозволяє йому посісти перше місце.

Далі за результатами дослідження йде кафе-кондитерська «Seasons» високі значення набули показники: чітке встановлення цілей і стратегічних завдань; виконання основного процесу; мотивації працівників. Комплексний показник дорівнює 7,3. Інтегральний показник 50. Тому «Seasons» займає 2 місце серед розглянутих підприємств конкурентів.

Наступною йде кафе-кондитерська «Профітролі» з комплексним показником 6,9 та інтегральним показником 46. Підприємство добре виконує основний процес та має гарну корпоративну культуру.

Останнє місце займає кафе-кондитерська «Cake House» експерти оцінили високим балом лише показник – виконання основного процесу. Комплексний показник складає 6,4. Інтегральний показник 42.

У третьому розділі **«Концептуальні засади удосконалення функціонального управління системи надання послуг в кафе-кондитерській «Seasons»»** представленні шляхи удосконалення функціонального управління системи надання послуг. Проаналізовано сучасний стан ринку ресторанного бізнесу. Розглянуто такі тактики управління: модель «лінійний удар», «перезавантаження», «реінжинірингу» - переосмислення та перебудова бізнес-процесів унаслідок реакції на кризові явища; «колаборації» - об'єднання цілей, завдань, ресурсів, часу для концентрації усіх зусиль для реалізації важливих аспектів розвитку закладу; «аутсорсингу» - передачу виконання деяких функцій кафе зовнішньому підрядчику; «маркетинг-стимуляції» - застосування диджитал-інструментів, технологій клієнтоорієнтованого управління та гайміфікації. До тактики управління бізнесом віднесли менторинг та Agile. Розглянули види менторингу в ресторанному бізнесі, точки дотику менторингу з Agile, сформували референтну модель Agile-менторингу.

Підсумовуючи, ми рекомендуємо наступні заходи:

1. Розробити та впровадити тактики управління та прийняття управлінських рішень. Застосувати такі тактичні моделі: лінійну, реінжинірингу, аутсорсингу.

2. Менторинг - застосування менторингу для підприємства «Seasons» на практиці може вирішити ряд проблем, наприклад у якості ментора може виступити досвідчений ресторатор, який забезпечить передачу практичної інформації і специфічних компетентностей менті (менеджеру кафе), що дозволить використовувати компетентний підхід до управління, впровадженні інновацій та цифрових інструментів для заощадження часу, зусиль і ресурсів.

3. Впровадити Agile-підходи, що принесе ряд позитивних перспектив. Робота з геокартою клієнтів, соціальними мережами,

клієнтською базою дозволить отримати інтерес споживачі, інформувати їх про нові сервіси, продукти, послуг, формуючи споживчі цінності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження наочно доводить, що успіх діяльності підприємств ресторанної сфери залежить від ефективності здійснення бізнес-процесів, формування новітніх підходів до управління, використання комбінованих типів організаційних структур, сучасних інструментів маркетингу, посилюючи інтеграцію бізнес-процесів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Сучасні моделі функціонального управління в сфері послуг»** було розглянуто науково-теоретичні аспекти функціонального управління в сфері ресторанного бізнесу; організаційні структури їх види, переваги та недоліки; функції управління та їх характеристика; проаналізовані методи оцінки ефективності управління.

У другому розділі **«Дослідження функціонального управління системи надання послуг на підприємстві кафе-кондитерської «Seasons»»** відображена загальна характеристика кафе-кондитерської «Seasons», розглянуті асортимент та послуги, що надаються в закладі; досліджені основні економічні показники функціонування закладу. Для вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства кафе-кондитерської «Seasons», а також виявлення сильних та слабких сторін був проведений SWOT-аналіз. Сильними сторонами кафе-кондитерської «Seasons» те, що заклад розташований біля парку Т. Шевченко та недалеко від пляжу Ланжерон, кафе має демократичні ціни, затишний інтер'єр, достатньо широкий асортимент кондитерських виробів і напоїв високої якості, персонал професійно виконує свої обов'язки. Слабкими сторонами є відсутність реклами і чіткої маркетингової компанії, що впливає у неформований імідж кафе. Проведення акцій і введення системи знижок значно б покращили ситуацію в позитивну сторону. Також можна поповнити клієнтську базу через ведення сторінок в соціальних мережах SMM спеціалістами, використанням таргетованої реклами націлену на цільову аудиторію кафе. Для аналізу функціонального стану управління кафе-кондитерської «Seasons», було проведено анкетування в якому приймав участь персонал закладу, де потрібно було дати відповіді на 25 запитань. Результат анкетування показав, що діяльність таких функцій – мотивації, контролю і координації відбувається на низькому рівні. А загальний рівень менеджменту підприємства сягає 51,1 бал це говорить про те, що менеджмент сформований і потребує постійного поліпшення. Був проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності кафе-кондитерської «Seasons» та його трьох конкурентів «Профітролі», «Vanil», «Cake House». Оцінювання відбувалось експертами за критеріями якості

управління на підприємствах. Дослідження показали, що основним конкурентом кафе-кондитерської «Seasons» є «Vanil».

У третьому розділі **«Концептуальні засади удосконалення функціонального управління системи надання послуг в кафе-кондитерської «Seasons»»** представленні шляхи удосконалення функціонального управління системи надання послуг. Проаналізували ринок ресторанного бізнесу, результати вказали, що ринок скоротився майже на половину через пандемію коронавірусу, тому сфера ресторанного бізнесу вимагає перезавантаження їхньої діяльності, впровадження стратегій кризового реагування та, відповідно, переформатування наявних і розроблення нових концептуальних й методичних підходів до управління. Були розглянуті тактики та стратегію управління, а також менторинг та Agile підходи. Запропоновані заходи щодо покращення функціонального управління для кафе-кондитерської «Seasons» та обґрунтований економічний ефект. Серед заходів було запропоновано застосувати SMM за допомогою компанії агентство «Nagorna Agency» яке надає послуги просування в соціальних мережах, брендингу, реклами та аналітику; менторинг для підприємства «Seasons» на практиці може вирішити ряд проблем, наприклад у якості ментора може виступити досвідчений ресторатор, який забезпечить передачу практичної інформації і специфічних компетентностей менті (менеджеру кафе), що дозволить використовувати компетентний підхід до управління, впровадженні інновацій та цифрових інструментів для заощадження часу, зусиль і ресурсів компанія. Послуги ментора надає фірма «Firm.UA» яка має досвід понад 20 років праці в сфері бізнесу і має позитивні відгуки

Впровадження agile-підходів принесе ряд позитивних перспектив. Робота з геокартою клієнтів, соціальними мережами, клієнтською базою дозволить отримати інтерес споживачі, інформувати їх про нові сервіси, продукти, послуг, формуючи споживчі цінності. Було запропоноване навчання для менеджера кафе-кондитерської «Seasons» в академії «Scrum Ukraine»

При застосуванні запропонованих заходів на практиці можна збільшити рівень завантаження столів - у лютому 2020 році рівень завантаження складав 60%, а в 2022 році цей показник виросте до 100%. Збільшення завантаження столів у середньому за рік підвищиться на 12,7%. Обсяг доходу збільшиться на 371,3 тис. грн.. Інтегральний ефект від запропонованих заходів складатиме 674,0 тис. грн рік, а індекс прибутковості 1,72, що свідчить про прибутковість запропонованих заходів.

АНОТАЦІЯ

Данильціва Д.Ю.

«Удосконалення функціонального управління системи надання послуг на підприємстві ресторанного бізнесу- кафе-кондитерської «Seasons»» кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за магістерською програмою професійного спрямування «Управління туристичним та готельним бізнесом» Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2021 рік

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Об'єктом дослідження – є процес функціонального управління системи надання послуг на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – є сукупність теоретико-методологічних, методичних та практичних питань функціонального управління системи надання послуг в кафе-кондитерської «Seasons».

У першому розділі кваліфікаційній роботі розглянуто науково-теоретичні аспекти функціонального управління. У другому розділі подана характеристика кафе-кондитерської «Seasons». Проаналізовано основні економічні показники та проведено оцінку функціонального стану системи підприємства і його конкурентів. У третьому розділі представлені шляхи удосконалення функціонального управління системи надання послуг. Обґрунтована ефективність впровадження запропонованих заходів спрямованих на удосконалення функціонального управління підприємством ресторанного бізнесу.

Ключові слова: функціональне управління, організаційна структура, функції управління, ефективність управління, тактика управління, менторинг, agile.

ANNOTATION

Danyltsiva Daria

"Improvement of functional management of services system in restaurant business at confectionery café " Seasons "" qualification work for obtaining an educational master's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business" on the master's program "Management of tourism and hotel business" Odessa National University of Economics
Odessa, 2021

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, appendices.

The object of research is the process of functional management of services system in the restaurant business.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological, methodological and practical issues of functional management of services system in the cafe-confectionery "Seasons".

In the first section of the qualification work the scientific and theoretical aspects of functional management are considered. The second section describes the cafe-confectionery "Seasons". The main economic indicators are analyzed and the assessment of the functional state system of the enterprise and its competitors is carried out. The third section presents ways to improve the functional management of services system. The effectiveness of the implementation of the proposed measures aimed at improving the functional management of the restaurant business is substantiated.

Key words: functional management, organizational structure, management functions, management efficiency, management tactics, mentoring, agile.