

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Бацула Ірина Володимирівна,
кав'ярня «Freusoff», м. Житомир»)

Здобувача вищої освіти
3 курсу, групи ГРС-31зс,
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-
ресторанна справа»

Любові
МАЛЕНКО

Науковий керівник
доктор філософії з економіки

Катерина
АНТОНЮК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Поняття та сутність системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу	5
1.2. Принципи та методи формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У КАВ'ЯРНІ «FREYCOFF»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «Freycoff»	18
2.2. Аналіз використання методів тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У КАВ'ЯРНІ «FREYCOFF»	35
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення системи тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»	35
3.2. Впровадження методів тайм-менеджменту для персоналу	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Тайм-менеджмент є надзвичайно актуальною темою для підприємств ресторанного бізнесу, який характеризується динамічним характером роботи, де все постійно міняється: потоки клієнтів, замовлення, завдання персоналу. Ефективне використання часу персоналом дозволяє ресторану швидко реагувати на зміни, уникати затримок та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Ефективне використання часу персоналом може дати ресторану конкурентну перевагу, адже дозволяє йому працювати більш продуктивно та економно. Ефективні методи тайм-менеджменту дозволяють ресторанам забезпечити високий рівень обслуговування, що може призвести до зростання лояльності клієнтів та збільшення продажів.

Дослідженнями впровадження методів тайм-менеджменту в ресторанній індустрії займалися багато зарубіжних науковців, зокрема, таких як А. Хіггінс, М. Леблан, Дж. Рот, С. Вонг, К. Фоерстер, Г. МакКеллан Аттрілл, Дж. А. Кін, Р. Шарма, Б. Трейсі та інші. Серед українських науковців вагомі праці тематики тайм-менеджменту належать таким дослідникам як В. Сидоренко, Н. Волошина, О. Оніщук, І. Співак, Т. Пашко, К. Ковальова, Г. Музиченко, С. Тронько, С. Рикун, І. Причепя, О. Сметанюк, І. Соломонюк та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні процесу формування системи тайм-менеджменту та розробки заходів з посилення її ефективності на підприємствах ресторанного бізнесу.

Основні завдання роботи полягають у наступному:

- визначити поняття та сутність системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу;
- дослідити принципи та методи формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу;

- здійснити організаційно-економічну характеристику кав'ярні «Freycoff»;
- провести аналіз використання методів тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»;
- розробити заходи щодо удосконалення системи тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»;
- визначити особливості впровадження методів тайм-менеджменту для персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичний аналіз системи тайм-менеджменту та факторів її формування, що використовується для ефективного управління часом персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу.

Інформаційною основою для дослідження даної тематики роботи є періодичні видання, фахові статті, матеріали конференцій, наукові збірники, підручники, монографії та Інтернет-джерела.

Практичною цінністю роботи є можливість застосування рекомендацій щодо посилення формування системи тайм-менеджменту у практичну діяльність кав'ярні «Freycoff».

Апробація наукового дослідження. За результатами написання кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» на тему «Характеристика сутності, принципів та методів формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу» (18.04.2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок, кількість таблиць – 18, кількість рисунків – 16.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Поняття та сутність системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу

Управління часом (від англ. *timemanagement*) – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому цілеспрямовано збільшуються продуктивність та ефективність [22].

Трактувати сутність тайм-менеджменту намагалися багато вчених, виділяючи особливі, характерні риси даного поняття для розвитку економіки на різних своїх етапах та враховуючи еволюційні аспекти розвитку цифровізації суспільства.

Закордонними представниками сучасних теорій та трактувань тайм-менеджменту слід відмітити таких науковців: Дж. Кнаппа (Jake Knapp) та Дж. Зерацкі (John Zeratsky) [40, с. 241], які запропонували способи пошуку часу та зосередження на важливих завданнях; Х. Ханна (Holly Reisem Hanna) [39, с. 75], яка розробила прості стратегії підвищення продуктивності та креативності; Дж. Рейнора (Jordan Raynor) [41, с. 178], який сформулював сім принципів цілеспрямованості та продуктивності; Ф. Гевін (Phoebe Gavin) [38, с. 56], яка запропонувала рекомендації з управління часом на робочому місці та авторські методи підвищення продуктивності; П. Форсіса (Patrick Forsyth) [36, с. 48], який розробив поради, як бути організованим, продуктивним і доводити справи до кінця.

Серед вітчизняних вчених слід відмітити дослідника Маслака Т. О., який під поняттям «тайм-менеджменту» розуміє технологію організації та планування часу, використання якої дозволяє досягти поставлених цілей [23].

В свою чергу Кириченко І. В. та Шленьова М. Г. вважають, що тайм-менеджмент є поєднанням технік, методів, процесів та інструментів, необхідних для підвищення результативності праці [15, с. 21].

У додатку А подано підходи до трактування поняття «тайм-менеджмент», які є широко відомими та актуальними і ґрунтуються на застосуванні певних принципів та поглядів.

Крім визначення сутності поняття «тайм-менеджмент», важливо визначити статус тайм-менеджменту в системі менеджменту організації як процесу та механізму управління часом, а також визначити загальний статус в системі управління підприємством. Для того, щоб створити зручну класифікацію питань, пов'язаних з індивідуальними організаціями роботи в контексті корпоративного управління, спочатку побудуємо схему розвитку та зв'язку відповідних досліджень на основі порівняльного аналізу та напрямів дослідження даного явища (додаток Б) [24].

Можна виділити дві досить потужні гілки, умовно кажучи «чистий тайм менеджмент», і ті напрямки загального менеджменту, які близькі до особистої ефективності і персональної організації праці, тобто чималу увагу приділяють «людському чиннику».

Ефективне використання прийомів тайм-менеджменту серед персоналу ресторанного бізнесу може допомогти в оптимальній організації часу, щоб із найменшими зусиллями і в найкоротші терміни досягнути цілей. Саме тому тайм-менеджмент дає змогу працівникам визначити пріоритети при виконанні всіх видів робіт і допомагає розвивати в собі більш гнучке і спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій. Будь-яка робота потребує часу. Перерозподіл часу на більш цінну роботу покращує як продуктивність, так і баланс роботи та особистого життя. Вдале управління часом створює більш ефективне робоче в цілому [9, с. 16].

Важливість тайм-менеджменту полягає в його здатності надавати значення часу, дозволяючи менеджерам максимально використовувати свій час. Він використовується для встановлення цілей і очікувань для організацій та їхніх працівників. Хороші навички управління часом допомагають менеджерам виконувати якісну роботу та ефективно досягати своїх цілей. Тайм-менеджмент також допомагає зрозуміти, на що здатні співробітники, і поставити реалістичні цілі [26].

Менеджерам потрібно знати основи тайм-менеджменту. На це є причини, по-перше, правильно розподіляти робочий час та відпочинок. По-друге, навчитися правильно розподіляти пріоритети.

Перешкоди для ефективного управління часом бувають внутрішні та зовнішні. Внутрішні перешкоди – це бар'єри, які походять від особистості та знаходяться під її контролем. Вони включають такі фактори, як [28, с. 81]:

- відсутність самоконтролю. Менеджеру, якому не вистачає самоконтролю, схильний до відволікання і через це може своєчасно виконувати свою роботу;
- прокрастинація. Менеджери відкладають завдання, поки не відчують тиск, щоб їх виконати;
- відсутність мотивації. Менеджер може не бачити причини для завершення поставлених цілей, вибір робити та встановлення інших цілей;
- менеджери, які зазнають стресу, важче зосередитися та бути рішучими;
- багатозадачність. Намагання виконувати забагато завдань одночасно можуть означати невдачу в успіху.

Внутрішні фактори пов'язані зі звичками, поведінкою та діями людини. Хоча поведінка може бути неусвідомленою, менеджер має владу змінювати свою поведінку та змінювати спосіб використання часу. Зовнішні перешкоди – це ситуації, які не підконтрольні та вирішення яких виходить за межі можливостей. Прикладом зовнішніх перешкод може бути неорганізований партнер, проблеми зі здоров'ям або обстановка з високим рівнем перешкод [29, с. 115].

Окрім зазначеного вище, варто наголосити на тому, що тайм-менеджмент має свої конкретні функції (рис. 1.2), що дозволяють ефективно працювати підприємству та реалізація яких забезпечує досягнення поставлених цілей.



Рисунок 1.1 – Функції тайм-менеджменту [27, с. 188]

Практичне впровадження технологій тайм-менеджменту на підприємствах ефективно впливає на ефективність повсякденної роботи персоналу, підвищує його продуктивність та призводить до зростання ефективності діяльності підприємства. На рис. 1.2 наведена структурно-логічна модель управління тайм-менеджментом на підприємстві [27, с. 191].

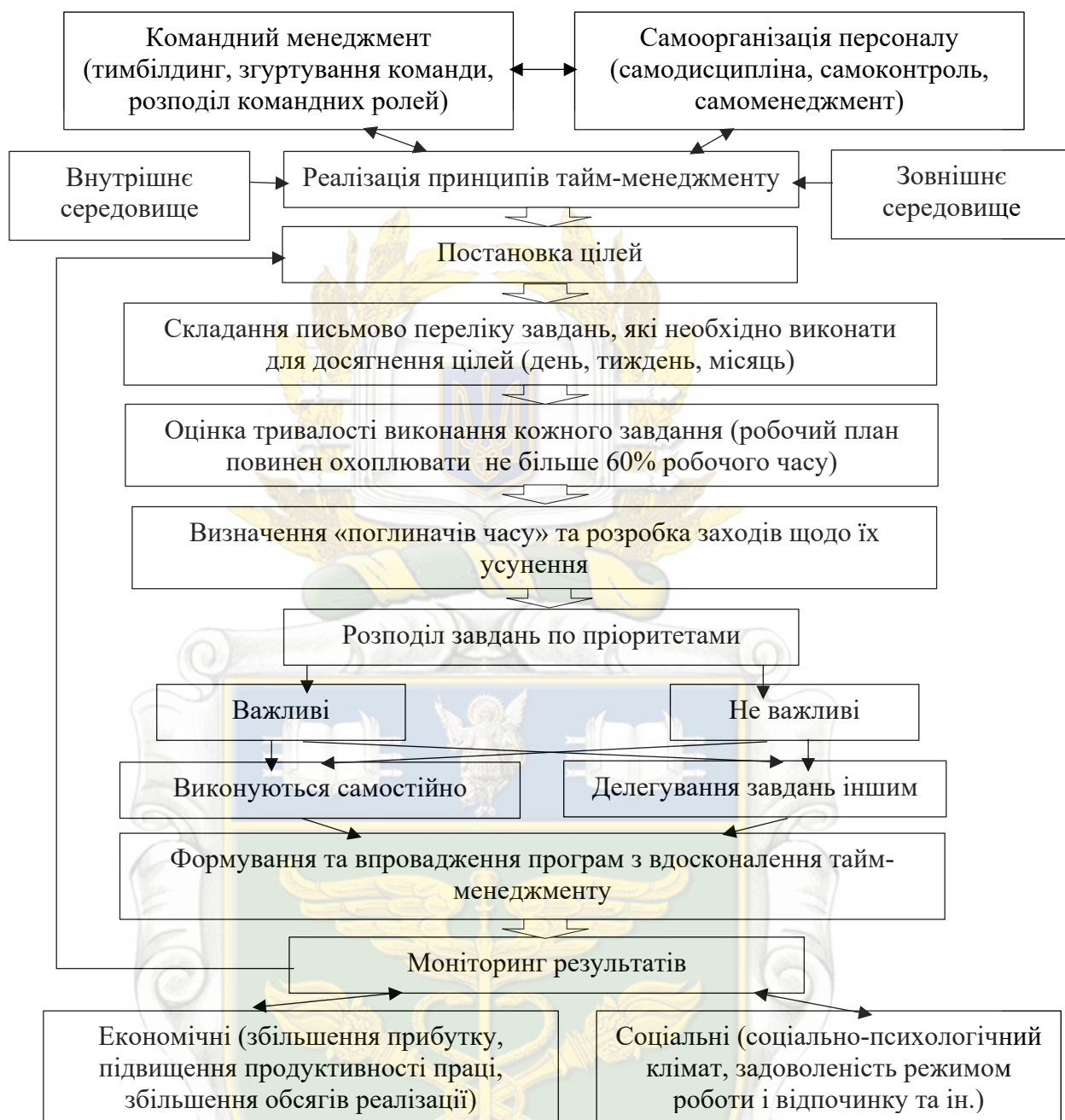


Рисунок 1.2 – Структурно-логічна модель тайм-менеджменту на підприємстві

Таким чином, тайм-менеджмент є важливим методом регулювання часових рамок щодо постановки та виконання тих чи інших завдань, які направлені на досягнення конкурентоспроможності, прибутковості та ефективної діяльності.

1.2 Принципи та методи формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу

Для того, аби чітко розуміти усі складові тайм-менеджменту, потрібно засвоїти його основні чотири принципи [35, с. 202]:

1. Розставлення пріоритетів (на першому місці найбільш важливе завдання, а на останньому – другорядні, які не суттєво впливають на досягнення кінцевої мети).

2. Вміння працювати з цілями (перед кожним завданням в процесі роботи слід чітко формувати мету, яка буде реальною, конкретною та матиме конкретний термін реалізації. Усі поставлені цілі мають бути взаємоузгодженими).

3. Знання інструментів планування (слід дослідити або відкрити для себе найефективніші методи та інструменти планування часу, сил, завдань чи дій. Це можуть бути записи в щоденнику або календарі, спеціально складені планери).

4. Вироблення звичок (постійне повторення однакових дій, що сприяє автоматизації під час прийняття рішень та є показником успішного засвоєння тайм-менеджменту) [16, с. 215].

Дані принципи є раціональними та логічними для управління тайм-менеджментом у підприємствах ресторанного бізнесу. Окрім принципів тайм-менеджменту, виділяють типи та ієрархічні рівні даного поняття, які допоможуть здійснювати оперативне, тактичне та стратегічне планування підприємств ресторанного бізнесу, оцінюючи ефективність взаємодії соціального та корпоративного тайм-менеджменту (рис. 1.3).

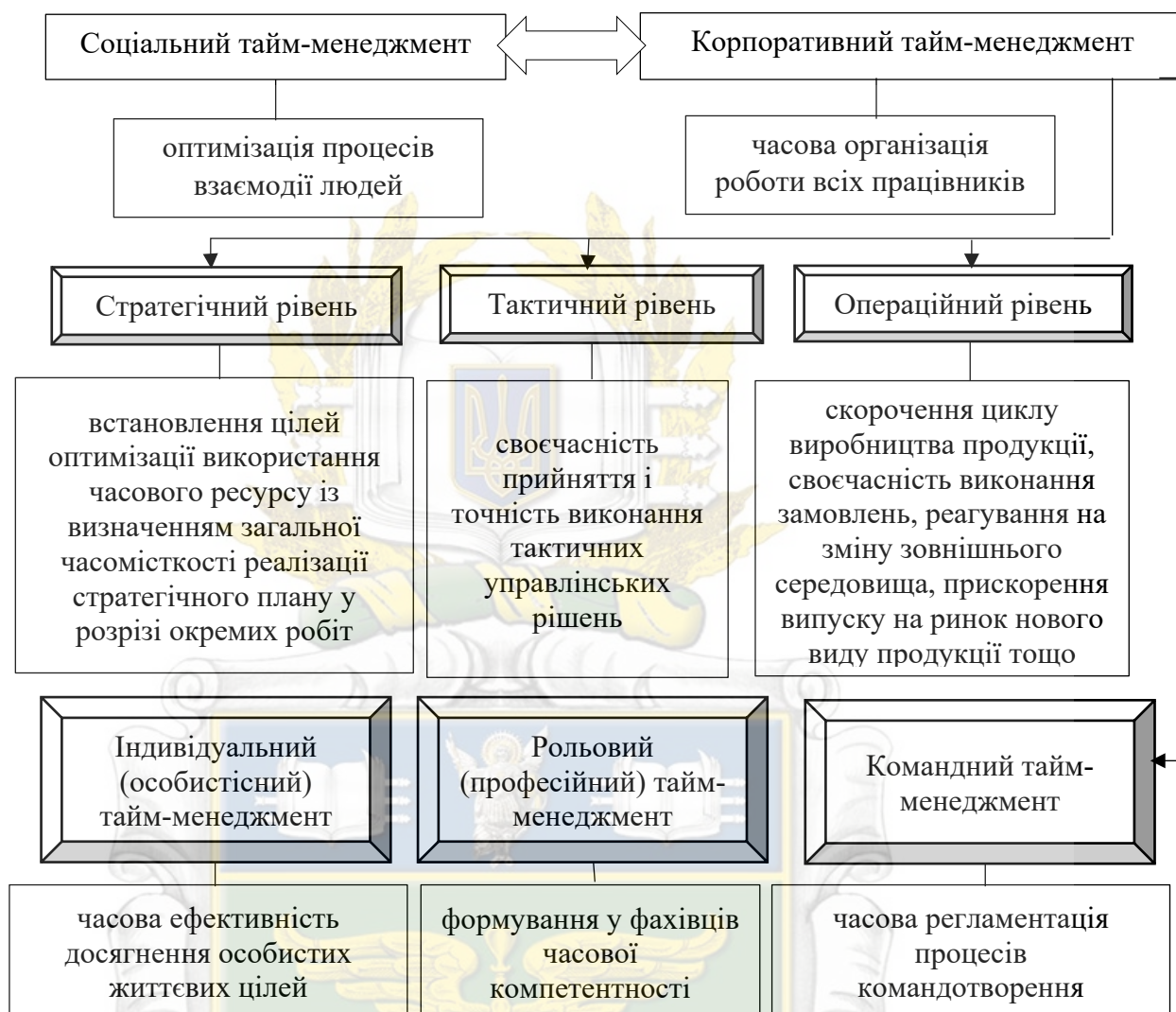


Рисунок 1.3 – Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту [32, с. 108]

Грамотно складений щоденний план дуже зручний для виконання: як правило, якщо не виникають численні несподіванки і перешкоди, щоденний план виконується непомітно, легко і природно. Гарантія «правильності» плану зазвичай полягає в оптимальній кількості і масштабності завдань на день, у здатності правильно оцінити їхню тривалість і точно розподілити досягнення завдань в межах доступного часу і т. д. Але якщо під час роботи закладу ресторанного господарства все ж зіткнулися з труднощами, їх можна подолати за допомогою цікавих та ефективних тайм-менеджмент-прийомів (табл. 1.1) [30].

Таблиця 1.1 – Прийоми тайм-менеджменту, які найчастіше використовуються в ресторанному бізнесі [9, с. 17]

Назва	Характеристика	Практичний складник
«З'їдання слона»	Прийом, за допомогою якого здійснюють поділ завдань на таку кількість підзавдань, які можна виконувати окремо. Розмір завдання зменшиться і його рішення спроститься. Крім того, частину підзавдань можна делегувати співвиконавцям	Уявіть собі, що ваше завдання – це великий "слон", великий і важкий. Ви хочете його з'їсти. Очевидно, що з'їсти його за один присід не вдасться. Тож розріжте його на частини, кожна з яких можна буде з'їсти за раз. Можна запросити на трапезу гостей, кожному дати шматочок
«Швейцарський сир»	Один із вдалих способів почати справу – спробувати перетворити її на «швейцарський сир». Для цього необхідно зробити «дірки» в справі. «Дірками» будемо називати завдання швидкого реагування. На них може бути потрібно лише 3–5 хвилин, але, виконавши їх, ви зробите «дірки» і «дірочки» у справі	Якщо у вас є тільки 10 хвилин, то можете виконати 2–3 термінові завдання. Формуючи списки завдань швидкого реагування, доцільно вводити ті роботи, які можна швидко почати і легко виконати. Очевидно, вони повинні бути або частиною справи, або якимось із нею пов'язані
«Не гидуєте – їжте жабу»	Згідно з цією методикою, необхідно виробити стійку звичку виконувати найважливіші та найтерміновіші завдання зранку, не гаючи часу на іншу роботу	Жаба – це найважча і найнеприємніша справа. Уранці, беручись до роботи, необхідно почати з неї. Якщо потрібно з'їсти двох жаб, першою слід з'їсти найбридкішу

Враховуючи дані таблиці 1.3, а також аналіз сучасних прийомів тайм-менеджменту, доцільним є поділ методів тайм-менеджменту ресторанного господарства на «класичні» та інноваційні (рис. 1.4). Оскільки, існує тенденція до застосування постійних методів управління тайм-менеджментом, які є сталими, але потребують інноваційної інтеграції з більш сучасними методами, які будуть в результаті давати синергетичний ефект.

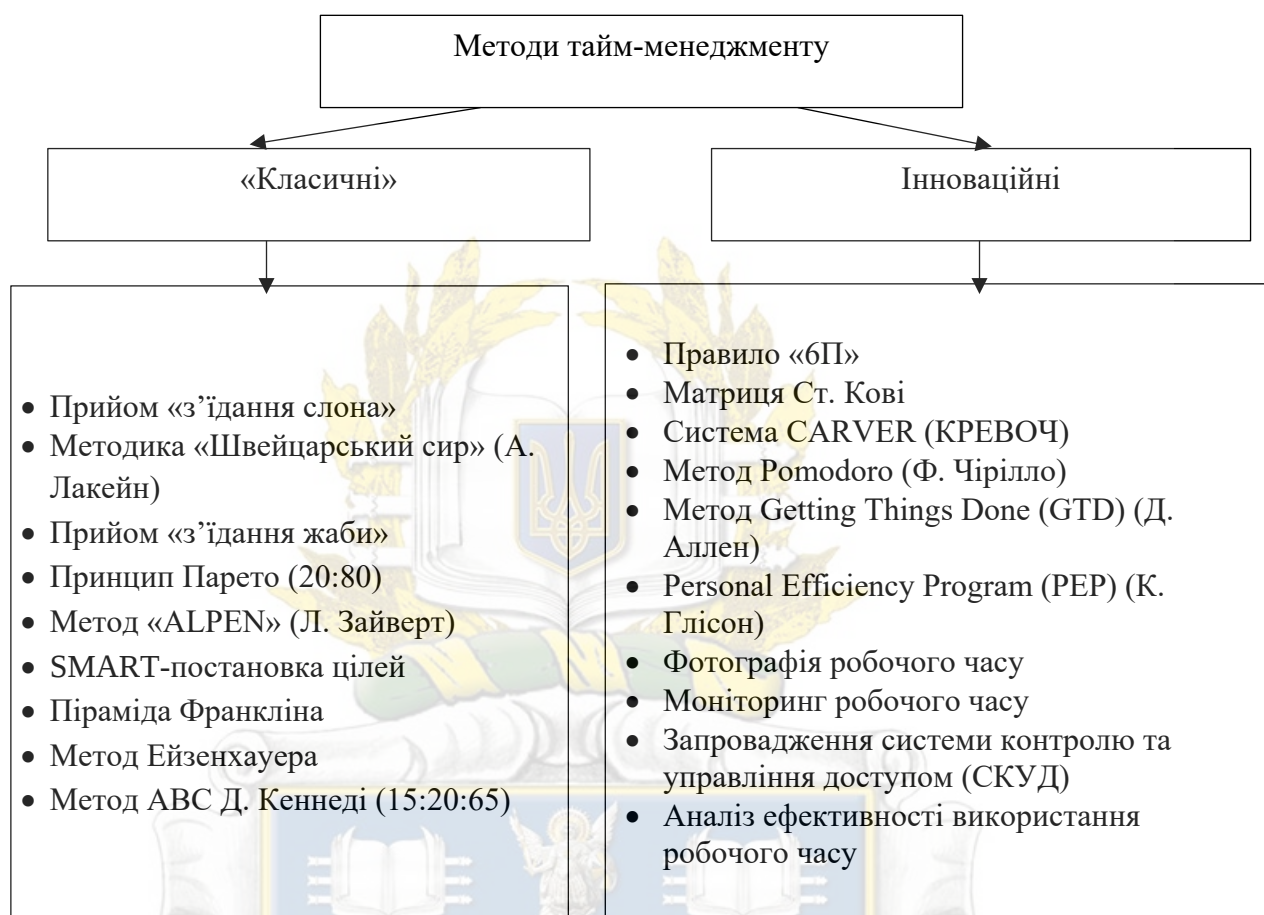


Рисунок 1.4 – Методи тайм-менеджменту, що використовуються у діяльності підприємств ресторанного бізнесу

Охарактеризуємо дані методи щодо застосування найбільш поширених з них у закладах ресторанного господарства, які покликані для вирішення актуального завдання щодо оперативного (щоденного або щотижневого) планування витрат часу та ґрунтуються на так званих «золотих» правилах планування часу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння методів тайм-менеджменту, що найчастіше застосовуються у закладах ресторанного господарства і ґрунтуються на «золотих» правилах планування часу [10, с. 272]

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

Оцінюючи взаємозв’язок основних типів, принципів та методів тайм-менеджменту підприємств, робимо висновок про ті принципи, на яких засновані основні техніки тайм-менеджменту і адаптуємо їх до діяльності підприємств ресторанного бізнесу, враховуючи специфіку ресторанної галузі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основоположні принципи формування методів та технік тайм-менеджменту підприємств ресторанної галузі [2, с. 53]

Принципи	Значення
Постановка цілей	Ціль – це основний орієнтир, який дозволяє не відхилятися від обраного маршруту. Вона повинна відповідати принципу SMART, тобто бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), актуальною (Relevant) та обмеженою в часі (Time-bound)
Планування	Планування дає розуміння, які саме кроки необхідні для досягнення поставленої цілі. На сьогоднішній день існує велика кількість способів планування. Найбільш популярним вважається метод під назвою «жорстко-гнучке планування», коли планується 60% свого дня. 40% залишається для непередбачуваних ситуацій
Розстановка пріоритетів	Під пріоритетом слід розуміти порядок виконання певних завдань. Розстановка пріоритетів, тобто розділення завдань по їх важливості та терміновості, дає можливість сконцентрувати зусилля на тих задачах та завданнях, які є першочерговими та забезпечують найбільшу ефективність діяльності підприємств ресторанного бізнесу
Мотивація	Відсутність мотивації призводить до зниження продуктивності праці. Саме тому працівники ресторанного бізнесу потребують мотивації, контролю, реалізації особистих цілей та просування по кар'єрній, шляхом реалізації цілей підприємства
Делегування	Під делегуванням мається на увазі передання своїх завдань іншим з метою економії часу. Щоб не переробляти делеговану роботу, необхідно дотримуватися певних правил: проінформувати виконавця про роботу, яка буде йому доручена, підтримувати його, брати на себе відповідальність за результати його роботи, описати очікуваний результат, чітко сформулювати правила роботи, мотивувати виконавця, враховувати його інтереси

Тайм-менеджмент розвивається за різними напрямками: як засіб особистісного розвитку (індивідуальний тайм-менеджмент) як складова організаційного середовища, або системи управління (професійний, корпоративний тайм-менеджмент) і як частково детермінований чинник зовнішнього середовища (соціальний тайм-менеджмент). У цьому понятті тісно переплітаються суб'єктивні та об'єктивні передумови ощадливого використання часу [33, с. 45].



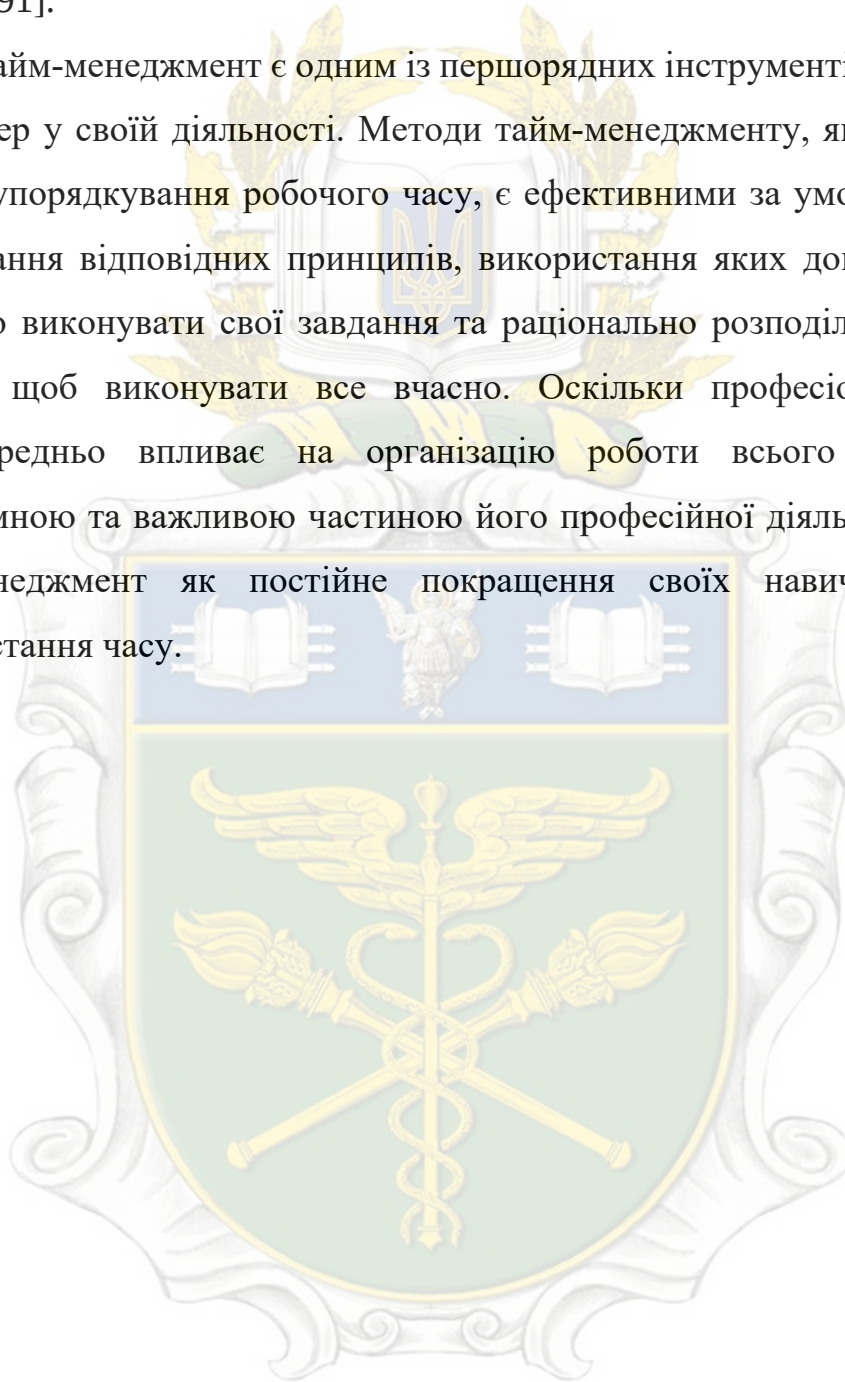
Рисунок 1.5 – Основні чинники тайм-менеджменту підприємств ресторанного бізнесу

Застосування методів та принципів тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу дозволяє [27, с. 191]:

- покращити процес планування, зменшивши кількість проблем за рахунок упорядкування планів робочого часу;
- ефективніше вирішувати проблеми, які виникають і зменшувати ймовірність їх повторного виникнення;
- ефективніше використовувати робочий час;
- скоротити витрати часу на пошук необхідних документів, речей, тощо;
- підвищити продуктивність проведення нарад (підготовка до наради, вміння виділяти головне, грамотно висловлювати свої думки, економить 20-30 % часу);

- ефективно проводити телефоні розмови;
- вміння встановлювати пріоритети при виконанні завдань;
- підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства [27, с. 191].

Тайм-менеджмент є одним із першорядних інструментів, які використовує менеджер у своїй діяльності. Методи тайм-менеджменту, які застосовуються з метою упорядкування робочого часу, є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає менеджеру успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти свій час таким чином, щоб виконувати все вчасно. Оскільки професіоналізм менеджера безпосередньо впливає на організацію роботи всього підприємства, то невід’ємною та важливою частиною його професійної діяльності та розвитку є самоменеджмент як постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У КАВ'ЯРНІ «FREYCOFF»

2.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «Freycoff»

«Freycoff» – це заклад харчування та Інтернет-кафе, який знаходиться у місті Житомирі, на вулиці Київській (рис. 2.1), 77 у торговельно-розважальному центрі «Глобал» та входить до класу закладів харчування FoodEstablishment, який підтверджує високі стандарти якості та свідчить про те, що страви і напої відповідають всім вимогам, рекомендованим організацією з контролю якості харчування [37]. Крім того, кав'ярня «Freycoff» також є популярним місцем для тих, хто любить проводити час за комп'ютером, оскільки заклад позиціонує себе також як Internet-Cafe. Заклад має «острівне» розташування у торговельно-розважальному центрі «Глобал» (додаток В) [31].

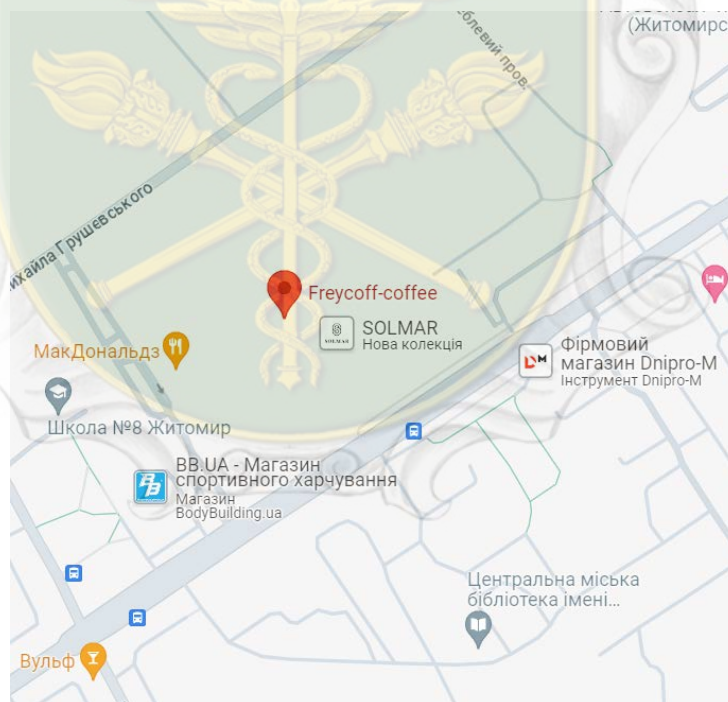


Рисунок 2.1 – Місцезнаходження кав'ярні «Freycoff» у м. Житомир

Кав'ярня «Freusoff» пропонує широкий вибір кавових та чайних напоїв, десертів, а баристи закладу є професіоналами своєї справи, які створюють унікальні смакові поєднання, що здатні здивувати навіть найвибагливіших гостей. У продажі кав'ярні є морозиво джелато (італійського виробництва), солодощі – макарони та цукерки, а також кава арабіка, купажована кава, чай (додаток Г). Окрім зазначеного, директор кав'ярні додатково займається реалізацією зерен кави по всій Україні та доставляє її через Нову Пошту. Заклад «Freusoff» представлений у соціальній мережі Instagram (додаток Д). Також заклад має сторінку в мережі Інтернет, проте, зараз вона перебуває на розробці (оновлення), тому не функціонує. Кав'ярня «Freusoff» має власний логотип та активно використовує його для маркування своєї продукції (додаток Е).

Основними клієнтами кав'ярні «Freusoff» є відвідувачі торговельно-розважального центру «Глобал», а також працівники магазинів торговельно-розважального центру. За типом організаційно-правової форми кав'ярня оформлена як фізична особа-підприємець Бацула Ірина Володимирівна. Організаційна структура закладу складається з директора, адміністратора, двох барист та бухгалтера (рис. 2.2).

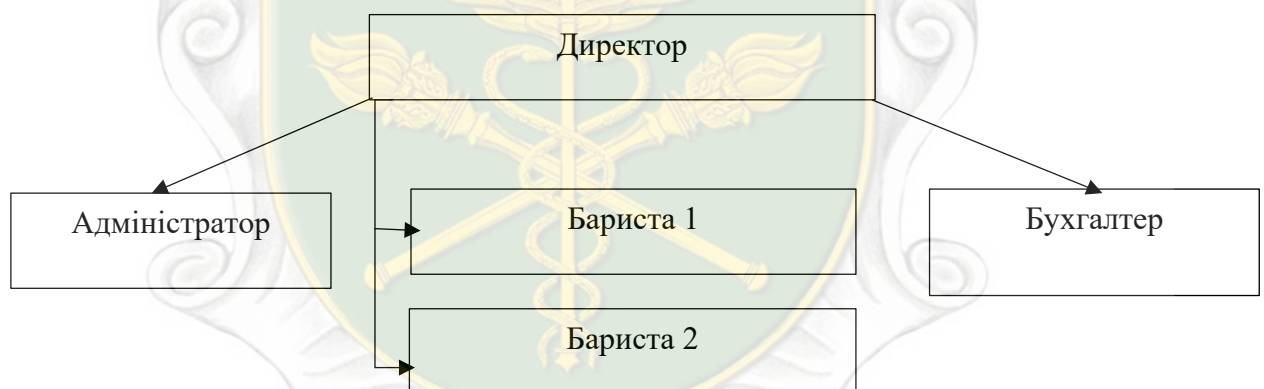


Рисунок 2.2 – Організаційна структура кав'ярні «Freusoff»

Характеризуючи заклад з позиції економічної оцінки, варто дослідити показники діяльності кав'ярні «Freusoff», що дозволить сформулювати висновки щодо ефективності діяльності закладу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності кав'ярні «Freyscoff» протягом 2021-2023 років

Економічний показник діяльності	Роки			Темп зростання 2022-2021рр., %	Темп зростання 2023-2022рр., %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації товарів, наданих послуг, тис. грн	912,00	780,00	965,00	85,5	123,7
Собівартість реалізованих товарів, наданих послуг, тис. грн	519,00	491,00	604,00	94,6	123,0
Валовий прибуток, тис. грн	332,00	277,00	350,00	83,4	126,3
Інші операційні доходи, тис. грн	139,70	135,30	134,00	96,8	99,0
Адміністративні витрати, тис. грн	73,00	54,00	74,00	73,9	137,0
Заробітна плата працівників та нарахування на неї, тис. грн	223,20	233,00	234,95	104,4	100,8
Інші операційні витрати, тис. грн	10,70	10,30	11,10	96,2	107,8
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	152,60	113,00	162,00	74,3	143,4
Податки, тис. грн	17,66	23,42	20,00	132,6	85,4
Чистий прибуток, тис. грн	133,82	98,36	141,00	73,5	143,3

Аналізуючи таблицю 2.1, робимо висновки, що заклад був прибутковим у 2021 році, проте, у 2022 році спостерігаємо падіння показників діяльності. Дана статистика є логічною, оскільки з 24 лютого 2022 року з початком повномасштабного вторгнення росії, заклад не працював певний період часу, а з початком роботи мав невелику кількість відвідувачів, проте, до кінця 2022 року спостерігалось поступове зростання кількості покупців, і у 2023 році діяльність кав'ярні стабілізувалася, а заклад вийшов на «плюсові» позиції по показниках.

Основна виручка від продажів продукції надходить від продажу напоїв, проте, спостерігається чітка сезонність продажів позиції продукції, а саме, виділяємо 2 сезони: «холодний» сезон – холодний температурний режим, коли більше продається гарячих напоїв, та «теплий» сезон – тепла пора року, коли

зростає попит на прохолодні напої. В такому випадку, структура доходів за видами продаж у 2023 році за сезонами буде мати такий вигляд (рис. 2.3):

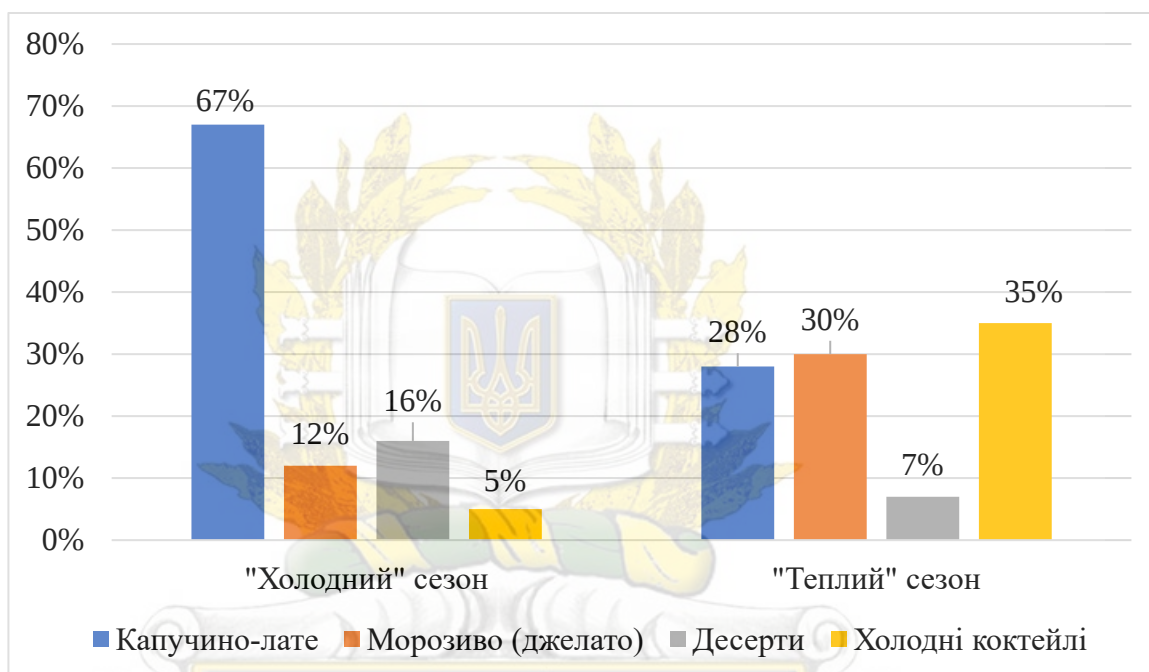


Рисунок 2.3 – Структура доходів кав'ярні «Freyscoff» за видами реалізації позицій товарів у 2023 році (за сезонами, у %)

Для проведення конкурентного аналізу визначено систему показників та обрано метод порівняльного аналізу й бальних оцінок за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низька конкурентна позиція за критерієм оцінки, а 5 – висока. Визначено, що основними конкурентами кав'ярні «Freyscoff» є заклади такого ж формату, які також розташовані у торговельно-розважальному центрі «Глобал».

Серед основних конкурентів виділяємо кафе «Час поїсти» та кондитерську «Молоток», які надають аналогічні послуги, але мають дещо більший асортимент страв, особливо кафе «Час поїсти», яке має досить широкий спектр страв, але знаходиться поруч з кав'ярнею «Freyscoff» і також реалізує напої, випічку та солодощі. Здійснимо оцінку конкурентоспроможності кав'ярні «Freyscoff» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності кав'ярні «Freycoff»

Показник / Характеристика	Кав'ярня «Freycoff»	Кафе «Час поїсти»	Кондитерська «Молоток»
Місце розташування	5	5	5
Імідж закладу	5	5	5
Відповідність формату	4	5	5
Екстер'єр	4	5	4
Асортимент страв і напоїв	3	5	4
Якість страв	5	5	5
Рівень цін	5	5	5
Відповідність ціна/якість	5	5	5
Програми лояльності	4	5	5
Акції	5	4	4
Система стимулювання персоналу	3	4	4
Наявність та якість сайту	5	5	4
SMM	5	5	4
Кваліфікація персоналу	5	5	5
Культура спілкування персоналу	5	5	5
Якість обслуговування	5	5	5
Швидкість обслуговування	3	4	5
Разом	76	82	79

З аналізу конкурентоспроможності, робимо висновок, що головним конкурентом кав'ярні є кафе «Час поїсти», оскільки має широкий асортимент страв, здійснює якісне та швидке обслуговування гостей, заохочує персонал до ефективної роботи налагодженою системою мотивації. Окрім даного кафе, кав'ярня «Freycoff» поступається також місцем і кондитерській «Молоток», яка реалізує власну випічку, кондитерські вироби та напої, а, отже, має більший асортимент товарів.

Також ефективним для визначення сильних та слабких позицій діяльності кав'ярні «Freycoff» є SWOT-аналіз (табл. 2.3). Цей інструмент стратегічного планування дає змогу проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники підприємства, оцінку ризиків та конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності кав'ярні «Freycoff»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- технічна оснащеність кав'ярні; - широкий асортимент кави; - професійна підготовка персоналу; - смак та якість продукції; - доступність цін; - наявність постійних споживачів-гостей; - гостьовий підхід; - лояльність гостей; - місцевий персонал; - акуратність і чистота; - активність у соціальних мережах, рекламна активність; - постійні клієнти сусідніх магазинів	- жорстка конкуренція; - ігнорування прогресивних форм обслуговування споживачів; - недостатня матеріальна та відсутність моральної мотивації праці обслуговуючого персоналу; - обмежений асортимент меню, відсутність суттєвих відмінностей продукції від конкурентів; - недостатність цінових знижок та акцій; - незначна частка ринку; - недостатня інноваційна активність
Можливості	Загрози
- вдале розташування; - охоплення ширшої аудиторії; - активізація кампанії в соціальних мережах; - введення нових позицій в меню; - залучення клієнтів; - збільшення кількості лояльних гостей; - запуск спеціальних пропозицій; - навчання персоналу; - підвищення якості обслуговування; - зростання цільової аудиторії	- зростаюча конкуренція; - економічний спад; - падіння купівельної спроможності населення; - зростання постійних витрат; - відсутність диференціації; - скасування івентів поблизу; - ймовірна «втрата» постійних клієнтів; - переорієнтування діяльності з боку власників на доставку кавових зерен по Україні

Формуючи стратегію діяльності закладу «Freycoff», варто звертати увагу в подальшому на слабкі сторони та розробляти заходи для їх нівелювання або посилення позицій, також потрібно враховувати існуючі загрози, з метою їх уникнення чи настання та вдало скористатися можливостями для ефективного розвитку діяльності кав'ярні [3, с. 420].

На підприємстві постійно впроваджуються заходи, націлені на вдосконалення організації праці, поліпшення її умов та усунення травматизму. Зокрема, раніше у 2022 році у кав'ярні «Freycoff» був листок з асортиментом товарів, а з 2023 року директор підприємства придбав планшет та оплачує користування програмою Poster. Також раніше баристи набирали самі воду, а з 2023 року функціонує доставка води. Ці заходи спрямовуються на підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва та збільшення прибутку.

Аналіз руху матеріальних основних засобів та амортизації за 2022–2023 рр. подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів кав'ярні «Freyscoff»

№	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
1	Коефіцієнт придатності основних засобів	1,1	1,2	0,1
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,91	0,84	-0,07
3	Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,014	0,025	0,011
4	Фондовіддача	27,37	29,83	2,46
5	Фондомісткість	0,037	0,034	-0,003

Проаналізовані дані таблиці 2.4 свідчать про таке. Коефіцієнт придатності основних засобів, який відображає частку основних засобів, придатних до експлуатації, збільшився на 0,1 тис. грн. Коефіцієнт зносу, який показує силу фінансового нагромадження для оновлення основних засобів, зменшився на 0,07 тис. грн і не вкладається в рекомендоване значення 0,5.

Фондовіддача, яка показує, скільки продукції припадає на одну гривню основних засобів, збільшилася на 2,46 тис. грн. Фондомісткість, яка характеризує забезпеченість підприємства основними засобами, зменшилась на 0,003 тис. грн. Таким чином, збільшення показника фондовіддачі та зменшення показника фондомісткості свідчать про ефективне використання основних засобів кав'ярні «Freyscoff» у 2023 році.

Також для виявлення слабких позицій внутрішнього середовища підприємства «Freyscoff» проведемо SNW-аналіз, який дасть змогу виявити аспекти, на які потрібно звернути увагу для підвищення ефективності діяльності закладу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SNW-аналіз кав'ярні «Freycoff»

№	Стратегічна позиція чинника внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна – S	Нейтральна – N	Слабка – W
1	Кадрові ресурси		+	
2	Кваліфікація персоналу	+		
3	Мотивація персоналу			+
4	Плинність кадрів		+	
5	Стратегія управління			+
6	Організаційна структура		+	
7	Імідж підприємства	+		
8	Контроль за якістю послуг та продукції	+		
9	Вартість сировини	+		
10	Впровадження інновацій та автоматизація виробництва	+		
11	Інформаційно-комунікаційні технології	+		
12	Розширення асортименту та збут продукції			+
13	Цінова політика	+		

Як бачимо з SNW-аналізу, слабкі позиції мають такі позиції кав'ярні «Freycoff»: мотивація персоналу, стратегія управління, а також розширення асортименту та збуту продукції.

2.2 Аналіз використання методів тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»

Як вже попередньо згадувалося, на підприємстві постійно впроваджуються заходи, націлені на вдосконалення організації праці, поліпшення її умов та усунення травматизму. Зокрема, раніше у 2022 році у кав'ярні «Freycoff» був листок з асортиментом товарів, а з 2023 року директор підприємства придбав планшет та оплачує користування програмою Poster. Також раніше баристи набирали самі воду, а з 2023 року функціонує доставка води. Такі заходи значно покращують продуктивність праці та допомагають ефективно витрачати свій час та здійснювати якісніше управління часом та розподіляти його раціональніше.

Директор кав'ярні здійснює управління робочим часом працівників за допомогою комплексних методів тайм-менеджменту, але спільними принципами даних методів є такі (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Принципи, на яких засновані основні техніки тайм-менеджменту кав'ярні «Freycoff»

Принципи	Характеристика принципу
Постановка цілей	Ціль – це основний орієнтир, який дозволяє не відхилятися від обраного маршруту. Вона повинна відповідати принципу SMART, тобто бути конкретною (Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), актуальною (Relevant) та обмеженою в часі (Time-bound).
Планування	Планування дає розуміння, які саме кроки необхідні для досягнення поставленої цілі. На сьогоднішній день існує велика кількість способів планування. Найбільш популярним вважається метод під назвою «жорстко-гнучке планування», коли планується 60% свого дня. 40% залишається для непередбачуваних ситуацій
Розстановка пріоритетів	Під пріоритетом слід розуміти порядок виконання певних завдань. Розстановка пріоритетів, тобто розділення завдань по їх важливості та терміновості, дає можливість сконцентрувати зусилля на видах діяльності, які забезпечують максимальний ефект
Мотивація	Відсутність мотивації призводить до зниження продуктивності праці. Саме тому працівника потрібно весь час мотивувати, пам'ятаючи про цілі, які потрібно досягти
Делегування	Під делегуванням мається на увазі передання своїх завдань іншим з метою економії часу. Щоб не переробляти делеговану роботу, необхідно дотримуватися певних правил: проінформувати виконавця про роботу, яка буде йому доручена, підтримувати його, брати на себе відповідальність за результати його роботи, описати очікуваний результат, чітко сформулювати правила роботи, мотивувати виконавця, враховувати його інтереси

Аналізуючи існуючі принципи тайм-менеджменту та їх характеристику, здійснимо трактування особливостей використання даних принципів у діяльності кав'ярні «Freycoff» [8]:

– принцип постановки цілей: проявляється у основній меті діяльності кав'ярні – отримання прибутку, а також у планових показниках, які потрібно досягти за встановлений період;

– принцип планування: передбачає формування та планування діяльності протягом певного періоду часу, що проявляється і у постановці конкретних

планів до виконання, до прикладу: на тиждень для баристи ставиться план сформувати касу в розмірі 9 тисяч гривень;

- розстановка пріоритетів: директор «Freusoff» окрім кав'ярні займається реалізацією зерен кави по всій Україні, здійснює прийом замовлення, формує його і відправляє Новою Поштою, пріоритетним видом діяльності для директора в майбутньому є саме реалізація та відправка зерен кави, що створює певні проблеми в управлінні тайм-менеджментом, оскільки директор виконує забагато роботи, виконуючи подвійні функції;

- мотивація: персонал (2 баристи) мотивують надбавками до ставки заробітної плати у вигляді відсотків, а саме, якщо каса (дохід) становить 1000 – 3000 грн/день, то відсоток надбавки складає 2%, а якщо каса (дохід) складає 4000 грн/день і вище, то відсоток надбавки складає 3,5%. Також у святкові дні здійснюється оплата робочого дня у подвійному розмірі.

Розподіл робочого часу працівника (баристи) кав'ярні «Freusoff» (рис. 2.4):

- 10% займає обслуговування робочого місця перед початком діяльності і впродовж всього робочого дня;
- 10% – підготовчо-завершувальна робота (миття обладнання, прибирання кафе);
- 48% займає основна діяльність баристи (приготування кави, чаю, видача морозива, прибирання столів і т.д.);
- 27% – допоміжна діяльність, до якої відноситься прийняття замовлення, розрахунок гостя, пояснення меню;
- 5% – час на відпочинок і особисті потреби.



Рисунок 2.4 – Розподіл робочого часу баристи кав'ярні «Freyscoff»

«Freyscoff» – це сімейна кав'ярня, яка зареєстрована на дружину (Бацулу Ірину Володимирівну) директора Бацули Федора Олександровича, проте директор був призваний до лав збройних сил України і всі функції директора були делеговані його дружині.

Також для повного аналізу ефективності тайм-менеджменту кав'ярні «Freyscoff», необхідним є дослідження функцій та обов'язків персоналу підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Функції персоналу кав'ярні «Freyscoff»

Посада	Функції
Директор	Здійснює навчання персоналу Проводить навчання для новачка Може працювати на зміні з баристою для відслідковування якості виконуваної роботи Здійснює відправку кави (зерна) по Україні (найбільша зайнятість, оскільки пов'язана зі зростанням кількості замовлень) Відповідає на повідомлення в соціальних мережах та на дзвінки Займається рекламою в соціальних мережах та веде сторінку в Instagram При оновленні меню проводить наради Приймає важливі стратегічні рішення Контролює процеси на підприємстві

Продовження табл. 2.7

Адміністратор	Займається оформленням вітрини (викладає гарно морозиво кульками та робить композиції з макаронами, слідкує за тим, щоб всі види кави були у наявності) Здійснює та контролює закупки, Шукає працівників у разі необхідності; Здійснює переобліки; Займається розробкою або оновленням меню
Бариста	Здійснює підготовку робочого місця Здійснює обслуговування гостей Заварювання еспreso, американо, капучіно, лате, мокачино та інших кавових напоїв згідно з рецептами та стандартами кав'ярні. Збивання молока для капучино, лате та інших напоїв, створюючи при цьому лате-арт. Додавання сиропів, спецій та інших інгредієнтів до кавових напоїв за бажанням клієнтів. Здійснює розрахунок гостей Проводить прибирання залу Займається миттям обладнання по завершенні зміни Здійснює приготування коктейлів Здійснює видачу замовлення (морозиво, десерти)
Бухгалтер	Запис та обробка всіх фінансових транзакцій, включаючи продажі, закупівлі, виплати працівникам та інші витрати. Складання бухгалтерської звітності, такої як баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про грошові потоки. Сплата податків та зборів відповідно до чинного законодавства. Контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Цікавим є аналіз робочого часу адміністратора кав'ярні «Freusoff» протягом робочого дня, оскільки деякі з його функцій носять не постійний характер, а лише «періодичний», до прикладу, постійні функції адміністратора:

1. Займається оформленням вітрини (викладає гарно морозиво кульками та робить композиції з макаронами, слідкує за тим, щоб всі види кави були у наявності)

2. Здійснює та контролює закупки;

«Не постійні» функції адміністратора:

1. Шукає працівників у разі необхідності;

2. Здійснює переобліки;

3. Займається розробкою або оновленням меню.

З даного аналізу, а також відповідно до табл. 2.7, робимо висновки, що існує ряд проблем з розподілом функцій та обов'язків персоналу, що, відповідно,

впливає на ефективність тайм-менеджменту та швидкості обслуговування гостей:

1. Багато функцій покладено на баристу, який виконує багато другорядної роботи (рис. 2.5);

2. На зміні присутні 1 бариста та адміністратор і тільки бариста сам протягом всього дня здійснює обслуговування гостей, навіть, в години-пік, який триває з 14:00 до 17:00, що є негативним явищем, оскільки формується велика черга з покупців кави, яким доводиться стояти в черзі 5-7 хвилин і багато потенційних покупців йдуть не дочекавшись своєї черги;

3. Протягом всього дня дуже мало часу припадає на особисті потреби баристи, зокрема, обід, який за умовами трудового договору має тривати 1 годину, проте, зазвичай обід припадає на вільний від клієнтів і замовлень час і триває близько 10-15 хвилин, що впливає на ефективність роботи баристи;

4. Забагато функцій виконує директор кав'ярні «Freyscoff», що теж впливає на якість та контроль за діяльністю підприємства.

Порівняємо заробітну платню баристи та адміністратора, відповідно до функцій, які вони виконують (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оплата робочого часу працівників кав'ярні «Freyscoff»

Персонал	Функції	Робочі години	Робочі дні	Заробітна плата
Бариста 1	Здійснює підготовку робочого місця Здійснює обслуговування гостей Заварювання еспресо, американо, капучіно, лате, мокачино та інших кавових напоїв згідно з рецептами та стандартами кав'ярні. Збивання молока для капучино, лате та інших напоїв, створюючи при цьому лате-арт. Додавання сиропів, спецій та інших інгредієнтів до кавових напоїв за бажанням клієнтів. Здійснює розрахунок гостей Проводить прибирання залу	З 8:00 до 20:00	Всі дні, але позмінно 2 через 2, в т.ч. вихідні дні	7200 грн + 2–3,5% від каси
Бариста 2				

Продовження табл. 2.8

	Займається миттям обладнання по завершенні зміни Здійснює приготування коктейлів Здійснює видачу замовлення (морозиво, десерти)			
Адміністратор	Займається оформленням вітрини (викладає гарно морозиво кульками та робить композиції з макаронами, слідкує за тим, щоб всі види кави були у наявності) Здійснює та контролює закупки, Шукає працівників у разі необхідності; Здійснює переобліки; Займається розробкою або оновленням меню	з 8:00 до 20:00	з понеділка по п'ятницю	15 000 грн

Аналізуючи табл. 2.8, варто також зазначити, що для роботи баристи на день ставиться план по виконанні доходу у касу у розмірі 9000 грн., а також заробітна плата баристи складається з мінімальної заробітної плати та відсотка від касового доходу, при чому, якщо каса (дохід) становить 1000 – 3000 грн/день, то відсоток надбавки складає 2%, а якщо каса (дохід) складає 4000 грн/день і вище, то відсоток надбавки складає 3,5%. Проте, дану мотивацію у вигляді доплат до ставки у відсотках вважаємо недостатньою, що потребує розробки нової системи оплати праці та нарахування відсотків, що розглянемо в подальшому розділі роботи.

Таким чином, загальна кількість відпрацьованих днів та годин за рік персоналу кав'ярні «Freycoff» матиме такий вигляд (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз використання робочого часу працівників кав'ярні «Freycoff»

Показник відпрацьованих за рік:	2021		2022		2023		Віхилення 2021 план/факт	Віхилення 2022 план/факт	Віхилення 2023 план/факт
	план	факт	план	факт	план	факт			
днів	175	164	175	148	175	168	-11	-27	-7
годин	1925	1870	1925	1671	1925	1852	-55	-254	-73
Середня тривалість робочого дня (год)	12,0	11,7	12,0	10,2	12,0	11,6	-0,3	-1,8	-0,4

Виходячи з табл. 2.9, зазначимо значне відхилення плану від факту у 2022 році як і по кількості днів, так і по кількості відпрацьованих годин, що пояснюється початком війни і тривалим часом, коли діяльність кав'ярні «Freyscoff» було призупинено, у 2023 році спостерігаємо зменшення цієї різниці між планом та фактом, але середня тривалість робочого дня у годинах теж характеризується відхиленням.

Охарактеризуємо плинність кадрів на підприємстві «Freyscoff», яка є динамічним показником і характеризує рух персоналу в організації за певний період часу. Її можна розрахувати за допомогою наступної формули (2.1):

$$K_{\pi} = \frac{K_{зп}}{З_{\pi}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де K_{π} – коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{зп}$ – кількість звільнених працівників протягом певного періоду (місяця, року);

$З_{\pi}$ – загальна кількість працівників на підприємстві.

Визначимо кількість працівників, які звільнялися протягом 2021-2023 років (табл. 2.10), а також враховуючи причини звільнення, оскільки існує два основних типи плинності кадрів [4]:

– добровільна плинність кадрів: коли співробітники звільняються за власним бажанням, наприклад, щоб знайти нову роботу або через особисті причини;

– негативна плинність кадрів: коли співробітників звільняють з ініціативи роботодавця, наприклад, через скорочення штату або незадовільну роботу.

Таблиця 2.10 – Динаміка руху персоналу протягом 2021-2023 років

Рік	Загальна кількість працівників	Кількість звільненого персоналу		Кількість нових працівників
		Добровільна плинність	Негативна плинність	
2021	5	1	-	1
2022	5	2	-	2
2023	5	1	-	1

За формулою 3.1 та даних табл. 2.10 здійснимо розрахунок коефіцієнта плинності кадрів протягом 2021-2023 років:

- коефіцієнт плинності кадрів для 2021 року: $\frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$;
- коефіцієнт плинності кадрів для 2022 року: $\frac{2}{5} \times 100\% = 40\%$;
- коефіцієнт плинності кадрів для 2023 року: $\frac{1}{5} \times 100\% = 20\%$;

Представимо динаміку коефіцієнту плинності кадрів кав'ярні «Freyscoff» у вигляді графіку (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Динаміка плинності кадрів кав'ярні «Freyscoff» протягом 2021-2023 років

Характеризуючи коефіцієнти плинності кадрів протягом 2021-2023 років, а також їх динаміку, можемо зробити висновки про високий коефіцієнт плинності у 2022 році, що пояснюється звільненнями з роботи працівників через початок військового вторгнення. Звільнені працівники у 2022 році були по власному бажанні, яке пов'язано зі зміною місця проживання та роботи.

Оцінюючи статеву-вікову структуру кав'ярні «Freyscoff» (табл. 2.11), можна зробити висновок про досить молодий персонал закладу та переважання жіночою аудиторії працівників.

Таблиця 2.11 – Статеві-віковий аналіз структури персоналу кав'ярні «Freycoff»

Працівник	Кількість працівників	Вікова категорія	Стать
Директор	1	30-35 років	чоловіча
Адміністратор	1	30-35 років	жіноча
Бухгалтер	1	45-50 років	жіноча
Бариста	2	18-25 років	жіноча

На підприємстві «Freycoff» навчання для персоналу проводяться директором. Це стосується нових працівників, яких потрібно навчити виконувати свою роботу. Якщо на роботу приходить людина з досвідом, то таке навчання триває близько 5 днів поки працівник вивчить меню, якщо ж приходить людина без досвіду роботи у даній сфері – навчання триває близько 10 днів. Також проводяться конференції та майстер-класи для працівників кав'ярні «Freycoff», але тільки тоді, коли оновлюється меню.

Таким чином, тайм-менеджмент є важливою складовою успішного ведення будь-якого бізнесу, і кав'ярні не є винятком. Ефективне використання часу може допомогти власнику кав'ярні «Freycoff»: підвищити продуктивність, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів, знизити рівень стресу, підвищити задоволеність клієнтів. Впровадження тайм-менеджменту в кав'ярні може потребувати часу та зусиль, проте, здатне значно покращити роботу кав'ярні, підвищити рентабельність та задоволеність клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У КАВ'ЯРНІ «FREYCOFF»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення системи тайм-менеджменту у кав'ярні «Freycoff»

Як зазначалося у пункті 2.2, кав'ярня «Freycoff» має ряд проблем щодо тайм-менеджменту діяльності підприємства. Тому пропонуємо шляхи вирішення даних проблем. Перше, на що варто звернути увагу – мотивація персоналу, зокрема барист.

Зокрема, Л. Портер і Е. Лоулер запропонували процесуальну модель мотивації, яка включає і теорію очікувань, і теорію справедливості. В їх моделі фігурує п'ять перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, розмір винагороди, ступінь задоволення. Більш того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між розміром винагороди і результатами, тобто працівник задовольняє свої потреби із цього співвідношення (рис. 3.1) [5, с. 85].

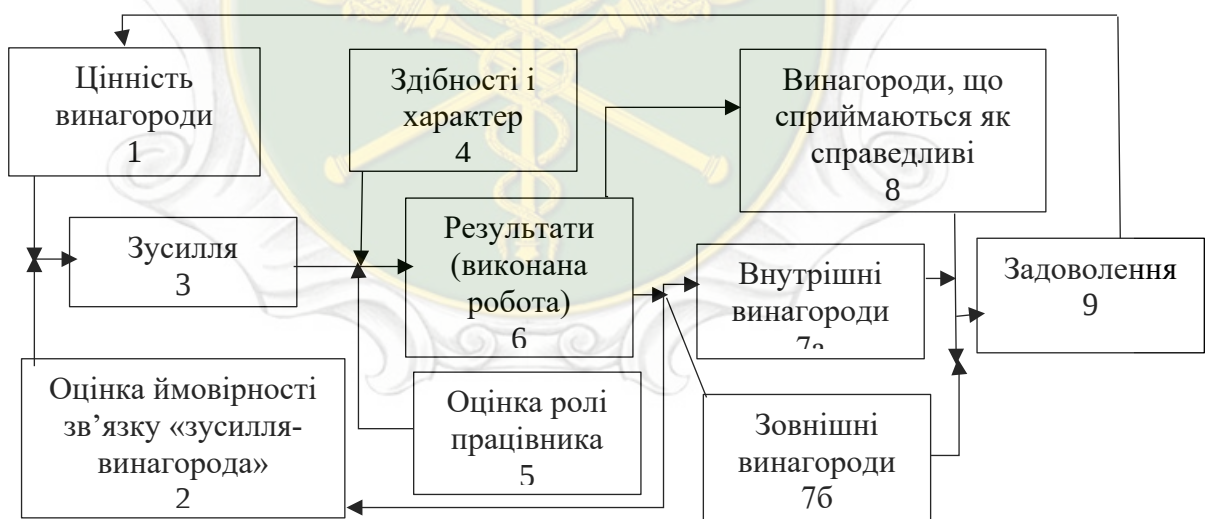


Рисунок 3.1 – Модель взаємозв'язку між мотивацією і результативністю праці Портера-Лоулера

Одним з найбільш важливих висновків моделі Портера і Лоулера є те, що результативна робота веде до сприйняття задоволення. Дослідження підтверджують про те, що висока результативність є причиною всебічного задоволення, а не її наслідком. У підсумку дана модель внесла суттєвий вклад у розуміння механізму мотивації. Тому дана модель є актуальною та необхідною до застосування у кав'ярні «Freyscoff».

Важливим компонентом планування тайм-менеджменту є структуризація часу роботи і відпочинку. Потрібно робити паузи і змінювати види діяльності, так найкраще можна попередити втоми. Так, проводилося дослідження на підприємствах сфери послуг, які свідчать, що більшість з працівників відзначають збільшення мотивації та зменшення втоми на робочому місці при введенні пауз (рис. 3.2). Отже, працівники справді відзначити збільшення мотивації та зменшення втоми. Рівень втоми знизився з 7,8 до 5,1 балів, а рівень мотивації підвищився з 5,3 до 7,2 балів. Все це показує ефективність системи часткої зміни діяльності для співробітника, оскільки таким чином для організму створюється більше різноманіття в справах [7, с. 122].



Рисунок 3.2 – Дані опитування щодо суб'єктивної зміни рівня втоми та рівня мотивації працівників при введенні пауз (за даними дослідження)

Сьогодні доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту [2, с. 281]:

– особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи водночас даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

– корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу. Для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно [11, с. 88]:

- чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день;
- планувати завдання за терміновістю та за складністю;
- ділити складні і великі завдання на дрібні;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу. Для більш наочного порівняння різних форм організації робочого часу наведемо відмінності в продуктивності персоналу зі зміною частки працівників, які працюють за гнучкою формою організації часу, за даними досліджень вчених (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Залежність продуктивності праці персоналі від частки працівників з гнучким графіком або з перервами в роботі

Рік	Частка працівників, що працюють з гнучким робочим часом, %	Продуктивність персоналу у.о./на годину
2013	3,9	74,2
2014	4,5	78,3
2015	5,2	85,3
2016	5,4	82,6
2017	5,1	88,2
2018	5,6	91,4
2019	5,3	92,6
2020	6,1	95,2
2021	6,8	99,3
2022	7,5	101,8

Для того щоб провести кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності від частки працівників, що працюють з гнучким робочим часом, наведемо лінію тренду даної залежності на рисунку 3.2.



Рисунок 3.3 – Графік тренду залежності продуктивності праці персоналу від частки працівників з гнучким графіком (да даними досліджень)

Відповідно за даними рисунку 3.3, динаміка є доволі показовою, адже фактично зі збільшенням частки працівників, в яких робочий час є гнучким або дозволяє введення часу на відпочинок перерви між роботою, збільшується і продуктивність праці у вартісному вираженні.

Рівняння регресії має вигляд:

$$y = 7,9487x + 44,854$$

де y – це рівень продуктивності в вартісному вираженні на 1 працюючого на 1 годину, в у.о.,

x – частка зайнятих працівників з гнучким робочим часом або перервою в роботі, %.

Тобто зі збільшенням частки зайнятих з гнучким робочим часом на 1% продуктивність на 1 годину на 1 працюючого збільшиться на 7,94 у.о. Якщо за цією моделлю, припустити, що ця частка становитиме 0, тобто всі

працюватимуть за фіксованим робочим часом, то продуктивність склала б 44,85 у.о. на 1 працюючого на 1 годину.

А це вже набагато скромніший показник, ніж 101,8 у.о. на годину. Коефіцієнт детермінації дорівнює 87,42%, а тому доцільно говорити про адекватність цієї моделі. Дану модель також пропонуємо до впровадження в роботу кав'ярні «Freyscoff», що значно підвищить ефективність праці персоналу, зокрема, барист.

3.2 Впровадження методів тайм-менеджменту для персоналу

Завдяки дослідженим пропозиціям щодо вдосконалення методів тайм-менеджменту кав'ярні «Freyscoff» у пункті 3.1, конкретизуємо впровадження даних методів у практичну діяльність закладу. Зокрема, впровадження моделі Портера-Лоулера для кав'ярні «Freyscoff» буде мати на меті наступне:

1. Відсоток від виручки. Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, що баристі не ставиться межа в заробітку, а значить і об'ємі продажів, а обмежується, головним чином, його умінням. У таблиці 3.2 наведено механізм стимулювання для баристи кав'ярні «Freyscoff» в залежності від розміру замовлень за місяць.

Таблиця 3.2 – Стимулювання від суми виручки для барист кав'ярні «Freyscoff»

Показники	Розмір стимулів					
	7-12	12-18	18-25	25-33	33-40	40 і вище
Сума виручки за місяць, тис. грн.						
Відсоток від виручки%	6	8	12	15	20	25

В цілому відсоток, як основа розрахунку премії, надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки персоналу. Це

дуже ефективний інструмент мотивування барист, який спрямований на активнішу роботу з постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування. Тому ми пропонуємо для організації кав'ярні «Freusoff» впровадження даної системи відсотку від виручки.

2. Перерозподіл функцій. Проаналізовані у пункті 2.2 функції персоналу кав'ярні «Freusoff» засвідчили наявність значної кількості вільного часу у адміністратора підприємства, в той час як бариста не встигає з обслуговуванням кількості гостей у години-пік, так як бариста обслуговує гостя повністю: консультує по меню, приймає замовлення, здійснює розрахунок, виконує замовлення. Також прибирання кафе здійснюється баристою у позаробочий час. Тому пропонуємо наступне (рис. 3.4):

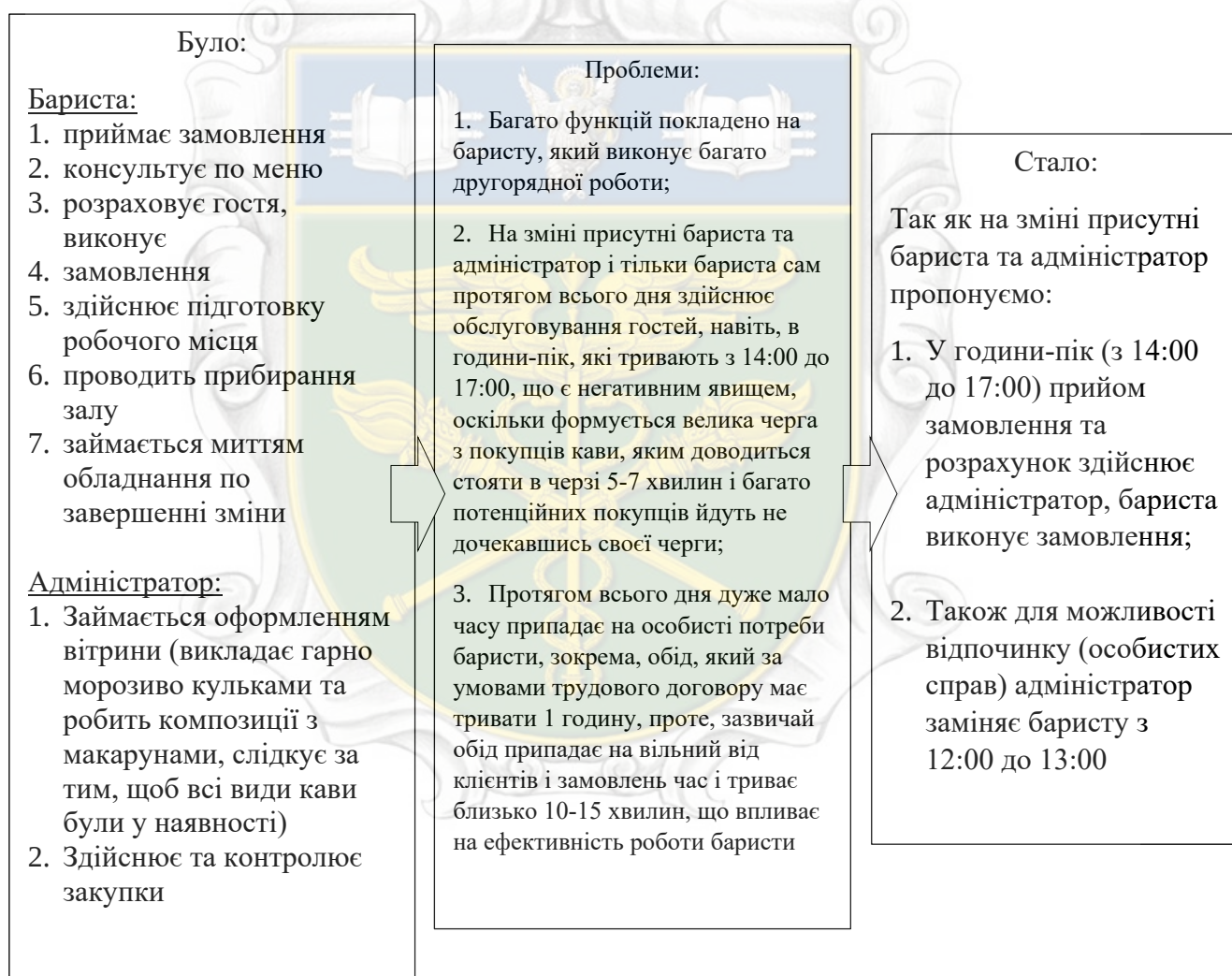


Рисунок 3.4 – Перерозподіл функцій адміністратора та баристи кав'ярні «Freusoff» з метою підвищення ефективності праці баристи

Пропонований захід дозволить унормувати графік роботи баристи, а відповідно до наведених досліджень в пункті 2.2, табл. 3.1, рис. 3.3, підвищити мотивацію та ефективність праці баристи, а, відповідно, збільшити суму виручки.

3. Атестація персоналу з метою підтримки якості обслуговування гостей кав'ярні «Freyscoff». Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці, а також до підвищення якості обслуговування гостей, а, відповідно, й посилення конкурентних позицій. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбору, вихованню кадрів, допомагає визначити ділові якості працівника і з'ясувати чи відповідає він займаній посаді, дозволяє визначити його слабкі і сильні сторони. Визначимо основні складові атестації персоналу кав'ярні «Freyscoff»:

- оцінку професіоналізму персоналу;
- підвищення трудової мотивації, оскільки вона є імпульсом до свідомої діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень;
- механізм розвитку персоналу – проведення тимблдингів, майстер-класів, корпоративних нарад для з'ясування цілей і мети діяльності «Freyscoff» і підтримки командного духу працівників.

Існують загальні принципи управління часом, виконання та дотримання яких має забезпечуватися директором кав'ярні «Freyscoff»:

- необхідно встановити чітку мету та сформулювати цілі, а також розглянути завдання;
- планування і розставляння пріоритетів. Необхідно визначити важливі і необхідні завдання, сконцентрувати увагу на виконанні одного завдання, визначити справи, які можуть виконати підлеглі;
- реалізація – кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети ;
- контроль щодо досягнення мети і виконання планів [25].

Ефективність цих та запропонованих рішень дозволить реалізувати такі можливості тайм-менеджменту кав'ярні «Freyscoff» (рис. 3.5):



Рисунок 3.5 – Ефективність реалізації методів тайм-менеджменту на підприємстві «Freycoff»

Впровадження методів тайм-менеджменту може суттєво покращити роботу кав'ярні, підвищити її рентабельність та задоволеність клієнтів. Щодо реалізації принципів тайм-менеджменту кав'ярні «Freycoff», керівництво має дотримуватися таких важливих дій [17, с. 75]:

- розробка чітких планів роботи: складання тижневих та місячних планів роботи для персоналу кав'ярні, визначення чітких цілей та завдань для кожного члена персоналу (що має змінитися, оскільки запропоновано делегування частини функцій баристи для адміністратора), розстановка пріоритетів завдань за їх важливістю та терміновістю;

- делегування повноважень: розподіл завдань між членами персоналу відповідно до їхніх навичок та досвіду (запропоновано поділ функцій між баристою та адміністратором), заохочення співпраці та командної роботи;

- посилення мотивації персоналу (запропоновано підвищення відсотка доплат до ставки для барист, а також введення та дотримання 1 години

відпочинку для барист, шляхом виконання на цей час їхніх функцій адміністратором, який також є присутнім на зміні);

- контроль та оцінка: регулярний контроль за виконанням планів роботи персоналом, надання персоналу зворотного зв'язку щодо їхньої роботи, несення корективів у плани роботи та методи тайм-менеджменту за потреби;

- створення сприятливої атмосфери: заохочення культури планування та організованості в кав'ярні «Freycoff», підтримка командної роботи та співпраці;

- гнучкість та адаптивність: розуміння того, що не всі плани можна виконати ідеально, і бути готовим до того, що протягом дня можуть виникати непередбачувані ситуації, які потребують корегування плану [20, с. 320].

Таким чином розробка та впровадження нових методів та принципів тайм-менеджменту в діяльність кав'ярні «Freycoff» є важливим та необхідним процесом, який спрямований на якісну організацію робочого часу, вчасне та раціональне виконання запланованих завдань, досягнення мети діяльності підприємства реалізації цілей і, як результат, зростання прибутку та посилення конкурентоспроможності.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження, що здійснювалося у кваліфікаційній роботі, дозволяє сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Визначено, що тайм-менеджмент є основою ефективного функціонування закладів ресторанного бізнесу, що дозволяє сформулювати чітку систему управління, організації, мотивації персоналу, підвищити прибутковість закладу. Досліджено сучасні прийоми, принципи та типи тайм-менеджменту, які застосовуються у закладах ресторанного господарства, визначено найбільш ефективні з них.

2. Встановлено, що існує багато різних методів тайм-менеджменту, які можна використовувати на підприємствах ресторанного бізнесу, а вибір методу тайм-менеджменту, який буде найефективнішим для конкретної кав'ярні, залежить від її розміру, структури, специфіки роботи та інших факторів. Впровадження системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу, зокрема в кав'ярні «Freusoff», може значно покращити їхню роботу. Ефективне використання часу персоналу може призвести до підвищення продуктивності, якості обслуговування клієнтів, економії ресурсів та зростання продажів.

3. Досліджено, що у кав'ярні «Freusoff» є певні проблеми щодо управління часом, зокрема, невідповідність і незбалансованість персоналу. У зв'язку з виявленими проблемами запропоновано наступне:

1. Розподілити функції між баристами та адміністратором, оскільки в години-пік один бариста не встигає самостійно приймати замовлення, консультувати по меню, розраховувати гостя та виконувати замовлення, тому в такий час обов'язково потрібна допомога адміністратора;

2. Необхідним є дотримання обідньої перерви для баристи, оскільки її відсутність несе додаткове фізичне, моральне навантаження та сприяє зниженню

працездатності, тому у період обідньої перерви також необхідною є допомога адміністратора;

3. Підвищення мотивації та стимулювання персоналу (барист) шляхом збільшення відсотку від виручки, що є дуже ефективним інструментом мотивування барист, який спрямований на активнішу роботу з постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування.

4. Запровадження системи атестації персоналу, з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці, а також до підвищення якості обслуговування гостей, а, відповідно, й посилення конкурентних позицій.

Отже, впровадження системи тайм-менеджменту у кав'ярні «Freyscoff» може бути складним завданням, але достатньо ефективним, що в свою чергу може допомогти підприємству стати більш успішним та конкурентоспроможним. Раціональне використання часу персоналом може призвести до значного збільшення продуктивності. Це може означати, що обслуговування клієнтів буде більш швидким, відповідно, збільшиться кількість замовлень, зменшиться час очікування для клієнтів. Всі згадані переваги будуть також сприяти підвищенні якості обслуговування клієнтів: коли персонал кав'ярні має більше часу, щоб зосередитися на клієнтах, це може призвести до покращення якості обслуговування шляхом більш привітного та уважного ставлення, кращого розуміння потреб клієнтів та швидше вирішення проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авілова О. І. Впровадження тайм-менеджменту для оптимізації системи управління підприємством. URL: http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/15826/2.%20Avilova_fbip_2021.pdf?sequence=1 (дата звернення: 23.03.2024)
2. Байрамова О.В., Говорун А.В., Петухова О.І. Особливості застосування тайм-менеджменту під час дистанційної освіти у ЗВО. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 54. Том 1. 2022. С. 50-54.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
4. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156> (дата звернення: 28.03.2024)
5. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.
6. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 279–283.
7. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*, 2020. № 7. С. 119-123.
8. Голубко А. І., Прищак М. Д. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу в сучасних умовах. URL:

<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29693/9604.pdf?sequence=3>

(дата звернення: 21.04.2024)

9. Гузар У., Лиходій В. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). Львів, 2020. С. 15-17.

10. Гузар У.Є., Коркуна О.І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (23) 2019. С. 267-273.

11. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 79–93.

12. Загороднюк О. В., Гоменюк М. О. Корпоративний тайм менеджмент: сучасна наукова концепція. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 81-89.

13. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288-292.

14. Ізюмцева Н. В., Недождій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305- 309.

15. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18-29.

16. Ковальова К.Л. Тайм-менеджмент як складова ефективної роботи ресторатора. *Економіка інноваційної діяльності підприємств. Інноваційне підприємництво*. С. 214-215.

17. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

18. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4 (59). С. 90-97.

19. Крукевич Н. М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 119–122.
20. Кутас О. О. Основні методи тайм-менеджменту. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2022 р. Харків : ДБТУ, 2022. С. 318–321.
21. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 632–635.
22. Луценко І. Тайм-менеджмент або мистецтво управління часом. URL: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzment-abo-mistectvo-upravlinna-casom-42519.htm> (дата звернення: 18.04.2024)
23. Маслак Т. О. Впровадження інструментарію тайм-менеджменту для розробки стратегічних цілей підприємств. *Світ наукових досліджень. Випуск 11*: зб. матеріалів Міжнар. мультидисциплінарної наук. інтернет-конф., 22-23 лип. 2022 р. Тернопіль. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1661282015.pdf#page=37 (дата звернення: 13.04.2024)
24. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041> (дата звернення: 15.04.2024)
25. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
26. Причепа І. В., Сметанюк О. А., Соломонюк І. Л. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 29. С. 99-106.

27. Ратушняк О.Г., Бадя Я.В., Гірник М.І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С.186-192.

28. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82.

29. Сильчук Т. А., Пушка О. С., Золотарева Е. Шляхи оптимізації роботи закладів готельного та ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 114–118.

30. Три прийоми, що допоможуть виконати найскладніші завдання. URL: <https://gazeta.ua/articles/sciencelife/ tri-prijomi-scho-dopomozhut-vikonati-najskladnishi-zavdannya-/467857> (дата звернення: 28.04.2024)

31. ТРЦ «Глобал» URL: <http://www.globalua.com.ua/uk/jytomyr/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0-%D1%82%D1%80%D1%86> (дата звернення: 27.03.2024)

32. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26(2). С. 101-110.

33. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб’єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 2 (65), 2022. С.40-53.

34. Шмагайло О. С., Мармаза О. І. Можливості технології тайм-менеджменту у контексті удосконалення управління закладом освіти. *Розвиток системи управління закладом освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф.*; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2021. С.306-309.

35. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т.3. № 2. С. 195–208.

36. Forsyth, P. (2022). *Successful Time Management: How to be Organized, Productive and Get Things Done*. Publisher: Kogan Page; 6th edition. 184 p.

37. Freycoff-coffee, Житомир URL: https://2pos.in.ua/ru/7650/5704#google_vignette (дата звернення: 28.03.2024)

38. Gavin, Ph. (2021). *The Workplace Guide to Time Management: Best Practices to Maximize Productivity*. Publisher: Rockridge Press. 160 p.

39. Hanna, H.R. (2019). *Time Management in 20 Minutes a Day: Simple Strategies to Increase Productivity, Enhance Creativity, and Make Your Time Your Own*. Publisher: Althea Press. 128 p.

40. Knapp, J., & Zeratsky, J. (2018). *Make Time: How to Focus on What Matters Every Day*. Publisher: Currency; NO-VALUE edition. 304 p.

41. Raynor, J. (2021). *Redeeming Your Time: 7 Biblical Principles for Being Purposeful, Present, and Wildly Productive*. Publisher: WaterBrook. 256 p.

42. Маленко Л.П. Характеристика сутності, принципів та методів формування системи тайм-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: зб. наук. праць XI Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ. 2024.