

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри



Омельченко В.Я.

(підпис)

(ІІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.


**«СИСТЕМА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЇЇ
РОЗВИТКУ»**

Кваліфікаційна
робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня
вищої освітньо-освітньо-
професійної програми
«Менеджмент» :
Ангеліної Анастасії
Олександрівни

Науковий керівник:
Горбашевська М.О.
К.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:
Іваненко Л.М.
К.е.н., доцент кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
Донецького національного
університету імені В. Стуса

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 85 В

Секретар ЕК 
«16» червня 2023р.

Київ – 2023

**МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ангеліна Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система самоменеджменту організації та напрями її розвитку
керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробка рекомендацій щодо роботи інструментів самоменеджменту на прикладі функціонування ресторану у стійкому взаємозв'язку з економічними показниками.

Об'єкт дослідження: Самоменеджмент як одне з ключових явищ в системі управління підприємством.

Предмет дослідження: система самоменеджменту організації та напрями її розвитку.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

1.1. Поняття системи самоменеджменту організації, його основні види та класифікація

1.2. Еволюція самоменеджменту. Особливості функціонування самоменеджменту в сучасних умовах

1.3. Економічні показники та аналіз функціонування самоменеджменту

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЩАСТЯ»

2.1. Загальна характеристика самоменеджменту ресторану «Щастя»

2.2. Аналіз економічних показників, оцінка діяльності.

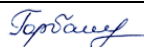





2.3. Аналіз ефективності управлінської моделі

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні пропозиції щодо стабілізації та покращення економічних показників шляхом удосконалення самоменеджменту.

3.2. Шляхи адаптації управлінської моделі під актуальні та ефективні тенденції самоменеджменту

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 2 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 3 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

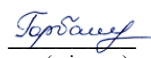
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми кваліфікації роботи | до 06.02.2023 | |
| 2. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника | 23.02.2023 | |
| 3. | Консультація з науковим керівником | постійно | |
| 4. | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи | до 15.03.2023 | |
| 5. | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи | 15.03.2023-03.04.2023 | |
| 6. | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 03.04.2023 | |
| 8. | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи | 03.04.2023-01.05.2023 | |
| 9. | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 01.05.2023 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 24.05.2023 | |
| 11. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | до 31.05.2023 | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи | 13.06.2023 – 17.06.2023 | |

Студент


 (підпис)

Ангеліна А.О.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

Горбашевська М.О.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ | 7 |
| 1.1. Поняття системи самоменеджменту організації, його основні види та класифікація | 7 |
| 1.2. Еволюція самоменеджменту. Особливості функціонування самоменеджменту в сучасних умовах..... | 16 |
| 1.3. Економічні показники та аналіз функціонування самоменеджменту ... | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЩАСТЯ» | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика самоменеджменту ресторану «Щастя» | 28 |
| 2.2. Аналіз економічних показників, оцінка діяльності. | 30 |
| 2.3. Аналіз ефективності управлінської моделі | 33 |
| Висновки до розділу 2 | 35 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ | 37 |
| 3.1. Основні пропозиції щодо стабілізації та покращення економічних показників шляхом удосконалення самоменеджменту. | 37 |
| 3.2. Шляхи адаптації управлінської моделі під актуальні та ефективні тенденції самоменеджменту | 43 |
| Висновки до розділу 3 | 50 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 55 |

ВСТУП

Велика конкуренція на ринку товарів і послуг вимагає від підприємств системного підходу до організації функціонування бізнесу. Система менеджменту і самоменеджменту є базисом, на якому ґрунтується організаційний фактор розвитку та функціонування бізнесу. Невідлагодженість процесів самоменеджменту негативно впливає на загальні шляхи розвитку підприємства і його економічну стабільність. Самоменеджмент організації є вагомим важелем у структурі управління підприємством, який знаходиться у безпосередньому взаємозв'язку з економічними показниками, лояльністю споживача та стабільністю підприємства на ринку, тому на сьогодні тема системи самоменеджменту підприємства, шляхи та інструменти її розвитку є актуальною.

Актуальним також вбачається необхідність висвітлення самоменеджменту підприємства як одного з основних чинників конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринку, а також – важливого механізму сучасного менеджменту.

Об'єкт дослідження – самоменеджмент як одне з ключових явищ в системі управління підприємством.

Предмет дослідження – система самоменеджменту організації та напрями її розвитку.

Мета дослідження полягає у висвітленні роботи інструментів самоменеджменту на прикладі функціонування ресторану у стійкому взаємозв'язку з економічними показниками.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *задач*:

1. Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат та джерельну базу дослідження.
2. Дослідити поняття, види, класифікацію самоменеджменту.
3. З'ясувати основні форми самоменеджменту та його проблеми. Встановити особливості сучасного самоменеджменту.

4. Проаналізувати ресторан на предмет функціонування самоменеджменту.

5. Охарактеризувати взаємозалежність самоменеджменту та розвитку підприємства на основі економічних показників.

6. Дослідити основні шляхи розвитку конкурентоспроможності в контексті самоменеджменту.

Методи дослідження - У роботі застосовано як емпіричні (спостереження, порівняння, узагальнення), так і теоретичні методи наукового аналізу:

- історико-культурний підхід – для характеристики основних етапів розвитку самоменеджменту та його характерних рис;

- аналітичний метод – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у функціонуванні підприємства та його самоменеджменту за допомогою аналізу економічних показників.

- порівняльний метод – для пошуку спільного та відмінного в стратегіях самоменеджменту різних компаній.

Джерельною базою дослідження є наукові праці (статті, дисертації), тлумачні словники, зведені друковані видання, офіційні джерела публікації законодавчих актів та тематична література з менеджменту та маркетингу.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні і систематизації наявних на сьогодні матеріалів щодо напрямів самоменеджменту організації як інструменту підвищення конкурентоспроможності, а також - створенні авторських рекомендацій щодо удосконалення системи самоменеджменту підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані у наукових пошуках, в сучасному практичному менеджменті, а також при навчанні фахівців з менеджменту, маркетингу та бізнес-професій у закладах вищої та фахової передвищої освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

1.1. Поняття системи самоменеджменту організації, його основні види та класифікація

«Самоменеджмент - послідовне та цілеспрямоване використання керівником (спеціалістом тощо) випробуваних методів та практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур та операцій, досягнення намічених цілей. Направлений на максимальне використання працівником власних можливостей та свідоме управління своїм робочим часом» [2]. Наступне визначення розглядає самоменеджмент як:

1. Менеджмент горизонтальних самоорганізованих м'яких соціально-економічних систем через оптимізацію взаємозалежності та мінімізацію кількості партнерських типів відносин сторін.

2. Організація особистої роботи менеджера, куди входять такі елементи як: постановка цілей, планування, визначення пріоритетів, організація трудового процесу, самоконтроль» [3]. Також менш особистісно спрямоване визначення надає А.Т. Хроленка у [4], визначаючи самоменеджмент як «послідовне та доцільне використання випробуваних методів роботи у повсякденній практиці». Ф.М. Русинов у [19] зазначає, що самоменеджмент – це «організаційно – координуюча діяльність в умовах нестійкого простору самоорганізації людського фактора».

Грунтуючись на результатах цих досліджень, можна дійти невтішного висновку, що самоменеджмент, як і самоврядування, є складовою людини. Самоврядування - це насамперед управління своїми силами задля досягнення поставлених цілей чи участь всіх членів організації у діяльності органів управління. Ототожнюючи два поняття - «самоменеджмент» та «самоврядування», Ф.М. Русинов у [46] визначає, що «ефективне

самоврядування об'єктивно пов'язане з людською природою та соціальним управлінням».

Все це дозволяє нам розглядати самоменеджмент як систему, як комплексне, цілісне уявлення самоменеджменту на рівні персоналу, на рівні керівника та на рівні робочих команд (груповий самоменеджмент), що в сукупності представляє самоменеджмент в цілому або, можна сказати, інтегративний самоменеджмент.

До властивостей самоменеджменту як системи можна віднести: цілісність, централізованість, адаптивність, сумісність, зворотний зв'язок, неаддитивність відносин (виникнення нової якості як продукту інтеграції), емерджентність, синергічність, мультиплікативність. У самоменеджмент активно вводяться принципи, концепції та підходи, що використовуються у сучасному менеджменті. Принципи самоменеджменту та самоорганізації багато в чому збігаються. Формулювання терміна самоменеджменту означає послідовне та цілеспрямоване застосування випробуваних методів та застосування повсякденної практики з метою оптимального використання наявних внутрішніх ресурсів.

Особливий інтерес для дослідження самоменеджменту представляють прямі та зворотні зв'язки управління, які полягають у тому, що при переході від прямого зв'язку до зворотного відбувається взаємозаміна суб'єкта та об'єкта впливу. Суб'єкт стає об'єктом, а об'єкт – суб'єктом. Саме єдність «суб'єкт-об'єктних» та «об'єкт-суб'єктних» взаємодій визначає цілісність структури системи самоменеджменту підприємства. Також необхідно враховувати, що розчленування реальних виробничо-господарських організацій на об'єкт і суб'єкт або керовані ланки та систему управління можливе лише в абстракції. Насправді кожна господарська одиниця від організації до безпосередніх виконавців є суб'єктом і об'єктом одночасно.

Самоменеджмент має багатопланові цілі (Рис.1.1), що дозволяють йому бути ефективним інструментом в управлінні підприємством:

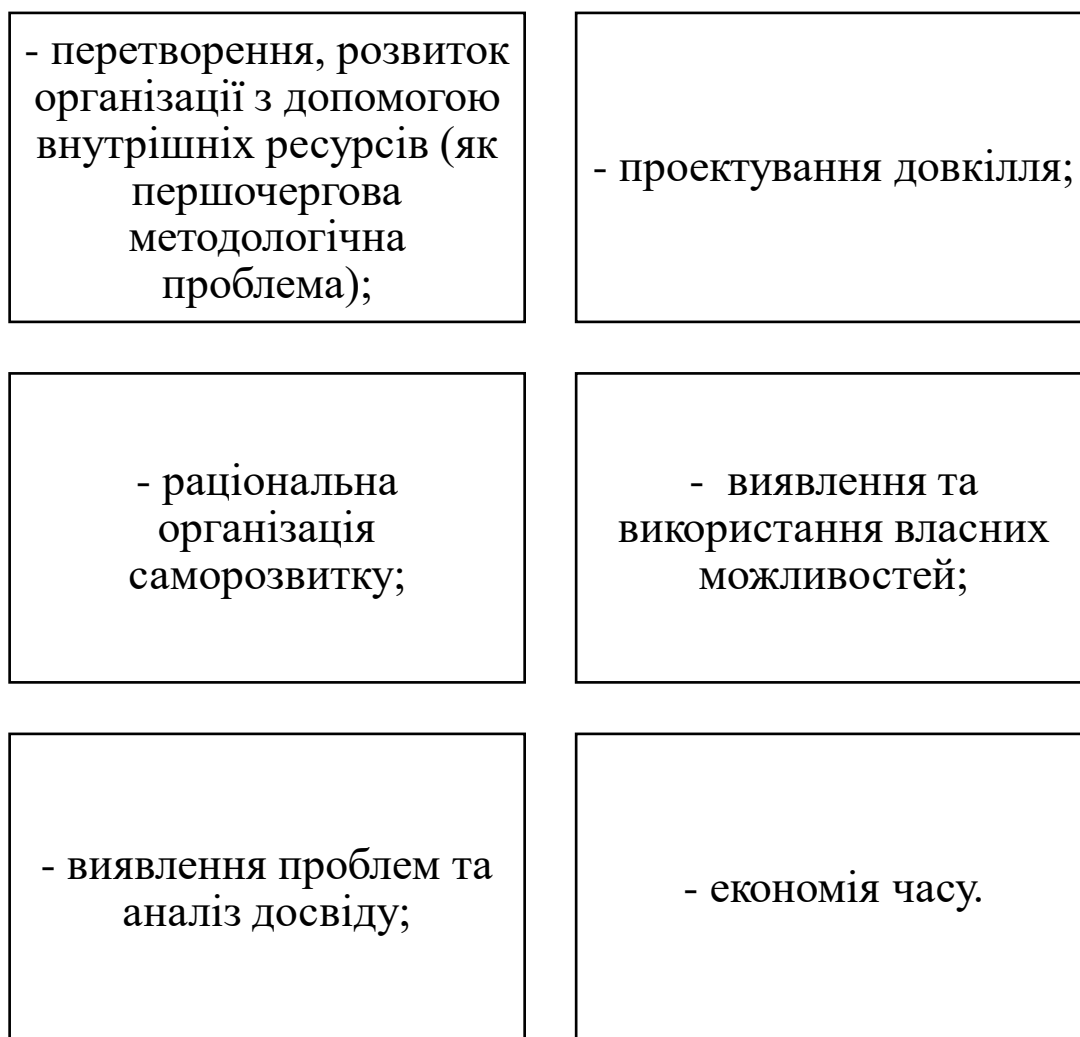


Рис.1.1 «Основні цілі самоменеджменту» [27].

Самоврядування, будучи функцією людини у всіх сферах функціонування: політичної, соціальної, економічної, екологічної, правової, є також функцією організації в цих сферах. У кожній із цих сфер самоврядування має свої функціональні напрями, цілі, завдання, структуру тощо. Тобто є підстави говорити про соціальне, політичне, екологічне, економічне та інше самоврядування організації як щодо відносно самостійних сфер і складових системи самоменеджменту організації. Підвищенню ефективності самоменеджменту підприємств сприятиме перманентне, циклічне вирішення наступних завдань (Рис.1.2.):

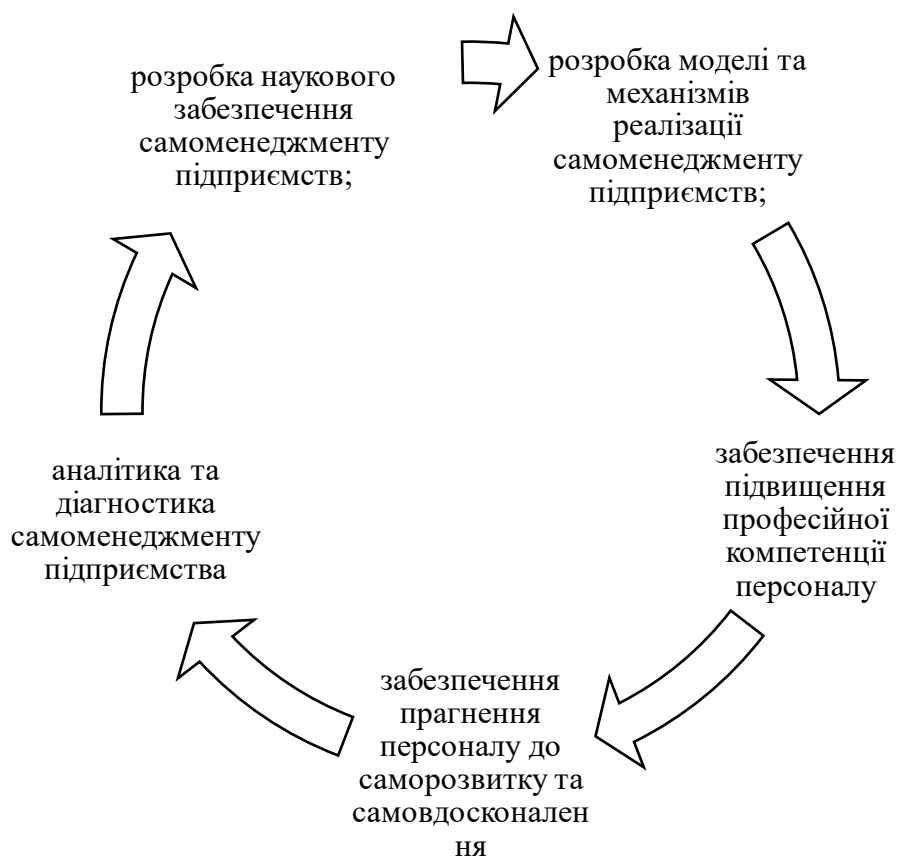


Рис.1.2. Завдання самоменеджменту для підвищення ефективності підприємства [16].

Теоретично управління прийнято розрізняти внутрішнє і зовнішнє управління. Зовнішнім називають управління, у якому керуючий вплив надходить у керовану систему ззовні. І тут керуюча система входить у склад керованої, виділено самостійний зовнішній орган. Слід зазначити, що стосовно організаціям поділ управління на внутрішнє і зовнішнє має певний ступінь умовності. Внутрішнім називають управління, у якому управляюча дія формується у самої керованої системі, всередині неї. Орган управління, що виробляє управлінські впливи, утворює разом із керованою системою єдиний комплекс. Органи управління, і навіть особи, здійснюють управління, входять при внутрішньому управлінні до складу керованої організації.

Різновидом внутрішнього управління якраз і є самоврядування чи самоменеджмент. Самоврядування - це внутрішнє управління організацією, підприємством, компанією органами управління, що грає основну роль

управлінні. У разі самоврядування зовнішнє управління обмежується щодо вузьким колом проблем загального характеру і втілюється як законів, указів, урядових постанов, національних програм, обов'язкових широкого кола організацій та осіб, потребують неухильного виконання всіма, кого поширюється дію законодавчих та інших нормативних актів. З урахуванням цих обмежень самоврядні організації мають право самостійно приймати та здійснювати управлінські рішення, спираючись на власне, внутрішнє управління. Але слід зазначити, що немає абсолютно самоврядних організацій, як і абсолютно директивно керованих організацій. Самоменеджмент найбільш застосовний до акціонерних товариств, товариств, приватних організацій. Більш обмежені можливості самоменеджменту у державних установах, де існує держзамовлення, особливо це обмеження виявлялося за часів планової економіки. Зробити такий висновок дозволив аналіз проведеної нами анкети серед співробітників організацій різних форм власності міста Оренбурга та Оренбурзької області. В акціонерних товариствах та приватних організаціях більшою мірою, ніж у державних організаціях, створюються умови для розвитку персоналу, а також більше прагнення співробітників до навчання та розвитку.

Виходячи з аналізу літератури, можна визначити, що структуру системи самоменеджменту повинні становити такі елементи: самоврядування (управління собою); самоорганізація (організація своєї діяльності); саморегуляція (підтримка внутрішньої рівноваги); саморозвиток (формування пріоритетних якостей); самоконтроль (оцінка та проектування своєї діяльності); раціоналізація мислення; планування та облік часу; вибір цілей; інформаційний пошук; творче та інноваційне мислення.

Структура самоменеджменту має відповідати таким вимогам. До них відносяться:

- спрямованість на результат, іншими словами, економічність;
- поєднання індивідуальних цілей та загальних цілей;

- здатність структури забезпечувати сприятливі умови для реалізації процесу розвитку;
- ясність - чітке знання своїх завдань та обов'язків;
- поєднання стабільності та пристосовності, вона повинна спиратися на досягнення минулого та планувати майбутнє;
- гнучкість - швидка реакція на будь-які зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- стійкість у часі та здатність до самооновлення;
- Надійність організації різних процесів.

Самоменеджмент - це комплексна інноваційна наука, яка тільки зароджується одночасно з формуванням ринкової економіки, являє собою складне соціально-економічне та організаційно-технічне явище, процес самоорганізації, що має справу зі зміною станів та якостей, що передбачає наявність певних тенденцій та етапів, звідси він пов'язаний із закономірностями та принципами, які становлять предмет будь-якої науки.

Самоврядування трудового колективу водночас не виключає виникнення певних протиріч та розбіжності інтересів. Формою їх подолання, зокрема, можуть бути різноманітні трудові угоди. Іноді трудові угоди розглядаються як інструмент самоврядування.

Самоменеджмент, крім всього сказаного вище, змінює як саму філософію управління у частині розвитку довірливості, професіоналізму, обліку динамічності соціально-економічних систем, а й характер відносин між співробітниками, їх націленість успіх і досягнення. На концептуальному рівні можна сказати, що самоменеджмент як координаційно - управлінський менеджмент в умовах горизонтальних самоорганізаційних процесів та систем стає фактично основою участі людини в процесі розвитку організації. Для соціально-економічних систем, які прагнуть тривалого існування на ринку, методами самоменеджменту можна забезпечити сталий розвиток, а самоменеджмент дає можливість реалізувати цю мету. Отже, перед

самоменеджментом постійно постає вихідне завдання виявлення траєкторій сталого розвитку організації.

Можливо дати деякі визначення щодо смислової частини самоменеджменту, зокрема щодо набору та інтерпретацій принципів, що в сукупності визначають сучасний підхід до самоменеджменту. Принципи самоменеджменту визначають концептуальному рівні сенс менеджменту за умов самоорганізації людських чинників чи організаційних систем. Самоменеджмент ґрунтується не лише на використанні своїх внутрішніх ресурсів, а й на збереженні власних внутрішніх ресурсів комплексу «суб'єкт - об'єкт». Це твердження також дозволяє нам говорити про гетеростазу організації, тобто процес збереження сталості внутрішнього середовища організації за рахунок засобів самоврядування, але одного збереження недостатньо так як УР організації перш за все передбачає розвиток внутрішніх ресурсів. Гетеростазис передбачає наявність спеціальних ресурсозберігаючих технологій самоврядування, вкладених у збереження найбільш професійної частини персоналу організації. Розвиток внутрішніх ресурсів передбачає технології розвитку та навчання персоналу організації. Методами самоменеджменту можна забезпечувати відновлення життєвого циклу та виявляти траєкторії розвитку організації. Самоменеджмент стає ефективним способом реалізації нових реальностей розвитку організації, магістральним шляхом її розвитку. У чому б не проявлявся самоменеджмент - це самоменеджмент окремої особи чи колективу спільно працюючих людей, їхньої спільної діяльності, на основі мобілізації внутрішніх джерел удосконалення персоналу та самої організації, а також активну участь їх в органах самоврядування.

Самоменеджмент в економічній літературі розглядається з позицій індивідуальних технологій саморозвитку та самовдосконалення.

А.А. Огарков, розглядаючи методологічні аспекти теорії організації, стверджує, що технологія є частиною менеджменту підприємства. Особиста технологія також передбачає раціональну організацію діяльності персоналу,

створення особистісних передумов успішної діяльності та розвитку співробітників підприємства, а також управління особистістю як відкритою, динамічною та нерівноважною системою, багаторівневий процес самодіяльності подолання та піднесення себе, випереджальне відображення дійсності, а також спосіб організації життя. При цьому цілями самоменеджменту, на його думку, є:

- 1) перетворення особистості (як першочергова методологічна проблема);
- 2) економія часу;
- 3) виявлення та використання власних можливостей;
- 4) проектування довкілля;
- 5) виявлення та аналіз уроків свого досвіду;
- 6) раціональна організація діяльності.

До структури самоменеджменту він включає шістнадцять елементів: самоврядування (управління собою); самоорганізація (організація свого життя та діяльності); саморегуляція (підтримка внутрішньої рівноваги); самовиховання (формування пріоритетних якостей особистості); самоконтроль (оцінка та проектування своєї діяльності); раціоналізація мислення; планування особистого часу; самоосвіта (підвищення якості життя); технологія здоров'я (забезпечення працездатності); вибір цілей життя та особистої роботи; інформаційний пошук; спілкування; ритми та гармонія; робота у групі; ризик творчого мислення; робота із конфліктами.

Можна дійти невтішного висновку, що самоменеджмент є складовою самоврядування людини. З цього погляду самоврядування - це управління самим собою задля досягнення особистих цілей, узгоджених з цілями організації. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя та вміти долати зовнішні обставини.

Самоменеджмент у своїй сутності стався явно з безлічі теорій та методик соціального управління та соціального розвитку. Самоменеджмент -

послідовне та цілеспрямоване використання спеціалістом випробуваних методів та практичних прийомів роботи у повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур та операцій, досягнення намічених цілей, спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей та свідоме управління своєю трудовою діяльністю. І тут основними поняттями є самоврядування (управління собою), самоорганізація (організація своєї діяльності), саморегуляція (регулювання свого життя), самовиховання, саморозвиток.

Якщо ми можемо говорити про самоменеджмент конкретної людини, передбачається, що можна використовувати цей термін більш узагальнено, використовуючи терміни та визначення, що застосовуються до самоменеджменту особистості. Діяльність окремого працівника значною мірою опосередкована трудовим колективом, який у свою чергу є складовою системи організації, що дозволяє говорити про їх взаємозв'язок та системну спрямованість стосовно самоорганізації людського фактора в колективній формі. Це твердження може бути основою самоменеджменту: не індивід, окрема особа, а відносини стають предметом уваги. Очевидно, що система самоменеджменту спирається на особисті якості людей, на їх устремління, на поліпшення та саморозвиток, спрямоване на більш повну реалізацію себе, на прагнення людини до більш повного виявлення та розвитку своїх професійних якостей.

Досі область самоменеджменту звужувалася, як ми вже зазначали вище, саморозвитком індивідів. Проте робота в умовах ринкових інфраструктур та подальший розвиток демократизації та децентралізації зажадали поглибленого аналізу причин та обставин неефективності багатьох методів командного управління, інакше – врахування сутності самоменеджменту.

1.2. Еволюція самоменеджменту. Особливості функціонування самоменеджменту в сучасних умовах

Підприємства, що стійко розвиваються, не можуть існувати без постійного прагнення до оновлення та розвитку. Особливість функціонування таких підприємств насамперед полягає у готовності самих підприємств в умовах підвищеного ризику, нестійкості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища самостійно знаходити та втілювати в життя такі рішення, які б дозволили отримувати очікуваний прибуток та результат за рахунок використання своїх власних ресурсів у процесі розвитку, а також сприяли б їхньому сталому розвитку.

З цією метою основу розвитку підприємств повинні становити люди, творчий підхід персоналу до вирішення проблем, спрямованість на інноваційну діяльність, націленість на успіх, розуміння своїх сильних і слабких сторін, готовність до ризику, вміння керувати своєю діяльністю.

З одного боку, є творцями організації, визначають їх цілі, вибирають методи досягнення цих цілей. З іншого боку, люди – найважливіший ресурс у процесі досягнення цілей розвитку організації. Від мотивації персоналу до саморозвитку та самовдосконалення залежить, наскільки успішно розвиватиметься це підприємство. Людинорозмірні системи, що розвиваються, вимагають особливих стратегій діяльності, заснованих на самоорганізації людського фактора, прагненні до саморозвитку та самовдосконалення.

Людина приходить в організацію для здійснення своїх власних цілей, зі своїми потребами та інтересами, підпорядкованими цілям організації. Абсолютна більшість дослідників однозначно пов'язують соціально-економічний розвиток організації із здатністю людського фактора до самоорганізації [17]. Вважають, що без урахування «фактора особистості неможливо вирішити жодні соціально-економічні проблеми». В.І. Шеїн, А.В. Журавльов, А.А. Володін, досліджуючи ефективність функціонування

корпорацій, як перший рівень обов'язкових умов виділяє рівень особистості, усвідомила сутність перетворень економіки, свою роль процесах перетворення й практичному підприємстві, і навіть має у цьому активну позицію. Здійснення цієї позиції безпосередньо залежить від якості самоврядування особистості чи особистісного самоменеджменту.

Перш ніж розкрити сутність, структуру, принципи та функції самоменеджменту, необхідно відзначити, що на сьогоднішній день немає загальноприйнятого його визначення. Характерною особливістю самоменеджменту розгляд його з позицій індивідуальних технологій у структурі реалізації соціально-психологічного аспекти управління.

За твердженням В.Ф. Токарева, генезис самоменеджменту з позицій особистих технологій включає три етапи. Перший етап пов'язані з досвідом окремих людей, які шляхом спроб і помилок перевіряли ефективність окремих прийомів у техніці особистої роботи. Другий етап зобов'язаний поділу праці у цій галузі. Сьогодні розподіл праці в самоменеджменті, на його твердження, продовжує поглиблюватися. Третій етап обумовлений систематизацією знань у техніці особистої роботи. Він полягає у визначенні окремих розділів науки та побудові з них взаємопов'язаного цілого. Розглядаючи самоменеджмент із позицій внутрішньо орієнтованих особистих технологій, він виділяє п'ять його підсистем: саморегуляцію, аналіз, адаптацію, раціоналізацію та розвиток особистості. При цьому саморегуляція розглядається як управління собою на несвідомому рівні, аналіз - як постійна оцінка своїх дій та здібностей, адаптація - як пристосування, раціоналізація - як покращення своїх дій та розвиток - як свідомо якісна зміна самого себе.

Самоменеджмент, стверджує він, а правильніше самоврядування - це самостійність і особисте управління собою. Частина слова «само -» використовують у позначенні тих видів діяльності, тих типів активності, у яких об'єкт той самий, як і суб'єкт.

Самоврядування притаманне будь-якій соціальній системі, оскільки воно реалізує потребу людини до вільнодумства, самовираження,

саморозвитку, самоствердження та самовдосконалення. На відміну від регламентованого управління, ієрархія підпорядкування в самоврядуванні або відсутня взагалі, або виражена дуже слабо. Процес самоврядування є елементом демократизації управління шляхом безпосередньої участі виконавців у розробці стратегії розвитку організації, отже, у знаходженні оптимальних рішень при досягненні поставленої мети. Самоврядування передбачає обов'язкове задоволення потреб та інтересів персоналу щодо забезпечення життєдіяльності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Процес самоврядування може бути жорстко регламентований законодавчими актами і внутрішніми положеннями організації. Самоврядування ґрунтується на об'єктивізмі активного персоналу. Для мобілізації та активізації людського чинника організації актуальним є вдосконалення технології управління на основі розробки процедур взаємодії ланок професійного управління та самоврядування.

У разі жорсткої регламентації з боку адміністративно-управлінського персоналу самоврядування вироджується у звичайне управління з чітким дотриманням субординації та з неминучою втратою низки активізуючих потреб та інтересів членів колективу.

Теоретична розробка проблем самоврядування має велику та багату історію.

Теза про робітниче самоврядування з'явилася ще в ХІХ столітті і була поширена у представників утопічного соціалізму, гільдійського англійського соціалізму, французького кооперативного соціалізму, різних шкіл анархізму. Майже всі представники утопічного соціалізму управління у майбутньому суспільстві пов'язували з різними формами самоврядування. Так у «Місті Сонця» Т. Кампанелли замість замкнутої правлячої касты, як, наприклад, у «Державі» Платона, йдеться про народні збори (Велика рада), які розглядають діяльність правлячих органів, намічають кандидатів на керівні посади.
 align="justify"> Особливе місце в розвитку теоретичних уявлень про самоврядування займає погляд основоположника анархізму П.Ж. Прудона,

який розглядав проблему самоврядування з позицій дрібнобуржуазного утопічного реформаторства. Їм була розроблена програма «мютюелізму» - звільнення робітників за допомогою виробничо-споживчих асоціацій, заснованих на принципі взаємодопомоги різних соціальних груп.

Подальший розвиток ідеї самоврядування отримали ідеології М.А. Бакуніна, який представляв управління у вигляді вільної федерації робітничих асоціацій та землевласників громад, заснованих на самоврядуванні з абсолютною свободою особистості.

Марксизм-ленінізм розглядав проблему самоврядування історично, у тісній єдності із класовою боротьбою пролетаріату та процесом революційних перетворень суспільного життя. Для того, щоб самоврядування було ефективно, воно має являти собою цілісну структуру, що включає найбільш важливі економічні та соціально-політичні ланки та механізми функціонування суспільства, в тому числі держави. Самоврядування розвивається не поза і не крім держави, а всередині державності, все глибше проникаючи у всі сфери державного та суспільного життя, передбачаючи поголовну участь населення в управлінні та соціальну активність особистості. У цьому першому плані виступає проблема компетентності, обґрунтованості пропозицій широкого загалу трудящих, що передбачає навчання управлінню. Динамізм самоврядування як форми керівництва підприємством полягає в колективному характері прийнятих рішень і визначає виробниче самоврядування, як самоврядування, яке має відмінні особливості, які визначаються сферою діяльності підприємства та його становищем у народно-господарському комплексі.

Таким чином, самоврядування охоплює широке коло економічних, соціальних, політичних та інших проблем, його розвиток і вдосконалення мають тривалу історію. Сьогодні у зв'язку з необхідністю сталого розвитку суспільства, з прискоренням соціально-економічного розвитку в Україні, підвищення ролі людського фактора та його здатності до саморозвитку та самовдосконалення самоврядування є важливим фактором управління.

Поняття «самоменеджмент» має три особливості: по-перше, кожна дія має завершитися якимось конкретним результатом та мати реальний та матеріальний характер; по-друге, об'єкт, на який спрямована діяльність, та суб'єкт цієї діяльності збігаються (дія спрямована на самого себе); по-третє, у центрі уваги стоїть те, що суб'єкт як джерело активності може зробити сам.

У суспільстві менеджмент грає колосальну роль. У широкому значенні під менеджментом (англ. management, від manage - керувати, управляти) розуміється діяльність, пов'язана з впливом на соціально-економічні та технічні системи для переведення їх із даного стану в заданий; у вузькому значенні менеджмент – тип управління організацією у ринковій системі господарювання, котрій характерні гнучкість (адаптація) і раціональне використання ресурсів, досягаються застосуванням спеціальних принципів, функцій, і методів [3]. З цієї науки впливає інша, що стосується організації людини, яка називається персональним менеджментом. Її виникнення пов'язане з необхідністю самодіяльності індивідів, груп та організації, а також ускладненням міжособистісних відносин та суспільства загалом. Актуальність теми зумовлена тим, що порушується питання ролі персонального менеджменту у діяльності сучасних підприємств та надання допомоги у продуктивності та ефективності роботи людини чи самої організації. Бути керівником – це непросте завдання, яке вимагає від людини різноманітних навичок. Нестача часу з наростаючим трудовим ритмом – це явище, яке спостерігається у більшості менеджерів у всьому світі. Перед будь-якою економічно сформованою державою сьогодні стоїть завдання: як економити час тих, хто здійснює функції управління. Є один вихід – сформувати цілісну систему самоорганізації управління персональним менеджментом. Самоменеджмент як новітнє протязом менеджменту виник у відповідь зміни у управлінській ситуації у суспільстві: – зростання масштабів і динамізм змін у підприємництві та бізнесі вимагають від менеджерів пошуку нових підходів і умінь управління, безперервності саморозвитку [1]; – наростання невизначеності, тиску та напруженості у різних аспектах

життєдіяльності установ та пов'язаних із цим стресів посилюють вимоги до кваліфікації менеджерів [4]; - Перетворення креативної можливості співробітника в найбільш важливий основний капітал організації висуває правило збереження та формування даної можливості, у тому числі і самими співробітниками [2]; – потреба вивчення управлінських методів переоцінки можливостей менеджерів [6]. Неможливо точно сказати, хто першим задумався про управління власним часом. Однак очевидно, що зародження персонального менеджменту почалося в давнину. Розглянемо персональний менеджмент у період Стародавнього світу та Середньовіччя. У зазначені історичні періоди такого поняття, як персональний менеджмент, звісно, не існувало. Проте історія розвитку персонального менеджменту бере початок саме у Стародавньому світі. Близько 2000 років тому римський філософ-стоїк, поет і державний діяч Л.А. описувати прожитий годинник, фіксуючи кожен хвилину (Сенека стверджував, що це мало допомогти визначити корисність кожного періоду часу): «Я – марнотратник, ретельний у підрахунках. Я знаю: з ким і скільки втратив... Адже час більше потребує обліку, Чим популярний жовтий мінерал.»; проживши певний період, оцінювати його з погляду заповненості [16].

Чималий внесок у персональний менеджмент вклав Бенджамін Франклін [20]. Його методика також мала на увазі необхідність відрізнити головне від другорядного. Спочатку індивід повинен визначити свої життєві цінності – наприклад влада, пізнання, матеріальний достаток, далі необхідно зробити кроки з жорсткого планування – «плануй, інакше спланують тебе». Саме Б. Франклін придумав ділити робочий час на категорії «обов'язково потрібно зробити» та «бажано потрібно зробити». Його метод співзвучний сучасності, він практично у чистому вигляді лежить в основі майже всіх сучасних систем та методів. Він виділив такі чесноти з відповідними настановами: порядок - тримати всі свої речі на своїх місцях, для кожного заняття мати свій час; працьовитість – не гаяти часу даремно, бути завжди зайнятим чимось вартим [19]. Помітний вплив на історію розвитку персонального управління зробило

розвиток промисловості у ХІХ ст. Потреба управлінні злагодженою роботою сотень людей змусила шукати нові методи управління часом. На виробництві було запроваджено суворий графік, розклад, зміни. У ХІХ ст. великий російський фізіолог Н. Є. Введенський зазначав: «Ми втомлюємося і знемагаємо не тому, що багато працюємо, а тому, що погано працюємо, неорганізовано працюємо, безглуздо працюємо» [5]. Історія тайм-менеджменту в СРСР розпочалася за часів НЕПу. Двадцять років ХХ століття – період розвитку наукової організації праці. А. До.Гастєв, який був директором Центрального інституту праці (ЦИТ), формує думку [8] про те, що результативність організації починається з індивідуальної продуктивності, зокрема ефективного управління часом менеджером. Соціальний рух боротьби за час призвів до створення Ліги "Час" на чолі з П. М. Керженцевим. У друкованих виданнях почали з'являтися періодичні рубрики «Боротьба за час». Асоціацію було закрито із завершенням НЕПА [9]. На початку 1970-х років була опублікована книга Д. А. Граніна «Це дивне життя» [10]. Завдяки їй набув популярності метод біолога А. А. Любищева, який описувався у творі. А. А. Любищев почав вести щорічний облік часу, який він витрачає щогодини. Протягом 56 років він щодня у своєму обліку записував порядок дня. Біолог фіксував, скільки часу витрачається на основну наукову працю, скільки часу – на додаткову, скільки часу втрачено і чому. Щомісяця складалося зведення, щороку проводився річний баланс. У цей час почали з'являтися тренінги, навчальні програми, набули широкого поширення щоденники. Таким чином, наука самоменеджменту з'явилася досить давно і розвивалася багато століть. Щоб зрозуміти специфіку персонального менеджменту, порівняємо його з спорідненою наукою – менеджментом організації. Насправді це дуже схожі сфери, що відрізняються предметом управління. Як нього зміну організації виступає людина. Головними складовими і менеджменту, і персонального менеджменту є планування, прийняття рішень, контроль результатів - тобто методи роботи [18]. Що таке персональний менеджмент чи самоменеджмент? Існує багато точок зору. Автори книги «Персональний менеджмент» С. Д.

Резнік, В. В. Бонадеренко, С. Н. Соколов та Ф. Є. Удалов мають на увазі під самоменеджментом «цілеспрямоване та послідовне застосування випробуваних наукою та практикою методів та прийомів менеджменту у повсякденній життєдіяльності для того, щоб якнайкраще використати свій час і власні здібності, свідомо керувати плином свого життя, вміло долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті ... У більшості джерел самоменеджмент визначається як самоврядування, процес самодіяльності, піднесення особистості» [17]. Ефективне самоврядування включає як людську природу (біоритми, генетична програма), і організації та соціальне управління.

1.3. Економічні показники та аналіз функціонування самоменеджменту

Самоменеджмент - умова особистого та професійного успіху. Згадаймо слова американського вченого П. Ф. Друкера: «Час – найбільш обмежений капітал, і, якщо можеш їм розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим» [11]. З ним важко не погодитись. С. Н. Калюгіна визначає самоменеджмент як управління основними ресурсами особистості, такими як час, активність, платоспроможність, освіченість [14]. Таким чином, що самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим використанням випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально і з сенсом використовувати свій час. Кожній людині, яка готується до роботи менеджера або вже є ним, потрібно спочатку мати можливість перетворити ситуацію, якій властивий безлад дій, у ситуацію спрямованих та досяжних цілей та завдань. У книзі «Ваш час у ваших руках» Лотар Зайверт зазначає, що «основна мета персонального менеджменту полягає в тому, щоб максимально використати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) та долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.» [12]. Самоменеджмент сприяє ефективному проходженню шляху до свого успіху та мети, а саме: вирішити, чого ви

бажаєте досягти; сформувавши свій світогляд успіху; використовувати метод "великих стрибків" (швидкий перехід до конкретних дій); вірити, що успіх прийде; сконцентруватися на цілях, що ведуть до успіху; не падати духом за невдач. Таким чином, головною метою персонального менеджменту є граничне використання своїх ресурсів, усвідомлене управління ходом свого життя та подолання зовнішніх умов як на роботі, так і в особистому житті [7]. Основна мета вивчення особистого менеджменту - освоєння майбутніми менеджерами мистецтва та науки самоврядування, методів та способів управління своєю кар'єрою, раціоналізацією власної діяльності, техніками та прийомами переконання, методами та здібностями поліпшення та зміцнення своєї ефективності [13]. Щодня ми вирішуємо певний набір завдань та різноманітних проблем. Ці дії контролюються різними функціями самоменеджменту, які залежить один від одного і перебувають у певній послідовності. Цю концепцію можна побачити у працях німецького теоретика самоменеджменту Л. Зайверта. Він описав її за допомогою «кола правил». У зовнішньому колі він позначив такі п'ять функцій (малюнок 1.3):



Рис.1.3. Коло Зайверта [13].

1. Постановка мети. Можна охарактеризувати як аналізування та формування своїх цілей. Виконання цієї функції є короткочасним процесом, тому що під час діяльності організації може статися так, що деякі характеристики змінилися, що і призводить до необхідності зміни та коригування мети.

2. Планування. Полягає у розробці планів та альтернатив для діяльності. Воно покликане забезпечити раціональне використання такого цінного ресурсу як час.

3. Ухвалення рішень. Ця функція допомагає у прийнятті рішень у майбутніх справах. Прийняття рішень дозволяє вибрати основні та головні пріоритети та завдання. Головна проблема менеджерів полягає в тому, що вони намагаються зробити занадто багато роботи відразу, направити свої сили на окремі, часто незначні, але, здавалося б, потрібні речі.

4. Реалізація та організація. Підготовка порядку денного та організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань. З метою виконання цієї функції загальноприйнято досліджувати власні біоритми і складати графік продуктивності, щоб встановити більш ефективний час для роботи, а потім, відповідно до них, скласти плани на день.

5. Контроль. Полягає в самоконтролі та контролі результатів. Контроль за результатами може бути покращенню, а в бездоганному випадку – оптимізації трудового процесу. Важливо постійно за допомогою рівного проміжку часу контролювати власні проекти та організацію роботи, аналізувати свою діяльність та час та складати перелік повсякденних перешкод. Контроль за результатами праці завжди проводиться після виконання завдання. Той, хто бажає по-справжньому розвантажитись, не може відмовитися від самовладання. Є ще одна функція у внутрішньому колі. Це інформація та спілкування. Інші функції певною мірою обертаються навколо цієї функції, оскільки спілкування як обміну інформацією необхідне в усіх сферах процесу персонального менеджменту. Керівник щодня отримує величезний потік інформації, з якою йому доводиться мати справу. У

реальному житті менеджеру необхідно обробляти набагато більше інформації, ніж необхідно. Щоб заощадити час, менеджеру необхідно виробити раціональний підхід до отримання, обробки та використання інформації. Всі функції не слідують строго одна за одною, як це представлено в нашій моделі, а різноманітно переплітаються. Розглянемо відповідність функції самоменеджменту і прийомів і результатів, що досягаються.

Висновки до розділу 1

Виконуючи різні дії або інші загальні функції управління, з точки зору ситуаційного підходу, можна керувати собою по-різному, застосовуючи різноманітні методи (саморегулювання, аналіз, адаптація, раціоналізація та розвиток), підбір яких залежить від ситуація, в якій вона знаходиться зараз і цілі, що стоїть перед людиною. Персональний план менеджера має бути тісно пов'язаний з перспективними та комплексними планами компанії. Плануючи свою роботу, менеджер зобов'язаний визначити цілі та завдання як на найближче майбутнє, так і у стратегічному варіанті. Типові проблеми роботи менеджерів, як середньої, так і вищої ланки, включають той факт, що вони приділяють недостатньо часу розвитку підприємства, планування нововведень і різним перетворенням. Недостатня увага приділяється питанням координації та стратегічного підходу; велика кількість часу йде на рутинну роботу, яку можна доручити іншим. Внаслідок цього менеджеру слід задуматися про те, які завдання можна делегувати (передати підлеглим та піти зі сфери діяльності менеджера). Поряд із робочим завданням слід також делегувати функціональну відповідальність [15]. Кожна мета має сенс лише в той час, коли визначено терміни її здійснення та сформульовано бажані результати. Тому після встановлення мети менеджер формує для себе персональний план дій. Вибір мети – це інтелектуальна діяльність, орієнтована отримання результату, а заходи – практичні дії. Персональний план має бути реальним та не перевантаженим. Необхідно виділити відповідний запас часу для

непередбачених випадкових робіт. Час зустрічей та конференцій краще підбирати так, щоб була можливість обмінятися необхідною кількістю інформації. За це відповідає ретельна підготовка заходу. Необхідно відвести деякий час на творчу роботу та підвищення кваліфікації. Крім того, менеджер повинен постійно стежити за виконанням особистого плану, що дає змогу виявити резерви для подальшого вдосконалення та раціонального використання робочого часу. Неможливо ефективно керувати іншими людьми, якщо ви навчилися контролювати себе. Важливо стежити за часом, за своїми ресурсами – грошима, енергією, фізичними та духовними. Тому самоврядування є першою умовою ефективного управління загалом. У зв'язку з цим створення умов гармонійного розвитку особистості менеджера є найважливішим завданням власників бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ЩАСТЯ»

2.1. Загальна характеристика самоменеджменту ресторану «Щастя»

Ресторан «Щастя» - мережа ресторанів, що складається із трьох ідентичних закладів. Що знаходяться в центральній частині міста Одеси (два заклади), та в найбільшому спальному районі міста.

Місія ресторану «Щастя», як підприємства громадського харчування, полягає у задоволенні потреб населення в організації харчування та дозвілля за допомогою вироблених та покупних продукції та послуг. Ресторан «Щастя» виконує три взаємопов'язані функції: виробництво готової продукції, реалізацію готової продукції та організацію споживання готової продукції. Відповідно, основними завданнями підприємства є: найповніше задоволення попиту населення, поліпшення якості продукції, підвищення культури обслуговування. Основними напрямками діяльності ресторану «Щастя» є: приготування продукції (виробнича діяльність); реалізація страв та напоїв (торгова діяльність); організація відпочинку (культурно-дозвільна діяльність).

Стратегічні цілі ресторану «Щастя» :

1. Збільшення частки ринку за рахунок більш ефективно реклами та стимулювання збуту (стратегія розширення частки ринку).
2. Створення послуги, яка не має аналогів над ринком (стратегія інновацій).
3. Впровадження досконалих форм обслуговування, а також покращення системи збуту та якості продуктів (стратегія диференціації продукції).
4. Зниження витрат шляхом зменшення накладних витрат, скорочення експлуатаційних та адміністративних витрат.
5. Впровадження заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Головним завданням компанії є надання продукції високої якості у кроковій доступності та за прийнятною ціною. До послуг споживачів завжди широкий асортимент свіжої та якісної продукції. Асортимент ресторану

«Щастя» включає 180 найменувань продукції, розділених на 16 асортиментних груп. У процесі дослідження були вивчені особливості та основні показники кадрової політики у діяльності ресторану «Щастя».

Організаційно-управлінська структура представлена наступною схемою (Рис.2.1.):

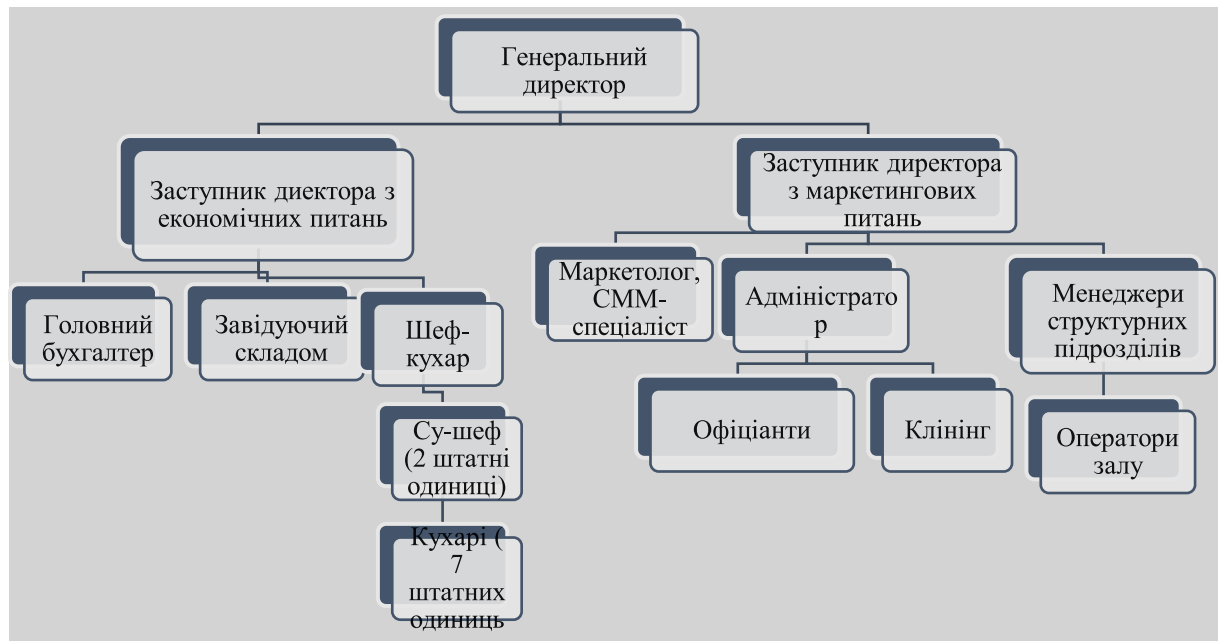


Рис. 2.1 Управлінська структура ресторану [Сформовано автором].

Робота з персоналом здійснюється менеджером з персоналу під керівництвом генерального директора. Основним завданням менеджера з персоналу є забезпечення потреби підприємства в кадрах, підвищення кваліфікації персоналу, постійна та цілеспрямована робота зі співробітниками підприємства для створення колективу з високим потенціалом розвитку, здатного успішно вирішувати всі складні завдання для досягнення цілей підприємства.

Далі було проаналізовано основні елементи системи управління персоналу ресторану «Щастя». В результаті було виявлено, що основними елементами системи управління персоналом у ресторані є:

- формування персоналу;
- відбір, підбір та розстановка кадрів;
- розробка раціональних форм поділу та кооперації праці;

- поєднання професій;
- організація робочих місць;
- оптимізація трудового процесу шляхом впровадження раціональних методів та прийомів праці;
- створення сприятливих умов праці на робочих місцях, раціоналізація режимів праці та відпочинку, аналіз фотографії робочого місця;
- атестація, оцінка та раціоналізація робочих місць;
- оплата праці.

2.2. Аналіз економічних показників, оцінка діяльності.

Для розуміння динаміки розвитку і оцінки діяльності ресторану «Щастя» необхідно проаналізувати статистичні данні звітності за різними економічними показниками. Для наочності і зручності аналізу розглянемо показники діяльності ресторану за допомогою цифрових даних даних з таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ресторану «Щастя» [Сформовано автором].

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Темп зросту, % | | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|--------|--------|
| | | | | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1. Виручка | 36 084 | 66 806 | 70 466 | 105,48 | 185,14 | 195,28 |
| 2. Чисельність працівників | 28 | 36 | 36 | 100,00 | 128,57 | 128,57 |
| 3. Чисельність робочих | 18 | 20 | 22 | 110,00 | 111,11 | 122,22 |
| 4. Вироблення на одного працівника | 1288,71 | 1855,72 | 1957,39 | 105,48 | 144,00 | 151,89 |

Продовження таблиці 2.1.

| | | | | | | |
|--|---------|----------|-----------|--------|--------|--------|
| 5. Вироблення на одного робочого | 2005 | 3340 | 3203 | 95,89 | 166,63 | 159,78 |
| 6. Фонд оплати праці працівників | 7960,58 | 12418,46 | 13911,69 | 112,02 | 156,00 | 174,76 |
| 7. Фонд оплати праці робочих | 4585,68 | 5949,6 | 7381,9944 | 124,08 | 129,74 | 160,98 |
| 8. Середньорічна заробітня платня працівника | 284,31 | 344,96 | 386,44 | 112,02 | 121,33 | 135,92 |
| 9. Середньорічна заробітня платня робочого | 254,76 | 297,48 | 335,55 | 112,80 | 116,77 | 131,71 |
| 10. Собівартість продажу | 11372 | 18254 | 23681 | 129,73 | 160,52 | 208,24 |
| 11. Валовий дохід | 24 712 | 48 552 | 46 785 | 96,36 | 196,47 | 189,32 |
| 12. Комерційні видатки | 9625 | 9753 | 9334 | 95,70 | 101,33 | 96,98 |
| 13. Управлінські видатки | 7961 | 12418 | 13912 | 112,03 | 155,99 | 174,75 |
| 14. Прибуток від продажу | 7 126 | 26 381 | 23 539 | 89,23 | 370,21 | 330,33 |
| 15. Відсотки до сплати | 133 | 266 | 433 | 162,78 | 200,00 | 325,56 |
| 16. Інші видатки | 260 | 364 | 450 | 123,63 | 140,00 | 173,08 |
| 17. Прибуток до сплати податку | 6 733 | 25 751 | 22 656 | 87,98 | 382,46 | 336,49 |
| 18. Чистий прибуток | 5386 | 20601 | 18125 | 87,98 | 382,49 | 336,52 |
| 19. Видатки на 1 грн продажу, | 0,80 | 0,61 | 0,67 | 110,05 | 75,40 | 82,98 |
| 20. Рентабельність продукції, % | 24,61 | 65,26 | 50,16 | — | — | — |
| 21. Рентабельність продажів, % | 19,75 | 39,49 | 33,40 | — | — | — |

Таблиця 2.1. демонструє, що за 2 роки з 2020 по 2022 рр. виручка виросла на 34 382 або на 95,28%, а в порівнянні з 2021 р на 5,48%, що вказує на те, що ресторан розвивається, але темпами близькими до інфляції.

Значне зростання в 202 р пояснюється тим, що ресторан відкрився тільки в 2011 р і тому в 2012 р за рахунок маркетингу, реклами приплив гостей значно зріс, що призвело до зростання виручки на 85,14%. Чисельність працюючих зросла до 36 осіб. або на 28,57%.

Чисельність робітників, що займаються основними видами діяльності: торгівлею і громадським харчуванням виросла на 11,11% і Таким чином, чисельність основних працівників збільшується щорічно (Рис.2.2.), але при цьому різке зростання чисельності інших працівників (фахівців на 2 чол, охоронців на 2 чол. Та молодшого обслуговуючого персоналу на 2 чол.)

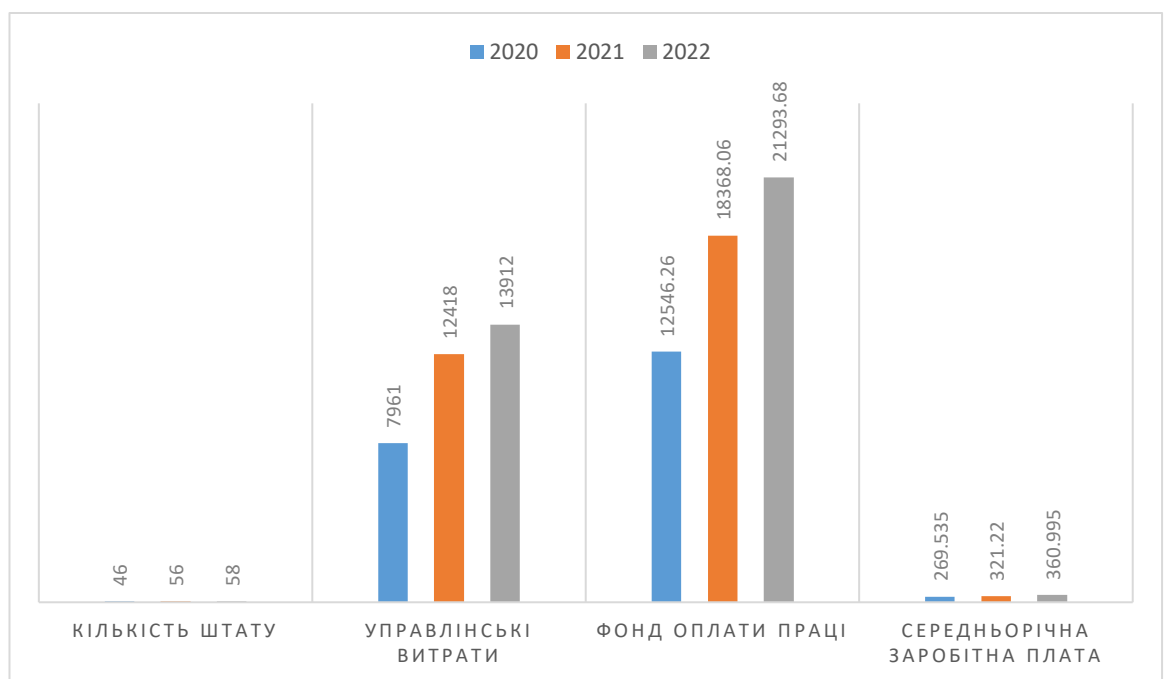


Рис.2.2. Динамічні показники оплати праці [Сформовано автором].

Фонди оплати праці працюючих і робочих ростуть, тільки в 2022 р в порівнянні з 2020 темп зростання фонду оплати праці робітників нижче темпу зростання фонду оплати праці працюючих. Це пов'язано зі змінами чисельності робітників, при цьому темп зростання середньорічної заробітної плати виявився теж нижче у робочих, ніж у працівників в цей же період: $131,71\% < 135,92\%$.

Це вказує на неувагу керівництва ресторану до питань стимулювання продуктивності праці, що впливає на зростання плинності кадрів, веде до

зниження професіоналізму працівників і в цілому до зниження конкурентоспроможності організації.

Собівартість товарів, робіт і послуг ресторану росте більш високими темпами ніж зростає виручка, що пов'язано зі зростаючими вимогами відвідувачів ресторану до якості надаваних страв і послуг, і до їх різноманітності .

В результаті валовий прибуток або валовий дохід зріс менш значно зростання виручки, а саме на 14,08% за 2 роки і на 7,93% за 2022 рік. Комерційні і управлінські витрати ресторану за 2 роки зростають, що веде до зниження прибутку від продажів в 2022 р в порівнянні з 2021 р на 10,77%.

Чистий прибуток за 2 роки в результаті теж знизилася на 12%, а за 2022 року в порівнянні з 2021 зріс в 3,4 рази. Рентабельність продажів зросла на 19,74% в 2021 в порівнянні з 2020 р, а потім в 2022 р в порівнянні з 2021 р знизилася на 6,08%.

2.3. Аналіз ефективності управлінської моделі

Ресторан в 2022 р поліпшив багато зі своїх показників і особливо, якщо порівнювати з 2020 р, але в порівнянні 2021 році ця тенденція спостерігається не за всіма показниками, що вказує на погіршення стану ресторану в 2022 року в порівнянні з 2021. Для виявлення причин проведемо більш глибокий аналіз діяльності підприємства.

Для того, щоб оцінити ефективність управлінської діяльності на підприємстві використовуємо ситуаційний аналіз або «SWOT (CBOT) -аналіз» (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості та threats - небезпеки, загрози). Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього середовища організації, яка має кілька складових, кожна з яких включає набір ключових

процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. В рамках дослідження за допомогою таблиці 2.2. було визначено слабкі сторони системи управління персоналом ресторану «Щастя» за функціями. В результаті проведених оцінок елементів існуючої системи управління персоналом у ресторані було виявлено, що основними «проблемними зонами» системи управління персоналом досліджуваного підприємства є: недостатньо ефективні мотивація та стимулювання персоналу, неефективність функцій нормування, регулювання та координацію кадрової політики.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз діяльності ресторану [Сформовано автором].

| Сильні сторони | Можливості |
|---|--|
| Зручне розташування – центр міста; Високий рівень професіоналізму співробітників (регулярне підвищення кваліфікації кухарів, вивчення приготування страв відомих майстрів); використання сучасних технологій для приготування страв; Використання кави високої якості, що виготовляється за спеціальним рецептом. | Підвищення якості продукції; максимальне задоволення запитів відвідувачів підприємства; розробка нових видів послуг, нових привабливих страв; більшення кількості постійних клієнтів; залучення інвесторів до розширення бізнесу; підвищення заробітної плати та розширення соціальних гарантій працівникам; формування корпоративного духу, іміджу підприємства; |
| Слабкі сторони | Загрози |
| Робота з постачальниками сировини, які порушують договірні зобов'язання; Недостатній контроль приготування страв; Втрати клієнтів через недоліки маркетингової роботи; | Зменшення виручки через зовнішні загрози; підвищення інфляції; нові закони, що посилюють вимоги до продукції тощо; погіршення економічної ситуації у суспільстві; поява нових конкурентів; |

| | |
|---|--|
| Старіння устаткування виготовлення страв; Обмеженість ринку; Плинність кадрів веде до додаткових витрат на навчання «новачків». | відтік кваліфікованих кадрів до інших ресторанів із вищим рівнем заробітної плати; не своєчасне постачання продукції; втрата постійних та надійних постачальників. |
|---|--|

На підприємстві збільшується виробничий потенціал (питома вага робітників зростає). За підсумками аналізу використання трудових ресурсів можна сказати, що на підприємстві створюються робочі місця, а й одночасно скорочується чисельність робітників за рахунок повної автоматизації та механізації виробництва (Таблиця 2.2.). У період із 2020–2022 рр. значно зріс коефіцієнт плинності кадрів, це сталося в основному за рахунок збільшення працівників, звільнених за власним бажанням. Високий рівень плинності, особливо групи робітників та фахівців негативно відбивається на діяльності підприємства.

Серед причин, що викликають плинність кадрів, основними є: незадоволеність працівників умовами праці (важкі та шкідливі, режим роботи); неможливість підвищення освіти та кваліфікації.

Висновки до розділу 2

За даними проведеного аналізу існуючої системи управління персоналом у ресторані «Щастя» можна зробити наступний висновок: на підприємстві приділяється недостатньо уваги у розробці та реалізації цілей та стратегій управління персоналом. Відсутня контроль проектування та планування потреби в персоналі, участь керівництва у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволеністю кожного співробітника умовами, змістом та характером праці.

Ключовими проблемами кадрового менеджменту ресторану «Щастя» є: висока плинність кадрів; відставання професійних знань співробітників вимог

виробництва; відсутність системи мотивації та оцінки персоналу; відсутність системи формування кадрового резерву.

Для вирішення перерахованих вище проблеми можна рекомендувати такі напрями вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві: аналіз плинності кадрів; розробка ефективної програми адаптацію нових співробітників; використання функцій наставництва; надання співробітникам можливості навчання та підвищення кваліфікації; розробка системи мотивації та оцінки персоналу; підготовка кадрового резерву підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні пропозиції щодо стабілізації та покращення економічних показників шляхом удосконалення самоменеджменту.

Формування системи показників результативності управління розвитком ресторанного бізнесу та самоменеджменту підприємства базується на зіставленні показників результатів із витратами, а не навпаки – для обґрунтованих та ефективних управлінських рішень. Це зумовлено існуванням з-поміж них причинно-наслідкового зв'язку: результат постає як наслідок, а витрати – як причина. Тобто, в основі отримання певних результатів закладено витрати на їхнє досягнення. З одного боку, здійснюється діагностика результативності діяльності ресторанного бізнесу у процесі виконання своєї ролі у системі суспільного поділу праці з урахуванням самоменеджменту підприємства. З іншого, оцінка доцільності використання різних видів ресурсів, що у розпорядженні ресторанного бізнесу. Тому принцип максимізації результатів при оптимізації витрат залишається актуальним у сучасних умовах. Зіставлення показників результатів із витратами найчастіше визначається рівнем управління розвитком ресторанного бізнесу (на рівні підприємства, об'єднання, галузі, країни). Однак це не означає, що оцінка та планування на кожному управлінському рівні мають будуватися на основі різних вихідних даних. Частково це обумовлюється цілком об'єктивними причинами – відсутністю необхідної економічної інформації. Слід також враховувати, що між відповідними показниками різних ієрархічних рівнів існує взаємозалежність та взаємозв'язок. Виходячи з викладеного, система показників результативності управління розвитком має базуватися на існуючих показниках обліку, аналізу, прогнозування, планування та контролю, адаптованих до умов діяльності та соціально-політичної ситуації. В іншому випадку запропоновані показники не

матимуть практичного застосування. Ми пропонуємо ресторану проводити щорічно основні дослідження своєї діяльності у такі етапи (Рис.3.1.):



Рис.3.1. Пропозиції щодо моделі дослідження самоменеджменту ресторану «Щастя» [Сформовано автором].

Діагностика досягнутого рівня розвитку будується комплексному вивченні сучасного стану ресторанного бізнесу. Натомість, це передбачає систематизацію показників, сукупність показників, якою б вичерпною вона не була, без урахування їх взаємозв'язку, супідрядності не може дати справді повного уявлення про ефективність господарської діяльності та не дозволяє розробити ефективні напрямки розвитку. Це зумовлює необхідність встановлення взаємозв'язку конкретних даних з різних видів діяльності та об'єднання до єдиної комплексної системи. Аналіз зводиться до всебічного та

глибокого вивчення економічної та соціальної діяльності ресторанного бізнесу для відображення ефективності виробничих, торгових та інших господарських процесів, отримання інформації про наявність у розпорядженні різних ресурсів. Одночасно вивчаються причини зміни показників, з'ясовуються взаємозв'язки з-поміж них. Аналіз багатогранний і в його основу закладаються конкретні цілі та завдання. Рівень розвитку ресторанного бізнесу характеризується ступенем задоволення індивідуальних потреб людини у продукції та послугах ресторанного бізнесу, що розглядається у взаємозв'язку з розвитком їх речових елементів. Тоді рівень розвитку ресторанного бізнесу в загальному вигляді матиме вигляд багатовимірного вектора, компоненти якого характеризують різні сторони його стану, умови розвитку та визначаються приватними показниками: $X = (x_1, x_2, x_3)$. Сукупність цих показників утворює чітку систему та дає повне всебічне уявлення про предмет дослідження. Усе викладене вище дозволяє визначення досягнутого рівня розвитку запропонувати систему, що містить три взаємозалежні групи показників: показники, що характеризують кінцеві результати торгово-виробничої діяльності ресторанного бізнесу; показники, що дозволяють оцінити рівень його соціальної віддачі (корисності); показники, що характеризують умови, де здійснюється діяльність ресторанного бізнесу. Діагностика, оцінка та аналіз, які є вихідним базисом для подальшої діяльності та управління розвитком ресторанного бізнесу з урахуванням цілей, завдань, груп показників та їх різнорівневості, можуть бути представлені у вигляді піраміди формування результатів розвитку ресторанного бізнесу (рис. 1). Дана ієрархічна структура дозволяє комплексно підходити до оцінки досягнутого рівня розвитку ресторанного бізнесу та виявляти потенційні можливості, які, у свою чергу, виступаючи передумовою відповідних рішень, впливають на поточний стан та тенденції розвитку, визначають розміри та напрями змін, виявляють найбільш вагомні фактори зростання, що дозволяють розробляти напрями подальшого вдосконалення діяльності ресторанного бізнесу; Основою виступають результати, отримані під час діагностики рівня розвитку.

З цього випливає, що система вихідних показників є вхідною системою показників оцінки потенціалу ресторанного бізнесу. Оцінка потенціалу складає основі аналізу зовнішніх і внутрішніх даних про результати діяльності. У процесі дослідження внутрішнього середовища проводиться оцінка потенціалу у межах поставленої мети. Аналіз довкілля дозволяє оцінити створювані умови. Сукупна оцінка потенціалу та клімату характеризуватиме позиції ресторанного бізнесу.

Виявивши сильні та слабкі сторони ресторану, його можливості та загрози, ми можемо зіставити їх між собою для формування стратегічних альтернатив та, в результаті, вибору кінцевої стратегії. Таким чином, алгоритм розвитку організації може виглядати так (Рис.3.2.):

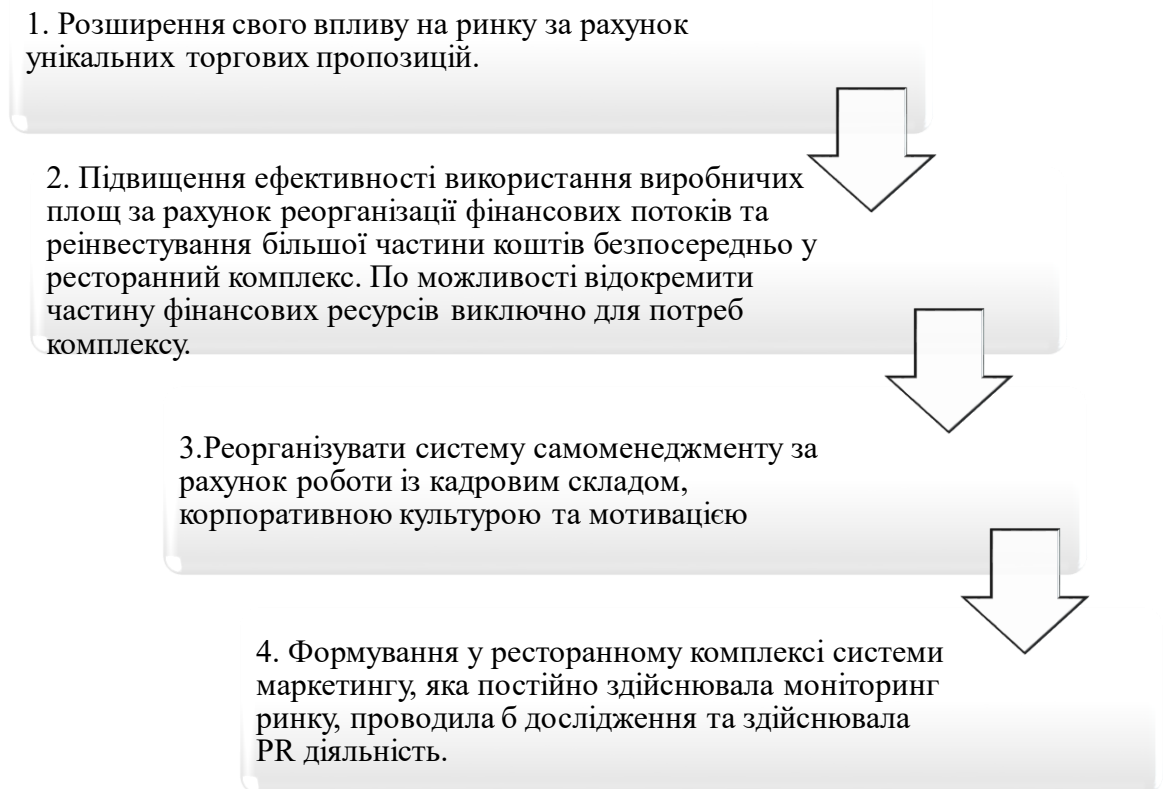


Рис.3.2. Алгоритм розвитку ресторану «Щастя» [Сформовано автором].

Зіставивши можливості та загрози, сильні та слабкі сторони комплексу, ми сформулювали стратегію його подальшого розвитку (Рис.3.3.):

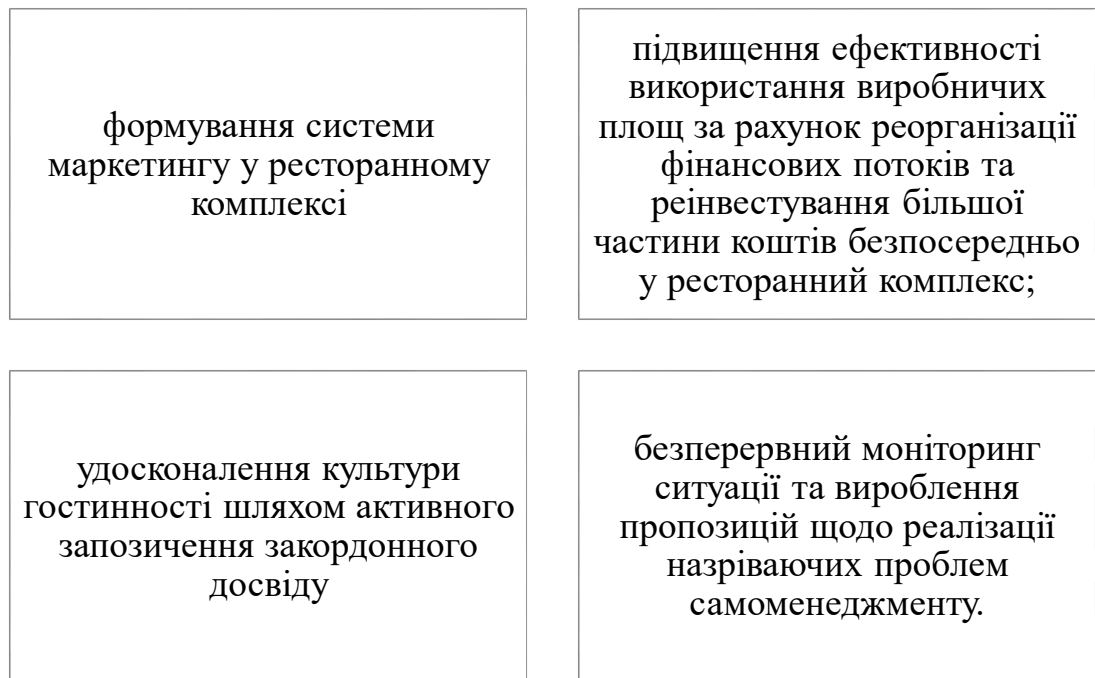


Рис.3.3. Стратегія розвитку ресторану «Щастя» [Сформовано автором].

У процесі розвитку організації необхідний збалансований безпечний розвиток усіх її складових. Це призводить до необхідності формування моделі управління ресторанним комплексом, що робить управління ним ефективним, дозволяючи мінімізувати ризики на стадії виникнення, заощаджуючи ресурси.

Ця модель, як і будь-яка інша модель управління, складається з взаємозалежних елементів: вхідних даних, об'єкта управління, даних на виході та керуючого впливу. У разі під керуючим впливом розуміється корпоративна стратегія всього технопарку загалом, і навіть стратегія управління ресторанним комплексом, яка формується під впливом першої. Об'єкт управління являє собою -ресторанний комплекс, що включає чотири складові: тераса, ресторан, відділ продажу та (згідно із запропонованою стратегією) маркетингу, а також систему постійного моніторингу. Усі складові, розвиваючись, взаємодіють між собою та безпосередньо впливають одна на одну. Розвиток всіх складових комплексу відбувається, спираючись на основні напрямки розвитку. При цьому завдяки введеній системі моніторингу ситуації з'явився зворотний зв'язок: стратегії коригується залежно від інформації, що надходить, про розвиток комплексу. Відповідно, на об'єкт управління

впливають внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище умовно можна позначити як наявні у розпорядженні організації ресурси (людські, інформаційні, матеріальні, фінансові) та організаційні механізми (організаційна структура, організаційна культура тощо), які можуть змінюватися залежно від функціонування комплексу. При цьому весь об'єкт управління, зовнішнє середовище та вплив внутрішньої безпосередньо впливають на ефективний розвиток організації (ресторанного комплексу), що, безсумнівно, підвищує її конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Ресторанний комплекс, у свою чергу, впливає на підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в цілому.

Необхідною стратегією є перерозподілу повноважень менеджменту підприємства в бік автономності, виключивши багатокрокові узгодження дій. Тобто, кожен суб'єкт комплексу має автономно і швидко вирішувати переважну кількість питань, без узгодження з мережею.

Такі кроки вирішують одразу низку проблем:

- Ресторан зможе самостійно встановлювати цінові тарифи на надання послуг у будь-який час без додаткових щаблів узгодження.
- Процес укладання договорів стане набагато простішим завдяки відсутності багатоступеневої системи узгодження.
- Взаєморозрахунки з постачальниками та клієнтами протікатимуть швидше завдяки прямим фінансовим потокам.
- Ресторан зможе сформувати самостійну бухгалтерію, яка займається лише питаннями ресторану, у зв'язку з чим усі фінансові процеси протікатимуть швидше.

Згідно із запропонованою стратегією також необхідно продовжувати вдосконалення культури гостинності шляхом активного запозичення закордонного досвіду. Планується, що подібні заходи будуть здійснюватися за рахунок передачі знань і досвіду директором ресторанного комплексу в

рамках програм навчання персоналу та тренінгів, що проводяться ним. Безперервний моніторинг ситуації та вироблення пропозицій щодо реалізації назріваючих проблем – один із ключових пунктів стратегії. Завдяки такому підходу компанія зможе швидко реагувати на різні зміни довкілля, прогнозувати та контролювати зміни. Грунтуючись на викладених аргументах, можна стверджувати, що, дотримуючись сформульованої стратегії, організація зможе оптимізувати свою роботу і вийти на бажані рівні отримання прибутку.

3.2. Шляхи адаптації управлінської моделі під актуальні та ефективні тенденції самоменеджменту

В даний час діяльність більшості ресторанних мереж в Україні побудована на підставі договору франшизи. Для франчайзингової системи характерна сильна корпоративна культура, яка функціонує на рівні спільних цілей, цінностей, традицій та уявлень. Франчайзер продає у вигляді франшизи свою інтелектуальну власність, а саме корпоративний стиль, корпоративну культуру, меню, стандарти роботи, а у разі відомих брендів – лояльних клієнтів. На думку автора, корпоративний стиль – це набір графічних форм у вигляді оригінальної назви, логотипу, знака, інтер'єрного дизайну, реклами, які допомагають ресторану виділятися та впізнаватись серед інших закладів громадського харчування. Корпоративна культура визначає унікальність та неповторність кожної організації. На думку Л. І. Дорофєєвої, сильна організаційна культура визначається такими складовими: сильним лідерством; наявністю чіткої системи цінностей, що визнана та поділяється працівниками організації; спрямованістю цінностей досягнення цілей організації; ступенем відданості працівників цінностям організації. Ядром корпоративної культури є цінності, які орієнтують індивіда на те, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою. Формування корпоративної культури пов'язані нерозривно з самоменеджментом підприємства, з баченням

цінностей підприємства у майбутньому, визначенням напрямів на співробітників для «прищеплення» їм цінностей і морально-етичних норм організаційної культури. Одним із основних критеріїв з франшизи є дотримання стандартів. Якщо розглядати цей елемент корпоративної культури, то його можна віднести до норм (правил) організації діяльності ресторану та комунікацій усередині закладу та роботи з постачальниками. Для цього франчайзеру необхідно створити бібліотеку стандартів, яка на 100% покриватиме всі бізнес-процеси від приймання вантажів до правил прийому персоналу, не кажучи вже про стандарти приготування та продажу страв. Відсутність стандартів у будь-якій частині неминуче призведе до того, що керувати всією системою бізнесу, зокрема гарантувати якість та безпеку споживачам, буде складно. У роботі ресторанні мережі використовують корпоративні стандарти. Корпоративний стандарт – узгоджений та затверджений внутрішній нормативний документ, що визначає комплекс вимог до організації діяльності виконавців, коло відповідальних осіб за їх дотримання, систему винагороди/покарання за виконання/невиконання встановлених норм – є необхідною та достатньою підставою для визначення переліку контрольних критеріїв оцінки. Описи корпоративної культури відображаються в конкретних управлінських документах (наприклад, кодекс компанії) та документах, що регламентують організаційну структуру та основні процеси управління персоналом (наприклад, накази з особового складу, посадові інструкції тощо). Існують методи підтримки та зміцнення організаційної культури, які пов'язані з виробленою стратегією розвитку ресторану: поведінка керівника; заяви, заклики, декларації керівництва; навчання та підвищення кваліфікації співробітників; система стимулювання; критерії відбору до ресторану; організаційні традиції та порядки, а також запровадження корпоративної символіки ресторану. При управлінні рестораном необхідно враховувати той момент, що корпоративна культура може впливати на:

- мотивацію співробітників ресторану;

- привабливість ресторану як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів;
- моральність кожного співробітника, його ділову репутацію;
 - продуктивність та ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
 - характер особистісних та виробничих відносин у ресторані;
- Культуру ресторанного сервісу і т.д.

Розглянемо ці чинники докладніше. Організації, де система мотивації ефективна, відрізняються відносно невисоким (і керованим) рівнем плинності персоналу, високими ринковими та економічними показниками, яскраво вираженою клієнтською орієнтацією, стійкою якістю продукції та послуг, сприятливою внутрішньою атмосферою. Наприклад, перебуваючи в подібному ресторані, можна помітити доброзичливе ставлення співробітників один до одного та до відвідувачів, співробітники позитивно відгукуються про роботу у розмовах із друзями та знайомими. Ресторан має позитивний імідж як на ринку, так і у суспільстві.

Кожен менеджер з персоналом ресторану має свою методику формування дисципліни в колективі, і для впевненості він повинен піклуватися про задоволеність персоналу своїм місцем і якість обслуговування клієнтів. Офіціанти та кухарі, яким подобається виконувати свої обов'язки, прагнуть викластися на своєму місці, довести свою спроможність і зробити роботу якісно, оскільки вони знають, для чого все це робиться, правильно мотивований персонал не потребує додаткових стимулів. І все-таки менеджеру з персоналу ресторану необхідно періодично переглядати систему винагороди та стягнень за успіхи у праці та серйозні промахи. Менеджеру необхідно індивідуально підходити до системи заохочення співробітників, оцінити цілі та цінності, які ставлять перед собою співробітники ресторану: для когось найкращою похвалою буде грошова премія, хтось захоче отримати подарунок у вигляді сувеніра, комусь захочеться взяти собі «частку» ресторану. Як

заохочення барменів та кухарів за заслуги на заходах, за рейтинг відгуків у книзі скарг та пропозицій може слугувати додаткове навчання за рахунок закладу. Офіційні курси барменів чи менеджерів можуть дозволити собі не всі і не всім вони потрібні. Натомість бажання отримати такий грант виявить найперспективніших управлінців та партнерів у ресторанній справі. Такий вид заохочення вже активно використовують у різних галузях, де кваліфікація грає роль рентабельності бізнесу, і ресторанний бізнес – не виняток. Так само дієвий спосіб мотивації персоналу – змагання. Тут потрібен підхід справедливості: високими нагородами преміювати справді найкращих працівників. Змагальний стиль роботи забезпечує С. М. Гвоздева. Корпоративна культура ресторанних мереж, найкраще розуміння цілей та завдань ресторану всіма співробітниками, а також культивує почуття причетності кожного до результатів праці всього колективу. Також корпоративна культура ресторану забезпечує мотивацію співробітників без грошових виплат, створюючи сприятливий клімат для роботи. Соціальна політика ресторану є важливим способом мотивації персоналу ресторану та передбачає розробку, реалізацію заходів та програм, що забезпечують соціальну захищеність та високий соціальний статус співробітників. Вона визначає умови праці, корпоративні свята, фірмовий спецодяг та захист.

Наприклад, наявність комплексу елементів корпоративного стилю породжує у персоналу почуття належності саме до цього ресторану, гордість, оскільки співробітники перетворюються на єдиний колектив зі своїми законами, правами та обов'язками. Але дуже важливо, щоб усі елементи корпоративного стилю були чітко прописані та виконувались усіма співробітниками ресторану. Чим цікавіший соціальний пакет для співробітника ресторану, тим більше вони тримаються за роботу саме у цьому ресторані. Підтримка у навчанні та професійному зростанні, спецодяг з логотипом закладу, медичне страхування здоров'я, колективні походи до спортзалу, корпоративні свята – все працює на мотивацію персоналу та створює неповторну атмосферу ресторану. Існує два фактори привабливості

ресторану як роботодавця: матеріальні та нематеріальні. До матеріальних факторів відносять рівень доходу співробітників ресторану та соціальну політику, які ми розглянули вище, до нематеріальних – кар'єрні можливості, репутація ресторану та загальна атмосфера усередині закладу. Також слід зазначити, що корпоративна культура впливає плинність кадрів. У ресторанному ринку існує думка, що плинність кадрів – це невід'ємна складова роботи будь-якого закладу громадського харчування. Персонал перетікає з одного закладу до іншого, розраховуючи навіть на незначне збільшення зарплати. У деяких місцях протягом року змінюється до 70% персонала⁴. Офіціант рідко затримується на одному місці протягом тривалого терміну, що пов'язано здебільшого із системами штрафів, конфліктами з керівництвом, невисокими окладами, відсутністю перспектив зростання та методів стимулювання. Пошук нового співробітника, його адаптація та навчання вимагають значних матеріальних та тимчасових витрат. Одним із способів розвитку корпоративної культури є допомога в адаптації нового співробітника при прийомі на роботу, а також передача наступності традицій, правил роботи з гостями та іншими службами закладу, стандартів роботи, ритуалів ділового та внесок.

У ряді компаній при прийомі на роботу нового співробітника проводиться знайомство і введення в посаду, проте найчастіше їх буває недостатньо. Існує додатковий спосіб – «Папка новачка», яка є збором всієї необхідної для роботи в компанії інформації, після вивчення якої на всі питання співробітника може відповісти його наставник або керівник. При наборі персоналу головними критеріями є у кандидатів професійних навичок, ділових аспектів: дисциплінованість і; рівень мотивації; психологічні риси; відсутність конфлікту між інтересами кандидата та ресторану; здатність до навчання. До ділових якостей співробітників можна також віднести: ступінь самостійності у виконанні посадових обов'язків; чітке виконання вимог щодо сервісу; якість та результативність роботи; відповідальність та вміння адаптуватися до нових умов. Для реального контролю та об'єктивного підходу

до кожного учасника незалежно від особистих відносин необхідно розробити систему оцінювання та визначити припустиму кількість помилок у відповідях на запитання. Для того щоб учасники знали буквально, що на них чекає, слід розписати так звані типові форми рішень атестаційної комісії, вказавши як найпозитивніший результат, так і негативний. Кожен член колективу стає єдиним цілим із тими товарами та послугами, які надає ресторан. Культура поведінки працівника ресторану включає всі сторони зовнішньої та внутрішньої культури людини, а саме: правила обходження і звернення; вміння правильно висловлювати свої думки; дотримуватись мовного етикету. Тактовна поведінка працівників ресторану складається з низки факторів, і головний з них – вміння не помічати помилок та недоліків у поведінці гостей, не акцентувати на них уваги, не виявляти зайвої цікавості до їхнього одягу, звичаїв, традицій. Працівнику ресторану необхідно вміти грамотно, ясно висловлювати свої думки. За культурою мови, як і за тоном, слід стежити постійно. Культура мовного етикету передбачає як вміння говорити, а й вміння слухати. Уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його, і виявити у своїй щирі участь – мистецтво. Гість з першого кроку при вході в ресторан і до виходу з нього повинен відчувати повагу до себе. Продуктивність праці в ресторані визначається кількістю випущеної продукції або сумою товарообігу, що припадає на одного працівника за певний час (зміну, місяць, квартал, рік). Кількість виробленої працівником продукції встановлюється у стравах, штуках, кілограмах, а сума обороту – у гривнях. Збільшення продуктивності праці співробітників ресторану, з одного боку, дозволяє збільшити кількість продукції, що випускається, знизити собівартість продукції, з іншого, створює умови для поліпшення обслуговування населення. У ряді ресторанів може застосовуватися комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, що передбачає використання універсального технологічного обладнання, впровадження сучасних високопродуктивних машин та апаратів, організація поточкових ліній для виробництва різних видів напівфабрикатів та готових страв. У той же час збільшення кількості страв може призвести до

зниження якості продукції, що надалі вплине на зниження прибутку ресторану, тому підвищення результативності ресторану не можна розглядати як збільшення товарообігу. Складові успіху ресторану залежать від професійного шеф-кухаря, незвичайної атмосфери, вишуканого меню, виконаного за кращими кулінарними канонами, команди офіціантів, здатних демонструвати бездоганний сервіс. Продуктивність праці пов'язана не лише з показниками кількості виготовленої продукції шеф-кухарем та кухарями ресторану, а й якісними показниками обслуговування гостей. Непрофесійна робота офіціанта або бармена може зіпсувати решту складових успішної діяльності ресторану. Кожен співробітник ресторану згідно з корпоративною культурою, що склалася, розуміє, що якість роботи складається з постійної уваги до потреб гостей. Персонал будь-якого ресторану має бути відкритим для змін та нових шляхів постійного вдосконалення обслуговування клієнтів. Для оцінки якості роботи персоналу можна використовувати атестацію. Метод атестації не привернув до себе пильної уваги у ресторанному середовищі. Можливо тому, що проведення атестації викликає якесь хвилювання в колективі, а в ресторані хвилювань вистачає і без цього. Можливо, керівництво боїться виникнення конфліктних ситуацій серед працівників. Атестація виконує такі мотивуючі завдання: - Створює можливість для відвертого обговорення проблем з боку атестованих; – при використанні в ресторані методів рівної оплати атестація – чудова нагода для зміни ситуації; – посилює орієнтацію успіх, призводить до індивідуальної задоволеності; – за результатами атестації для учасників відкриваються реальні перспективи службового зростання, що сприяє їхньому розвитку та посиленню мотивації. Для проведення атестації необхідно визначити її учасників: офіціанти чи кухарі, метрдотелі чи бармени тощо. Другим етапом є визначення тих областей знань та практичних навичок, які найбільше потребують оцінки та корекції. Для офіціантів важливими чинниками, підлягають оцінці, може бути: знання сервісу практично, знання винної карти і меню, знання іноземних мов, визначення рівня уваги, вміння переключатися тощо. Для нових офіціантів

потрібно проводити тренінги, навчаючи їх усім крокам професійного ресторанного обслуговування. На регулярній основі слід практикувати навчання діючих постійних офіціантів для вдосконалення їхніх навичок та підтримки уваги до сервісу ресторану та адміністраторів зали, збільшуючи їхні знання з управління персоналом, зміною, рівнем продажів та мотивацією співробітників ресторану. Важливу роль і взаємовідносини персоналу. Наприклад, у Києві через велику плинність співробітників ресторану персонал багатонаціональний, тому необхідно дотримуватися поважного ставлення один до одного незалежно від становища та культурних відмінностей. Характер особистих та виробничих взаємин у організації залежить від особистісних якостей та стилю керівництва керівника та зв'язку кожного співробітника ресторану між собою. Наприклад, офіціанти майже не зацікавлені в ефективній праці, що часто пов'язано з неправильним підходом менеджера з персоналу до відносин із співробітниками, що виражається у зайвій гнучкості чи жорсткості. Корпоративна культура сучасних ресторанних мереж в Україні у великій мірі відповідає культурі традиційних організацій, де переважають такі цінності, як дисципліна, порядок, старанність, підпорядкування. Сучасні економічні умови вимагають від ресторанів постійного вдосконалення якості обслуговування, виробництва нових продуктів, що створює стійкі конкурентні переваги для виживання в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Забезпечення безперервності розвитку ресторанного бізнесу є основним завданням в умовах динамічно невизначеного та нестійкого середовища. Для успішного функціонування ресторанного бізнесу в такому середовищі система управління повинна мати якісний самоменеджмент, велику кількість різних реакцій, набагато більшу, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути взагалі. Тому запропонована система показників результативності

управління розвитком ресторанного бізнесу дозволяє здійснити комплексну та різноманітну оцінку його розвитку, виявляти потенціал для подальшого розвитку, розробляти оптимальні напрямки розвитку з урахуванням особливостей регіонів та місцевості.

ВИСНОВКИ

У сфері обслуговування сьогодні самоменеджмент займає одну із провідних позицій, оскільки є як чинником високоприбутковості, так і несе ризики для економічної діяльності. Наприклад, рестораторам у процесі здійснення своєї бізнес-діяльності постійно доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням ресторанним персоналом, оскільки наявність кваліфікованого та добре навченого персоналу є однією з важливих складових успішності ресторанного бізнесу. Саме створення та застосування життєздатної системи управління персоналом ресторанної справи, налагодження самоменеджменту здатне багаторазово підвищити його ефективність. Завдяки функціонуванню системи самоменеджменту забезпечується безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами із застосуванням українських та іноземних науково-практичних розробок у цій сфері. Сутність самоменеджменту полягає у встановленні економічних, адміністративних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних, інформаційно-інтелектуальних та правових взаємин суб'єкта (власника або керуючого ресторану) та об'єктів (ресторанного персоналу) управління. Основою даних відносин є методи впливу та впливу на інтереси, мотиви поведінки та трудову діяльність співробітників ресторанного бізнесу працівників з метою максимально продуктивного їх використання.

У основі будь-якого методу самоменеджменту лежать мотиви, якими керується співробітник у процесі своєї праці. У свою чергу, мотив є спонукальною причиною дій та вчинків персоналу. Саме мотиви впливають на поведінку, інтереси, потреби та дії персоналу. Слід зазначити, що з кожної категорії персоналу важливі потреби і методи впливу можуть відрізнятися. Так можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу, з тільки їм властивими способами управлінського впливу та мотивації:

1. Адміністрація ресторану – це спеціалісти, керуючий склад, який забезпечує фінансово-адміністративне управління рестораном (керуючий

рестораном, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетингова та рекламна служби, логістика та ін.). Найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є можливість кар'єрного зростання, соціальне становище, високі рівні доходів, визнання їхньої значущості.

2. Фахівці кухні – це кваліфіковані працівники, які забезпечують високу якість приготування страв та їх широкий асортимент у ресторанному закладі (шеф-кухар, кухарі, кондитери, піцери, сушисти та ін.). Мотивацією для цієї категорії співробітників буде визнання їхніх талантів у приготуванні та оформленні страв та значущості для ресторану. Цікавою соціально-психологічною мотивацією можуть бути різні конкурси на звання кращого професіонала. Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих тих чи інших авторських страв.

3. Обслуговуючий персонал у залі – це кваліфіковані та некваліфіковані працівники, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами та клієнтами ресторану (бармени, офіціанти, менеджери зали, банкетні менеджери, адміністратори зали, метрдотель, сомельє та ін.). Головною економічною мотивацією буде розмір чайових, одержуваних від задоволених клієнтів.

4. Працівники підсобних служб – це некваліфіковані працівники, які забезпечують необхідні умови для функціонування та роботи всіх інших категорій ресторану (прибиральники, доставники продуктів, мийники посуду, підсобні працівники на кухні та ін.). Мотивацією для них буде стабільна та гідна зарплата, чітке коло обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва та періодичні моральні та матеріальні заохочення. Проте, для ресторанного персоналу характерна низка специфічних характеристик: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів чи менеджера з управління персоналом; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану². Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різних методів управління,

способів впливу, прийомів впливу, інструментів та видів мотивації, враховуючи індивідуальний похід до кожної з перерахованих вище категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної справи, що дозволяє зберігати професійні та віддані кадри. Щоб цього уникнути, потрібно брати за основу традиційні та впроваджувати інноваційні методи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що найефективніші зміни системи управління персоналом ресторану може бути досягнуто у разі застосування методів управління у комплексі, поєднуючи їх різні комбінації. Це дозволяє поглянути на об'єкт удосконалення – фінансово-господарську діяльність ресторану, з усіх боків допомагаючи уникати прорахунків. При цьому основними завданнями впровадження та застосування сучасних методів управління персоналом у діяльність підприємств ресторанного бізнесу буде:

- забезпечення ефективної зайнятості ресторанного персоналу; • створення економічно привабливих та безпечних умов праці;
- організація передумов для підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників ресторану;
- розробка заходів та критеріїв справедливої оцінки професійних якостей персоналу для встановлення гідної оплати праці відповідно до віддачі кожного конкретного співробітника; • організація оптимальних виробничих відносин для простого та ефективного вирішення трудових проблем;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату для роботи та відпочинку персоналу ресторану.

Таким чином, якісно навчений персонал, який має високу кваліфікацію, дозволить побудувати успішний ресторанний бізнес. А потенціал ресторанного персоналу, який полягає у професіоналізмі, здатності до творчості, креативному та інноваційному мисленні, генерації нових ідей може стати основним чинником конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонов Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. Київ : Знання України, 2012. 365 с.
2. Анісімова О. М. Рівень використання інформаційних систем як важлива складова потенціалу у корпоративному управлінні / О. М. Анісімова, Д. О. Анісімов // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 146-149.
3. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-микс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Акт. пробл. економіки*. 2015. № 4 (106). С. 94 - 101.
4. Атаманчук Г., Гірник А. Політичний менеджмент. Теорія та практика політичних технологій. Рівне, 2004. 184 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 612 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 612 с.
7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 332 с.
8. Бойчук І.В. Інноваційні підходи до застосування Інтернету в маркетинговій діяльності підприємств. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія* / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2014. С. 553-562.
9. Бочко О. Електронний маркетинг сучасності. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Сер.: Економіка АПК. 2013. № 20(2). С. 65–68.
10. Вавриш О. С., Савчук О. В. Проблеми становлення та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в українській економіці. *Інноваційна економіка*. 2011. № 5. С. 235–237.

- 11.Віннікова І.І., Гребньов Г.М., Пузанова Ю.О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 275-280.
- 12.Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент : Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – «Економіка і підприємництво». Харків : ХНАМГ, 2008. 160 с.
- 13.Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації // *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2017. № 12. С. 50-56.
- 14.Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 360 с.
- 15.Голишева Є.О., Кириченко Т.В., Коваленко Я.А. Особливості використання інструментів Інтернет-маркетингу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. № 10 (13) (1). – С. 53 – 56. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/molv_2014_10\(13\)\(1\)_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/molv_2014_10(13)(1)_13.pdf)
- 16.Головатий М. Ф. Політичний менеджмент. Навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 264 с.
- 17.Грищенко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98.
- 18.Грищенко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2013, №4 С. 80-85.
- 19.Дернова Ю.М. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Черкаси: Маклаут, 2017. С. 68-69.*
- 20.Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах // *Вісник*

- Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій.*
2016. Випуск 6. С. 55-67.
21. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? [Текст] / Дмитрук М. // *Маркетинг и реклама.* 2016. №5-6. С. 32-37.
22. Друкер Пітер Ф. Менеджмент. Виклики ХХІ століття / Пер. з англ. К., 2013. 258 с.
23. Дубовик Т. В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2014. 331 с.
24. Дячук В. П. «Неякісний індивід» як об'єктивний феномен соціокультурного буття: детермінуючі фактори // *Конференція в НАКККІМ «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір».* НАКККІМ, 2018.
25. Закон України «Про інноваційну діяльність» // *Відомості Верховної Ради України,* 2002 р., № 36.
26. Зварич Е. Відмінності прихованого маркетингу від вірусного та партизанського. *Рекламодатель.* 2010. № 5. С. 56–61.
27. Зеленська Л. М. Івент-менеджер: фахові вимоги та зміст професійної підготовки // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: Індустрія дозвілля в сучасному світі: теорія, історія, практика.* НАКККІМ, 2013. С. 35-36.
28. Кальніцька, М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства [Текст] // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій.* 2015. Вип. 5. С. 60-71.
29. Ківалов С. В., Біла Л. Р. Адміністративне право України: Навчально-методичний посібник. Вид. друге, перероб. і доп. Одеса : Юридична література, 2002. 312 с.
30. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* № 16. 2017. С. 173 – 181.

- 31.Коваленко Л.Г., Нагернюк Д.В., Непочатенко В.О. Сутність та специфіка ринкового продукту готельно-ресторанної галузі /Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2016. № 4. С. 153 – 168.
- 32.Коломінський Н. Л. Соціально-психологічні резерви вдосконалення управлінської діяльності // Наук. праці МАУП. К. : МАУП, 2002. Вип. 4. Соціально-психологічні проблеми управлінської діяльності.
- 33.Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент. Київ : МАУП, 2002. 280 с.
- 34.Копієвська О. Р. Щодо питання практичної підготовки «Менеджера дозвілля» // *Міжнародна науково-практична конференція «Індустрія дозвілля і розваг»*. НАКККіМ, 2013.
- 35.Костяєв Р.А. Концепція створення конкурентних переваг із застосуванням можливостей мережі Інтернет. *Проблеми сучасної економіки*. 2016. С. 56-64.
- 36.Кулешова А. А. Основи менеджменту: Навчальний посібник для самостійної роботи студентів. Харків, 2013. 55 с.
- 37.Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. К. : Знання, 2011. 415 с.
- 38.Кунц Г. Управління: системний та ситуаційний аналіз управлінських функцій. Пер. з англ./ Г. Кунц, С. Доннел. К., 1996. 372 с.
- 39.Лупич, О. О. Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. Вип.1. С. 78–82.
- 40.Любачевська Н.С., Влодарчик, Т. В. Століття високих технологій у готельному бізнесі. *Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу* : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29 жовтня 2013 р. – Київ: НУХТ, 2013. С. 284-286.
- 41.Маслоу А. Мотивація та особистість. Пер. з англ. К. :2001. 478 с.

42. Мельничкович О.М., Крепак А.С. Зовнішня реклама: монографія Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 220 с.
43. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
44. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. К. : МАУП, 2007. 816 с. : іл.
45. Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. К., 1994. 704 с.
46. Микитюк, П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 400 с.
47. Мозгова Г. В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429>
48. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 348 с
49. Орлова О. В. Інтернет-маркетинг як складова електронної комерції URL : <http://www.viem.edu.ua/konf5/art.php?id=0412>
50. Осонська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Осонська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А.; К. : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
51. Присакар І. І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. Бізнес Інформ. 2016. № 01. С. 333 – 339
52. Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу: особливості формування на вітчизняних підприємствах : монографія. Луганськ: Видавництво ВУГУ, 2013. 270 с.

53. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1 С. 45–55.
54. Розвиток Інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу / Падерін І.Д., Романов О.В., Титовец Є.С. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 120-124.
55. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Actual problems of economics*. 2013. № 7 (145) С. 110–117.
56. Сагалакова Н.О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 416 с.
57. Семенова, А.В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 413 – 417. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evntukpi_2013_10_69.pdf
58. Спрінсян В. Г., Бірюкова Т. Л. Ресурси та технології інформаційного менеджменту [Текст] : навчальний посібник. Одеса : ОНПУ, 2012. 248 с.
59. Теорія та практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-сост. Г. В. Щокін. 2-е вид., стереотип. К. : МАУП, 2003. 280 с.
60. Хулей Г., Сондерс Дж., Пірсі Н. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2015. 800 с.
61. Шкляєва Г.О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 513. URL : <http://duer.edu/uploads /vidavnitstvo14/ekonomichnij-nobelivskij-visnik-114/7653.pdf>