

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему «Вплив внутрішнього середовища на успішність роботи кав'ярні»

Виконав:
здобувач ІV курсу, групи ГРС 21 – 1
спеціальності 241
«Готельно–ресторанна справа»
Щербак С.А.

Керівник:
д.е.н., професор Юдіна О.І.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Щербак С.А. Вплив внутрішнього середовища на успішність роботи кав'ярні. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета роботи: дослідити вплив внутрішнього середовища на ефективність функціонування кав'ярні та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування кав'ярні в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є внутрішнє середовище кав'ярні та його вплив на ефективність і результативність її діяльності.

У роботі розглядаються теоретичні основи поняття «внутрішнє середовище» та його значення у функціонуванні закладів ресторанного господарства. Визначено основні складові внутрішнього середовища кав'ярні та досліджено їх взаємозв'язок. Проаналізовано сучасні методи і підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства. Практична частина роботи присвячена загальній характеристиці кав'ярні «Кубік» та визначенню її позиції в конкурентному середовищі. Проведено дослідження структури та ключових елементів внутрішнього середовища кав'ярні, а також аналіз внутрішніх факторів, що впливають на ефективність її функціонування. Запропоновано конкретні заходи щодо удосконалення внутрішнього середовища кав'ярні для підвищення продуктивності роботи закладу. Запропоновано заходи з удосконалення внутрішнього середовища кав'ярні для підвищення її продуктивності, а саме: впровадження цифрових технологій, покращення комфорту клієнтів та оптимізацію управління персоналом. Впровадження цих змін сприятиме підвищенню ефективності роботи, зміцненню конкурентних позицій та задоволеності працівників і відвідувачів. Очікуваний додатковий економічний ефект становить близько 248 тис. грн на рік, або 6,7 % річного доходу.

Методи дослідження: комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, спостереження, порівняння, а також методи опитування.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності кав'ярні шляхом удосконалення її внутрішнього середовища.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 55 сторінках, містить: 15 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 38 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, КАВ'ЯРНЯ, СКЛАДОВІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ

ABSTRACT

Shcherbak S.A. The influence of the internal environment on the success of a coffee shop. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the work: to investigate the impact of the internal environment on the efficiency of the functioning of a coffee shop and to develop practical recommendations for its improvement to increase competitiveness.

The object of the study is the processes of functioning of a coffee shop in a market environment.

The subject of the study is the internal environment of a coffee shop and its impact on the efficiency and effectiveness of its activities.

The paper examines the theoretical foundations of the concept of "internal environment" and its significance in the functioning of restaurant establishments. The main components of the internal environment of a coffee shop are identified and their relationship is investigated. Modern methods and approaches to assessing the internal environment of an enterprise are analyzed. The practical part of the paper is devoted to the general characteristics of the "Kubik" coffee shop and determining its position in the competitive environment. A study of the structure and key elements of the internal environment of the coffee shop is conducted, as well as an analysis of internal factors that affect the effectiveness of its functioning. Specific measures are proposed to improve the internal environment of the coffee shop to increase the productivity of the establishment. Measures are proposed to improve the internal environment of the coffee shop to increase its productivity, namely: the introduction of digital technologies, improving customer comfort and optimizing personnel management. The implementation of these changes will contribute to increasing work efficiency, strengthening competitive positions and satisfaction of employees and visitors. The expected additional economic effect is about 248 thousand. UAH per year, or 6.7% of annual income.

Research methods: a complex of general scientific and special research methods, including: analysis, synthesis, generalization, systematic approach, observation, comparison, as well as survey methods.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed recommendations to increase the efficiency of a coffee shop by improving its internal environment.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The work is presented on 55 pages, contains: 15 tables, 10 figures. The list of sources used contains 38 items.

KEYWORDS: INTERNAL ENVIRONMENT, COFFEE HOUSE, COMPONENTS OF INTERNAL ENVIRONMENT, EFFICIENCY, SWOT ANALYSIS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КАВ'ЯРНІ	7
1.1 Внутрішнє середовище кав'ярні як основа її функціонування та розвитку.....	7
1.2 Складові внутрішнього середовища кав'ярні	11
1.3 Методологія оцінки внутрішнього середовища	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КАВ'ЯРНІ «КУБІК»	22
2.1 Загальна характеристика кав'ярні та її конкурентного середовища	22
2.2 Структура та елементи внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік»	27
2.3 Аналіз внутрішніх факторів, що впливають на ефективність роботи кав'ярні.....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАВ'ЯРНІ	41
3.1 Пропозиції щодо покращення внутрішнього середовища з метою підвищення ефективності роботи кав'ярні.....	41
3.2 Економічні результати впровадження нововведень.....	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	49
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку послуг громадського харчування, внутрішнє середовище кав'ярні відіграє ключову роль у забезпеченні її стабільної та ефективної діяльності. Саме внутрішні чинники – кадровий потенціал, організаційна культура, рівень сервісу, управлінські рішення та мотивація персоналу – значною мірою визначають здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і задовольняти потреби споживачів. Аналіз і оптимізація внутрішнього середовища дозволяє формувати конкурентні переваги, забезпечувати високу якість обслуговування та сприяти довгостроковому успіху кав'ярні.

Дослідженням внутрішнього середовища підприємств, зокрема закладів ресторанного господарства, займалися численні науковці, які акцентували увагу на його значному впливі на ефективність діяльності та конкурентоспроможність у сфері гостинності. Серед дослідників, що зробили вагомий внесок у вивчення цієї проблематики, можна виокремити: В. В. Архіпова, Л. В. Бондарчук, В. Ворон, О. В. Дудченко, Р. Дьяченко, В. Ф. Кифяк, Н. О. Осипенко, Л. В. Пан, Р. М. Скриньковський та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити вплив внутрішнього середовища на ефективність функціонування кав'ярні та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

Задачі, які необхідно вирішити для досягнення зазначеної мети:

- розглянути теоретичні основи поняття «внутрішнє середовище» та його роль у функціонуванні закладів ресторанного господарства;
- визначити основні складові внутрішнього середовища кав'ярні та їх взаємозв'язок;
- проаналізувати існуючі методи та підходи до оцінки внутрішнього середовища підприємства;

- надати загальну характеристику кав'ярні «Кубік» та визначити її місце в конкурентному середовищі;
- дослідити структуру та ключові елементи внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік»;
- провести аналіз внутрішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування кав'ярні;
- запропонувати заходи з удосконалення внутрішнього середовища для покращення ефективності діяльності кав'ярні;
- обґрунтувати очікувані економічні результати впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування кав'ярні в умовах ринкового середовища.

Предметом дослідження є внутрішнє середовище кав'ярні та його вплив на ефективність і результативність її діяльності.

У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, спостереження, порівняння, а також методи опитування.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять фінансова звітність досліджуваного підприємства, отримана безпосередньо від суб'єкта господарювання, аналітичні матеріали з відкритих Інтернет-ресурсів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також результати власного аналізу та спостережень.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності кав'ярні шляхом удосконалення її внутрішнього середовища.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 55 сторінках, містить: 15 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КАВ'ЯРНІ

1.1. Внутрішнє середовище кав'ярні як основа її функціонування та розвитку

Кав'ярня, як суб'єкт господарювання, є відкритою соціально-економічною системою, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Саме середовище функціонування кав'ярні виступає ключовим чинником її стабільності, прибутковості та здатності до стратегічного розвитку.

На думку науковця Пан Л. В., середовище організації – це економічна категорія, яка відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників прямого та опосередкованого впливу, що формують умови функціонування організації та визначають особливості прийняття управлінських рішень [28]. У випадку кав'ярні ці чинники охоплюють як організаційно-технічну базу, персонал, якість обслуговування, рівень внутрішніх комунікацій, так і атмосферу закладу та цінності, що транслюються брендом.

Критерії структурування середовища організації, а також рівні його впливу, наведено на рис. 1.1. Структурування середовища організації за різними критеріями дає змогу глибше аналізувати чинники впливу та їхню природу. Розподіл середовища на внутрішнє, проміжне та зовнішнє допомагає визначити рівень контролю організації над тими чи іншими процесами. Це дозволяє адаптувати стратегію розвитку до змін у соціальній, економічній, політичній та технологічній сферах.

Кав'ярня, як і будь-який бізнес у сфері обслуговування, повинна адаптуватися до змін середовища, зокрема внутрішнього, яке безпосередньо залежить від управлінських рішень та корпоративної культури.

Середовище кав'ярні поділяється на внутрішнє (підконтрольне керівництву) та зовнішнє (ринок, постачальники, клієнти тощо). Саме внутрішнє середовище кав'ярні формує основу її функціонування – починаючи від рівня кваліфікації персоналу і завершуючи ефективністю внутрішніх

процесів приготування напоїв, обслуговування гостей, управління запасами та комунікацій. [12].



Рисунок – 1.1 Головні критерії структуривання та рівні середовища функціонування кав'ярні

Джерело: складено автором на основі [28]

Візуально середовище кав'ярні представлено на рис. 1.2 у вигляді трьох взаємопов'язаних сфер, що відображають внутрішнє середовище, зовнішнє середовище прямого впливу та зовнішнє середовище опосередкованого впливу.

Внутрішнє середовище кав'ярні є джерелом її життєвої сили, адже саме воно формує основу для ефективного функціонування та подальшого розвитку кав'ярні. У ньому закладено потенціал, який дозволяє організації адаптуватися до змін, досягати поставлених цілей і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Внутрішні ресурси, управлінські процеси, кадровий потенціал, корпоративна культура та внутрішні комунікації – усе це визначає здатність кав'ярні до інновацій, змін і стратегічного зростання.

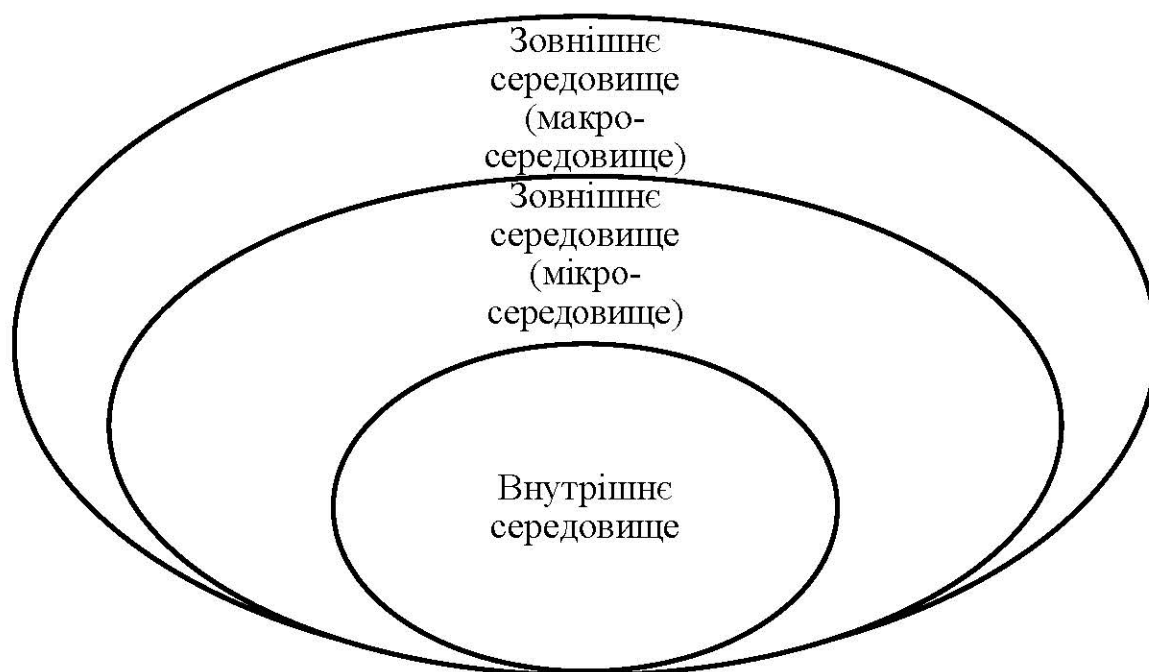


Рисунок – 1.2 Середовище кав'ярні

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати підходи дослідників до визначення сутності поняття «внутрішнє середовище організації». Узагальнене бачення науковців представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «внутрішнє середовище організації»

Автор(и)	Визначення внутрішнього середовища
В. Оберемчук	Процеси діяльності організації визначаються її внутрішніми чинниками.
В. Гринчуцький	Внутрішнє середовище формується на основі місії та цілей, які, у свою чергу, зумовлені зовнішнім середовищем і охоплюють людей, технології, інформацію, організацію виробництва та управління.
В. Л. Дикань	Сукупність внутрішніх факторів організації, що забезпечують довготермінову прибутковість і перебувають під контролем керівництва.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Внутрішнє середовище — це ситуаційні фактори в межах організації: цілі, структура, завдання, технічна складова, працівники.
Р. Дафт	Система взаємозв'язку організаційної структури, виробничих технологій, матеріально-технічної бази та корпоративної культури, що формує конкурентоспроможність.
О. Долгальова, О. Кисловська	Система взаємопов'язаних цілей, факторів і компонентів усередині організації, що безпосередньо впливають на діяльність і є об'єктом управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [12]

Варто зазначити, що як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних учених відсутній уніфікований підхід до трактування категорії «внутрішнє середовище підприємства». Це зумовлено різноманітністю наукових шкіл, теоретичних підходів та специфікою предмета дослідження, що визначає багатогранність інтерпретацій даного поняття.

На нашу думку, внутрішнє середовище кав'ярні слід розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів і чинників, що формують організаційну основу його функціонування. Ці елементи перебувають під постійним впливом та контролем керівництва і персоналу, завдяки чому визначають рівень довгострокової прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Формування внутрішнього середовища відбувається відповідно до управлінських уявлень і стратегічного бачення керівників щодо того, які саме складові забезпечать ефективну діяльність і сталий розвиток організації.

Отже, можна виділити основні характеристики внутрішнього середовища відповідно до сучасних наукових поглядів та проілюструвати їх на рис. 1.3 [21].

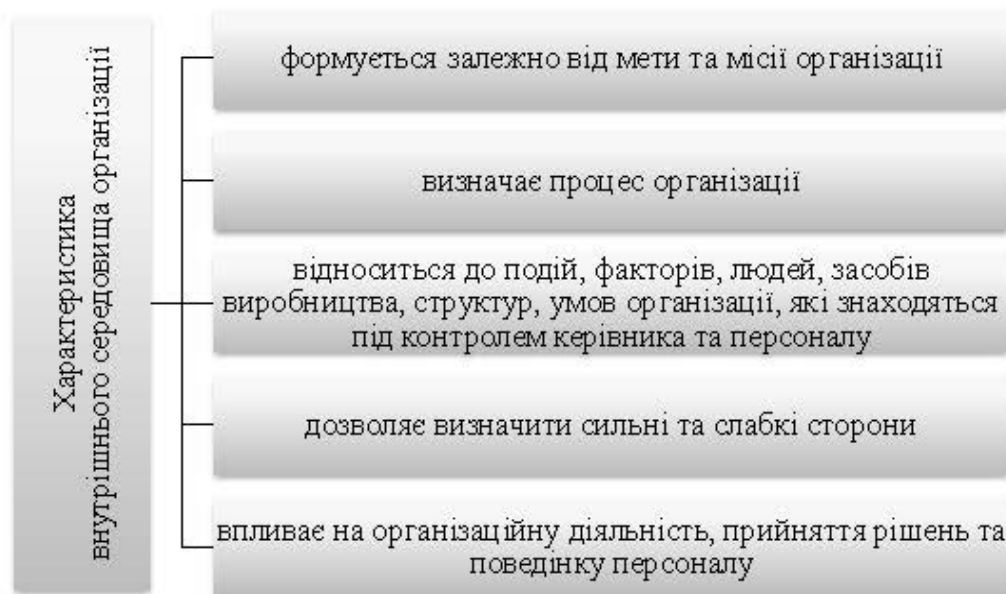


Рисунок 1.3 Характеристики внутрішнього середовища з точки зору сучасних поглядів науковців

Джерело: складено автором на основі [21]

Внутрішнє середовище є фундаментальним чинником, що визначає ефективність управління організацією та її здатність досягати стратегічних і оперативних цілей. Воно формує умови, в яких відбувається реалізація управлінських процесів, забезпечуючи інтеграцію людських, матеріальних, інформаційних та організаційних ресурсів.

Основне значення внутрішнього середовища полягає у тому, що воно:

- створює основу для ефективної діяльності організації, оскільки від внутрішніх умов залежать продуктивність, якість роботи та загальний рівень виконання завдань;
- впливає на прийняття управлінських рішень, оскільки інформація про стан внутрішніх процесів і ресурсів дозволяє керівництву вибирати оптимальні стратегії розвитку та оперативного управління;
- формує організаційну культуру і мотиваційний клімат, що безпосередньо впливає на поведінку працівників, їхню залученість і відповідальність;
- забезпечує адаптивність і гнучкість організації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і підтримувати конкурентоспроможність;
- є ключовим чинником у створенні і підтримці конкурентних переваг, завдяки унікальним внутрішнім ресурсам і процесам;
- допомагає забезпечити стабільність та розвиток організації шляхом оптимізації внутрішніх операцій і підтримки ефективної комунікації між усіма рівнями управління [24].

Тобто, внутрішнє середовище є невід'ємною складовою системи управління, яка визначає як поточну діяльність організації, так і її перспективи розвитку. Успішне управління внутрішнім середовищем є передумовою досягнення високої продуктивності, якості послуг чи продукції, а також підтримки позитивного іміджу організації.

Отже, внутрішнє середовище є базовою складовою, що визначає якість і результативність управлінських процесів в кав'ярні. Воно створює умови для

ефективного використання ресурсів, формування корпоративної культури та мотивації працівників. Управління внутрішнім середовищем сприяє адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та підвищує її конкурентоспроможність. Тому успішність і стабільність діяльності кав'ярні багато в чому залежить від стану та розвитку його внутрішнього середовища.

1.2 Складові внутрішнього середовища кав'ярні

У теорії та практиці менеджменту загальноприйнято виокремлювати п'ять основних складових внутрішнього середовища організації, які взаємодіють між собою та формують базу для ефективного функціонування підприємства, впливають на прийняття управлінських рішень і визначають здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.: цілі, структура, завдання, технології та люди (табл. 1.2) [12].

Таблиця 1.2 – Основні складові внутрішнього середовища організації

Складова	Зміст/Суть	Коротка характеристика
Цілі	Бажані результати, яких прагне досягти організація	Згуртовують колектив, визначають напрям діяльності, залежать від типу організації. Забезпечують мотивацію і спрямованість діяльності.
Структура	Логічна побудова організації з визначенням взаємозв'язків і підпорядкування	Забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, сприяє координації дій, підвищує ефективність управління, адаптується до змін середовища.
Завдання	Конкретні дії, що мають бути виконані	Формуються для досягнення цілей, можуть ускладнюватися зі зростанням масштабів діяльності, вимагають ресурсного забезпечення і контролю.
Технології	Методи і способи організації процесів	Оптимізують використання ресурсів, включають сучасні інструменти, зокрема інформаційні технології, автоматизацію та інновації для підвищення продуктивності.
Люди	Персонал організації – індивіди, групи, керівники	Центральний елемент управління, впливає на ефективність усіх процесів, складна і багатофакторна змінна, що включає мотивацію, компетенції та корпоративну культуру.

Джерело: складено автором на основі [12]

Цілі задають напрямок і мотивують колектив, структура забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальностей, що сприяє скоординованій роботі. Завдання конкретизують дії для реалізації цілей і вимагають ресурсного забезпечення та контролю. Технології оптимізують процеси, підвищуючи продуктивність та інноваційність. Люди є центральним елементом, оскільки саме їхні компетенції, мотивація і корпоративна культура визначають рівень ефективності організації.

На думку Пономаренка В., об'єктами стратегічного управління на рівні організації є власні ресурси: фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні. Кожен із зазначених ресурсів має свою специфіку розвитку, і лише комплексний підхід до їх аналізу дозволяє виявити синергетичні властивості, які необхідно враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства [29].

Віханський О. підкреслює, що внутрішнє середовище організації складається з кількох зрізів, серед яких кадровий, організаційний, виробничий, маркетинговий та фінансовий. Кожен із цих зрізів охоплює специфічний набір ключових процесів і елементів, а їхнє об'єднання у сукупності визначає загальний потенціал і можливості підприємства [21].

Кадровий зріз охоплює комплекс процесів, що пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Це включає взаємодію між менеджерами та працівниками, яка формується на засадах комунікації, довіри та спільної відповідальності. Процеси наймання персоналу передбачають підбір кваліфікованих кадрів із урахуванням потреб організації і її культури. Навчання та професійний розвиток забезпечують підвищення компетенцій співробітників і адаптацію до змін. Кар'єрне просування мотивує працівників і підтримує їх зацікавленість у результатах діяльності. Оцінка результатів праці дозволяє об'єктивно визначати досягнення та виявляти області для покращення. Важливою складовою є мотивація – як матеріальна, так і нематеріальна – а також підтримка міжособистісних відносин, що сприяють формуванню корпоративної культури і командного духу [9].

Організаційний зріз включає структури управління, які визначають логіку взаємодії всіх підрозділів і співробітників. Комунікаційні процеси забезпечують передачу інформації та координацію дій на всіх рівнях. Норми, правила та процедури встановлюють єдині стандарти роботи і поведінки, що допомагає уникнути конфліктів і непорозумінь. Розподіл повноважень і відповідальності чітко визначає, хто і за що відповідає, що підвищує дисципліну і відповідальність. Ієрархія підпорядкування формує структуру керівництва, забезпечує контроль і управління ресурсами, а також створює умови для прийняття ефективних рішень [33]..

Виробничий зріз зосереджений на процесах створення продукції або надання послуг. Він включає організацію і контроль виготовлення продукції, забезпечення безперебійного постачання матеріалів і сировини, ведення складського господарства з урахуванням оптимізації запасів. Обслуговування технологічного обладнання гарантує його надійну роботу і довговічність. Проведення досліджень і розробок сприяє впровадженню інновацій, підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції [36]..

Маркетинговий зріз охоплює всі аспекти, пов'язані з вивченням і задоволенням потреб споживачів. Стратегія продукту включає розробку і удосконалення товарів або послуг з урахуванням ринкових тенденцій і конкурентів. Стратегія ціноутворення визначає оптимальні цінові параметри для забезпечення прибутковості і конкурентоспроможності. Просування на ринку охоплює рекламні кампанії, PR, участь у виставках і цифровий маркетинг, що підвищує впізнаваність бренду і стимулює попит. Вибір ринків збуту і організація систем розподілу забезпечують доступність продукції для кінцевих споживачів, включаючи використання нових каналів продажу [32]..

Фінансовий зріз відповідає за управління грошовими потоками організації. Це включає планування і контроль бюджету, забезпечення ліквідності – здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Забезпечення прибутковості – ключове завдання, яке вимагає ефективного використання ресурсів і контролю витрат. Створення інвестиційних можливостей передбачає пошук і залучення зовнішніх та внутрішніх джерел

фінансування для розвитку підприємства. Фінансовий менеджмент також включає аналіз ризиків, податкове планування і забезпечення фінансової стабільності [14].

В. Гринчуцький характеризує фактори внутрішнього середовища як загальні поняття, не виокремлюючи конкретні елементи (рис. 1.4).

Виробничо-технічні	Основні та оборотні кошти (машини, обладнання, інструменти), сировина, матеріали, напівфабрикати, технології виробництва.
Соціальні	Відносини між працівниками, їх здібності, зусилля, мотивація, ставлення до праці та поведінка, що впливають на результати роботи.
Економічні	Рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства.
Інформаційні	Канали та мережі, що забезпечують підприємство інформацією для ефективних комунікацій і управління.
Маркетингові	Вивчення ринку, розробка реклами, організація збуту для задоволення потреб покупців у товарах чи послугах.
Організація управління	•Організація управління грошовими потоками, фінансовий моніторинг, технологічні процеси, кадрова політика.

Рисунок 1.4 – Фактори внутрішнього середовища організації за В. Гринчуцьким

Джерело: складено автором на основі [8]

Погоджуємося з думкою Довгань Л.Є., Каракая Ю.В., Артеменка Л.П. та Саєнко М.Г. [11, 31], які, виходячи з уявлення про підприємство як складну соціально-економічну систему, виділяють низку ключових підсистем внутрішнього середовища. Зокрема, до таких підсистем належать:

– виробництво, що охоплює процеси створення продукції чи послуг, забезпечення якості та ефективності виробничих ресурсів;

- конкурентоспроможність і збут продукції, що визначають позиції підприємства на ринку, механізми реалізації продукції, а також адаптацію до конкурентних викликів;
- маркетинг, який забезпечує вивчення ринку, формування попиту, просування продукції і взаємодію з клієнтами;
- фінанси, що включають планування, розподіл і контроль грошових потоків, забезпечення фінансової стабільності і прибутковості;
- трудовий потенціал, який охоплює кадрові ресурси, їх кваліфікацію, мотивацію та розвиток персоналу;
- система управління, що забезпечує координацію діяльності, прийняття рішень, планування і контроль;
- інноваційна діяльність, спрямована на впровадження нових технологій, удосконалення продукції та процесів, підвищення конкурентоспроможності;
- імідж підприємства, який формує репутацію, довіру споживачів та партнерів, підтримує корпоративний бренд;
- соціальна ефективність, що відображає відповідальність підприємства перед працівниками, суспільством і навколишнім середовищем.

Таким чином, кожна з підсистем внутрішнього середовища, на думку науковців Довгань Л.Є., Каракая Ю.В., Артеменка Л.П. та Саєнко М.Г., має власні функції, але їх синергетичне поєднання створює загальний потенціал підприємства, що визначає його здатність досягати стратегічних цілей та адаптуватися до зовнішніх умов.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що внутрішнє середовище підприємства в економічній літературі розглядається як у статичному, так і в динамічному вимірах. З одного боку, акцент робиться на визначенні складу основних чинників (елементів) і структури підприємства, що відображає його внутрішню організацію в певний момент часу. З іншого боку, вивчається динамічний розвиток підприємства через аналіз сукупності взаємопов'язаних процесів, які відбуваються всередині організації.

Внутрішнє середовище охоплює всі ключові елементи і підсистеми, які забезпечують не лише безпосередній процес виробництва товарів і послуг, але й процес управління, що включає розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Крім того, воно включає економічні, соціальні, технологічні та інші процеси, що формують умови функціонування і розвитку організації.

Успішне функціонування підприємства залежить від збалансованої і гармонійної взаємодії цих складових, що забезпечує його адаптивність, стабільність, розвиток і конкурентоспроможність. Зміни в одній із складових внутрішнього середовища неминуче впливають на інші, оскільки підприємство є цілісною системою, побудованою на взаємозв'язках і взаємозалежностях між усіма елементами [36].

Такий системний підхід дозволяє розглядати організацію як єдиний організм, де ефективність роботи кожної окремої складової визначає загальну результативність діяльності підприємства. Саме завдяки взаємодії і синергії цих елементів формується внутрішній потенціал підприємства, що є запорукою досягнення стратегічних цілей і успішної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, внутрішнє середовище кав'ярні складається з взаємопов'язаних складових, таких як цілі, структура, завдання, технології та люди, які визначають ефективність її діяльності. Кожна підсистема – кадрова, виробнича, маркетингова, фінансова та організаційна – виконує свої функції, але разом формує цілісний потенціал підприємства. Синергія цих елементів сприяє адаптації організації до зовнішніх змін і досягненню стратегічних цілей. Відтак, успішне функціонування підприємства залежить від гармонійної взаємодії всіх внутрішніх складових.

1.3 Методологія оцінки внутрішнього середовища

Регулярне проведення аналізу та оцінки внутрішнього середовища організації дає можливість комплексно оцінити її поточний, виявити сильні та слабкі сторони, рівень ефективності внутрішніх процесів і взаємозв'язків, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню загальної ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню стратегічного розвитку організації.

В основі аналізу внутрішнього середовища організації лежать такі принципи:

- системність – означає розгляд організації як складної системи, що включає ряд функціональних підсистем (видів діяльності) і компонентів (структурних підрозділів);

- комплексність – передбачає аналіз всіх складових частин організації;

- порівнянність – вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змінних в динаміці і в порівнянні з аналогічними показниками конкурентних організацій;

- унікальність, або специфічні цілі організації [33].

Важливим інструментом комплексного дослідження внутрішнього середовища організації є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони організації, а також оцінити потенційні можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод охоплює всі основні напрями діяльності організації — організаційне управління, маркетинг, виробництво, збут, фінанси та кадрове забезпечення [20].

Комплексна оцінка внутрішнього середовища може проводитися з використанням різноманітних методів, проте саме SWOT-аналіз, завдяки поєднанню зовнішніх і внутрішніх чинників, дає можливість отримати цілісне уявлення про реальний стан організації та її перспективи розвитку. Зокрема, результати ситуаційного аналізу дозволяють визначити, чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегічних можливостей та протидії

зовнішнім загрозам, а також які саме внутрішні недоліки потребують першочергового усунення.

Важливим етапом SWOT-аналізу є внутрішній аудит, у межах якого оцінюються ресурси організації, ефективність бізнес-процесів, рівень конкурентоспроможності, організаційна структура та інші ключові аспекти. Отримані дані слугують надійною основою для формування стратегічних напрямів розвитку організації.

До основних завдань SWOT-аналізу належать:

- виявлення можливостей, що відповідають наявним ресурсам організації;
- ідентифікація загроз та розробка заходів для нейтралізації їх впливу;
- визначення сильних сторін та їх зіставлення з ринковими перспективами;
- виявлення слабких місць і формування стратегій для їх усунення;
- виявлення конкурентних переваг і визначення стратегічних пріоритетів розвитку [29].

Завершальним етапом є складання матриці SWOT, яка дозволяє встановити логічні зв'язки між виявленими факторами внутрішнього і зовнішнього середовища. Така матриця наочно відображає ключові проблеми та стратегічні орієнтири організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище		
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище		

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що SWOT-аналіз не є універсальною моделлю, що застосовується за шаблоном – він потребує адаптації до конкретної організації, її цілей та умов функціонування. Досить широку популярність під час дослідження внутрішнього середовища отримала модель McKinsey 7-S, яка робить акцент на значущості людського чинника в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей.

Модель була розроблена співробітниками компанії «McKinsey» для оцінки ефективності діяльності організації шляхом аналізу організації семи основних елементів: стратегії, навичок, спільних цінностей (корпоративної культури), структури, співробітників, систем і стилю. Назва моделі пов'язана із тим, що всі її компоненти, які підлягають оцінці, починаються з літери з англійської: strategies, skills, shared values, structure, personnel, systems, style.

В додатку А наведена характеристика кожного компоненту. Як показано на рис. 1.5, ключові елементи організації знаходяться у взаємній залежності один від одного, і таким чином спільно беруть участь у створенні ефективної конкурентоспроможної організації.

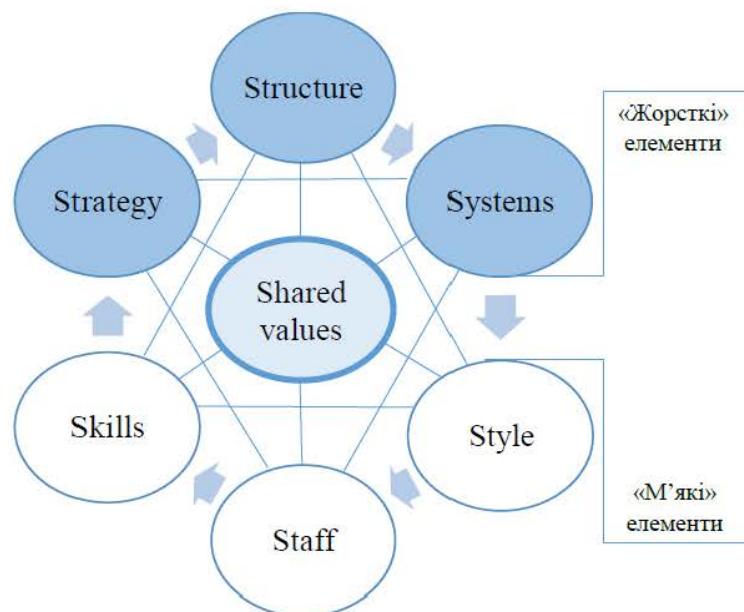


Рисунок 1.5 – Схематичне зображення моделі McKinsey 7-S

Джерело: складено автором на основі [38]

Всі елементи пов'язані між собою і розбиті на 2 великі області «гнучкі» і «жорсткі». «Жорсткими» елементами мікросередовища компанії є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше управляти. «М'які елементи», до яких відносяться всі інші складові моделі важче піддаються управлінню та оцінці, але зате нерідко є головними складовими компанії і можуть зробити довгострокову конкурентну перевагу.

Система цінностей організації розташована в центрі моделі, тим самим підкреслюючи важливість і вплив сформованих механізмів роботи і місії організації на всі інші елементи внутрішнього середовища.

Модель McKinsey надає керуючим особам організації зрозуміле, доступне і системне керівництво для аналізу головних внутрішніх факторів розвитку компанії та її перспектив. Перевага концепції полягає в можливості: самостійного осмислення управлінської кон'юнктури та способів її коригування; обліку найбільшого числа організаційних факторів; створення цілісної картини управління підприємством; акцентування уваги на процесах взаємодії людей [38].

Внутрішнє середовище організації можна досліджувати не лише за допомогою аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз або модель 7S McKinsey, а й за допомогою емпіричних методів, які дозволяють отримати практичну, засновану на фактичних даних інформацію. До таких методів належать наступні.

1. Опитування персоналу. Анкетування співробітників щодо умов праці, ефективності управління, рівня мотивації, задоволеності роботою, комунікації та корпоративної культури. Отримані дані дозволяють оцінити так звані «м'які» аспекти внутрішнього середовища, такі як морально-психологічний клімат, командна взаємодія та ступінь залученості персоналу.

2. Інтерв'ю з керівниками підрозділів. Проводиться з метою глибшого розуміння управлінських процесів, розподілу функціональних обов'язків, наявних ресурсів, кадрових викликів та внутрішньої структури організації.

3. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів (BPM-аналіз). Дозволяє дослідити ефективність виконання основних і допоміжних операцій, виявити «вузькі місця», дублювання функцій, неефективне використання ресурсів, а також сформулювати рекомендації щодо оптимізації процесів.

4. Фінансовий аналіз. Спрямований на оцінку внутрішнього фінансового стану організації: аналізується рентабельність, ліквідність, платоспроможність, обіговість активів тощо. Цей метод дозволяє встановити фінансові сильні та слабкі сторони організації.

5. Аналіз корпоративної культури. Охоплює вивчення організаційних цінностей, норм поведінки, стилю лідерства, неформальних комунікацій, ступеня лояльності та ідентифікації працівників з організацією. Такий аналіз дає змогу виявити проблеми взаємодії в колективі, конфліктність, а також потенціал для розвитку команди.

Зібрана за допомогою перелічених методів інформація є основою для побудови SWOT-матриці, діагностики за моделлю McKinsey, а також розробки подальших стратегічних рішень щодо розвитку організації.

Отже, оцінка внутрішнього середовища організації є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони її функціонування. Серед найбільш ефективних інструментів аналізу виділяють SWOT-аналіз та модель McKinsey 7-S, які забезпечують комплексний підхід до оцінки внутрішніх чинників. Додаткову цінність становлять емпіричні методи, зокрема опитування, інтерв'ю та фінансовий аналіз, що дозволяють отримати практичні дані для прийняття управлінських рішень. Сукупне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності організаційного розвитку та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що внутрішнє середовище є базовою складовою, що визначає якість і результативність управлінських процесів в кав'ярні. Воно створює умови для ефективного використання ресурсів, формування корпоративної культури та мотивації працівників. Управління внутрішнім середовищем сприяє адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та підвищує її конкурентоспроможність. Тому успішність і стабільність діяльності кав'ярні багато в чому залежить від стану та розвитку його внутрішнього середовища.

2. Встановлено, що внутрішнє середовище кав'ярні складається з взаємопов'язаних складових, таких як цілі, структура, завдання, технології та люди, які визначають ефективність її діяльності. Кожна підсистема – кадрова, виробнича, маркетингова, фінансова та організаційна – виконує свої функції, але разом формує цілісний потенціал підприємства. Синергія цих елементів сприяє адаптації організації до зовнішніх змін і досягненню стратегічних цілей. Відтак, успішне функціонування підприємства залежить від гармонійної взаємодії всіх внутрішніх складових.

3. Виявлено, що оцінка внутрішнього середовища організації є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони її функціонування. Серед найбільш ефективних інструментів аналізу виділяють SWOT-аналіз та модель McKinsey 7-S, які забезпечують комплексний підхід до оцінки внутрішніх чинників. Додаткову цінність становлять емпіричні методи, зокрема опитування, інтерв'ю та фінансовий аналіз, що дозволяють отримати практичні дані для прийняття управлінських рішень. Сукупне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності організаційного розвитку та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КАВ'ЯРНІ «КУБІК»

2.1 Загальна характеристика кав'ярні та її конкурентного середовища

Кав'ярня «Кубік» – це сучасний заклад громадського харчування, який поєднує у собі любов до якісної кави, витонченого дизайну та комфортної атмосфери для відпочинку й роботи. Заклад орієнтований на активну молодь, студентів, креативних професіоналів і всіх, хто цінує естетику в деталях і смакову довершеність напоїв.

Кав'ярня розташована у самому серці міста Дніпро – на Площі Героїв Майдану, що на проспекті Дмитра Яворницького. Це один із найдинамічніших та найжвавіших районів міста, оточений бізнес-центрами, університетами, державними установами, торговими закладами та туристичними об'єктами. Таке вигідне місцезнаходження гарантує постійний потік клієнтів упродовж усього дня – від ранкових поціновувачів еспресо до вечірніх відвідувачів, які приходять для неформального спілкування або відпочинку.

Місія закладу – популяризація культури споживання якісної кави, створення місця, де кожен гість може відчувати баланс смаку, атмосфери та обслуговування. Кав'ярня «Кубік» дотримується таких основних цінностей:

- інноваційність – інтеграція новітніх технологій у кавовий бізнес;
- комфорт – створення затишної атмосфери для кожного клієнта;
- доступність – оптимальне поєднання ціни й якості;
- стиль – сучасний візуальний образ, дизайн і культура обслуговування.

Кав'ярня функціонує у форматі, що дозволяє гостям як комфортно насолоджуватися кавою в приміщенні, так і замовляти напої та страви із собою. Такий підхід забезпечує зручність і адаптивність до різних стилів життя клієнтів. Динаміку відвідувань кав'ярні протягом дня за годинами зображено на рис. 2.1. Ранковий пік спостерігається з 09:00 до 10:00 – у цей час офісні працівники та студенти зазвичай купують каву з собою. Обідній пік триває з 12:00 до 14:00 – багато клієнтів заходять випити каву після обіду. Вечірній пік

припадає на період з 17:00 до 19:00 – відвідувачі проводять час у кав'ярні після завершення робочого дня. Найменша відвідуваність фіксується між 11:00 – 12:00 та 16:00 –17:00 – це так звані «між пікові» години, коли активність клієнтів тимчасово знижується.

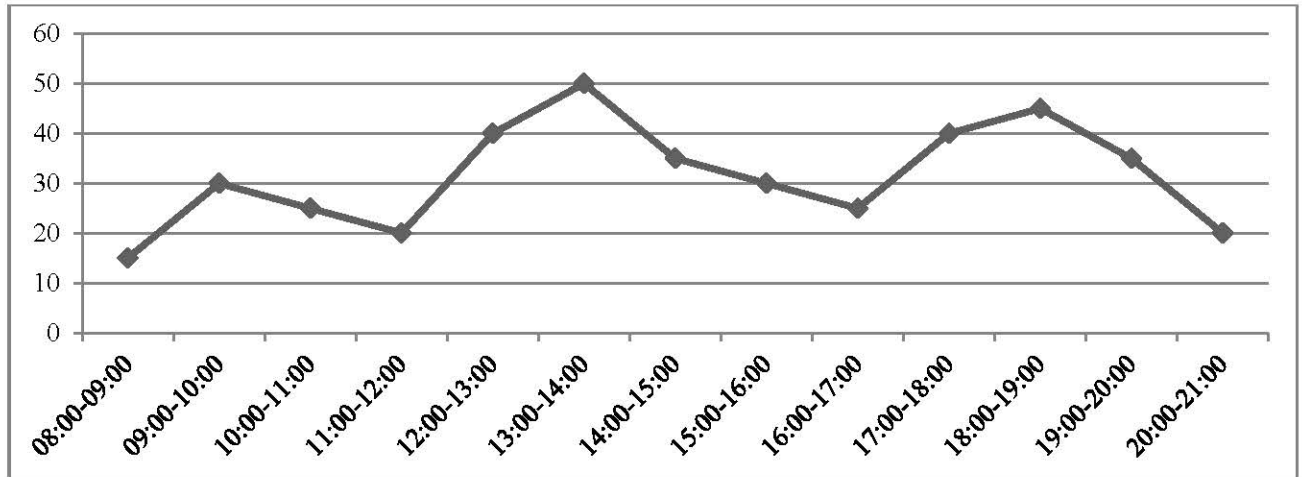


Рисунок – 2.1 Навантаження кав'ярні «Кубік» протягом робочого дня

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

На рис. 2.2 представлено діаграму, що ілюструє динаміку відвідуваності кав'ярні «Кубік» упродовж року за місяцями. Найвищі показники спостерігаються у весняно-осінній період, тоді як у літні місяці фіксується помітне зниження кількості відвідувачів.

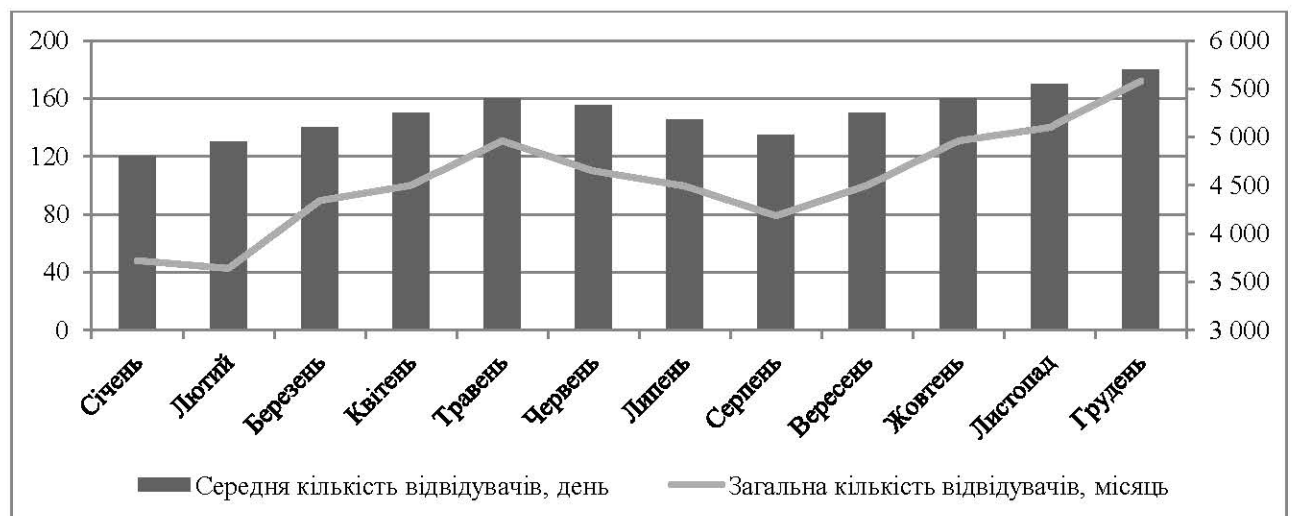


Рисунок 2.2 – Місячні показники відвідуваності кав'ярні «Кубік» у 2024 році

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

У середньому протягом року кав'ярню «Кубік» відвідує близько 150 клієнтів на день, що становить приблизно 54 630 відвідувань на рік. Згідно з даними, найменша кількість відвідувачів спостерігається у січні та лютому – це характерно для періоду після свят. Натомість найбільша активність припадає на грудень, коли зростає попит у зв'язку зі святковим сезоном. Весняні (березень – травень) та осінні (вересень – листопад) місяці вирізняються стабільно високим потоком клієнтів. У літній період (червень – серпень) відвідуваність дещо знижується через сезон відпусток та від'їзд студентів.

Відвідуваність кав'ярні значною мірою залежить не лише від зручного розташування чи атмосфери, а й від асортименту продукції, яку вона пропонує. Саме напої та страви формують перше враження про заклад, впливають на лояльність клієнтів і спонукають їх повертатися знову. Асортимент кав'ярні «Кубік» є різноманітним і охоплює кілька категорій продукції, що задовольняє різні смаки та вподобання клієнтів (табл. 2.1). Окрім класичних кавових напоїв, заклад пропонує альтернативні методи приготування кави, безкофеїнові напої, десерти, сніданки та легкі закуски. Сезонні пропозиції додають асортименту динамічності та дозволяють підтримувати інтерес відвідувачів протягом року.

Таблиця 2.1 Асортимент продукції кав'ярні «Кубік»

Категорія	Продукція
Кавова карта	Еспресо, американо, капучино, латте, флет уайт, раф-кава.
	Альтернативні методи приготування (V60, кемекс, аеропрес, колд-брю).
	Авторські кавові напої (з додаванням спецій, цитрусових, рослинного молока)
Напої без кофеїну	Чай (зелений, чорний, трав'яні суміші, матча).
	Шоколад, какао, лимонади, смузі.
Харчове меню	Десерти (чизкейки, круасани, еклери, енергетичні батончики).
	Сніданки (тости, гранола, панкейки).
	Легкі закуски (бейгли, паніні, салати).
Сезонні пропозиції	Літні охолоджувальні напої (фрапе, колд-брю, айс-лате).
	Осінньо-зимові напої (глінтвейн, пумпкін-лате, імбирний чай)

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Розглянувши основні аспекти функціонування кав'ярні «Кубік», важливо також врахувати зовнішні фактори, що формують умови ведення бізнесу та

впливають на управлінські рішення. Для цього доцільно застосувати метод PESTEL (табл. 2.2), який дозволяє виявити основні загрози та можливості для розвитку кав'ярні.

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз кав'ярні «Кубік»

Фактор	Аспекти	Вплив на діяльність кав'ярні «Кубік»
Політичний	Політична стабільність в умовах війни. Регулювання малого бізнесу.	Стабільна політична ситуація дозволяє продовжувати діяльність, хоча й із ризиками. Зміни в податковій політиці можуть ускладнити умови для бізнесу.
Економічний	Інфляція та коливання вартості сировини. Зниження купівельної спроможності.	Зростання цін на каву і молоко впливає на собівартість. Економічна нестабільність знижує попит, що вимагає коригування цін і стратегії.
Соціальний	Популярність кавової культури. Здоровий спосіб життя.	Зростає попит на альтернативні напої та здорові страви, що створює можливості для оновлення асортименту.
Технологічний	Впровадження нових технологій. Онлайн-системи для замовлень і доставки.	Нові технології покращують якість продукту. Онлайн-системи і безконтактні платежі покращують сервіс і залучають клієнтів.
Екологічний	Вплив зміни клімату на каву. Попит на екологічну упаковку.	Зміни клімату можуть вплинути на постачання кави та ціни. Підвищений попит на екологічну упаковку потребує адаптації асортименту.
Правовий	Зміни в санітарних нормах. Зміни в податковому законодавстві.	Необхідність дотримання нових стандартів безпеки. Зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на фінансову стратегію.

Джерело: складено автором

PESTEL-аналіз показує, що діяльність кав'ярні «Кубік» значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, політичні зміни та екологічні умови. Адаптація до нових технологій, трендів здорового способу життя та вимог до екологічної упаковки створює нові можливості для розвитку. Однак постійні зміни в регуляціях і підвищена конкуренція вимагають гнучкості та швидкої реакції для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Для кращого розуміння конкурентного середовища проведено порівняльний аналіз основних конкурентів кав'ярні «Кубік» (табл. 2.3). «Кубік» вирізняється широким асортиментом, комфортною атмосферою та вигідним розташуванням. Водночас вона поступається конкурентам у сфері маркетингової активності, зокрема в просуванні через соціальні мережі. Аналіз дозволяє виявити як сильні сторони кав'ярні (авторські напої, баланс ціни та якості), так і напрями для вдосконалення, зокрема активніше онлайн-комунікування та гнучке оновлення пропозицій відповідно до змін ринку.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика основних конкурентів кав'ярні «Кубік»

Критерій	Кав'ярня «Кубік»	«Арома Кава»	«Urban Coffee»
Асортимент	Кавові напої, десерти, сніданки	Класичні кавові напої, десерти	Авторські напої, здорове харчування
Ціни	Середні, доступні для більшості клієнтів	Демократичні, орієнтовані на масовий ринок	Вищі, з орієнтацією на преміум-клас
Сервіс	Швидкий, персоналізований сервіс	Швидке обслуговування, без особливих акцентів	Креативний підхід до обслуговування клієнтів
Атмосфера	Комфортна, затишна для роботи та відпочинку	Легкий, стильний інтер'єр, орієнтований на масового споживача	Сучасний, креативний, для молоді та фрилансерів
Маркетингова активність	Недостатнє просування у соціальних мережах, лояльність до клієнтів	Широка реклама в ЗМІ та соцмережах, акції	Залучення через івенти, реклама у соцмережах
Локація	Центральна, зручна для відвідувачів	Розгалужена мережа точок у місті	Центр міста, популярні локації для молоді

Джерело: складено автором

Отже, кав'ярня «Кубік» є привабливим сучасним закладом у центрі міста, що поєднує якісний асортимент, зручне розташування та комфортну атмосферу. Її ключовими конкурентними перевагами є широкий вибір кавових напоїв, авторські рецепти, креативний підхід до обслуговування та гнучкий формат роботи. Орієнтація на молодь, прогресивну аудиторію та впровадження програм лояльності сприяють формуванню стабільного клієнтського потоку. Водночас існує потенціал для розвитку, зокрема шляхом активнішого просування у соціальних мережах та оновлення сезонних пропозицій.

2.2 Структура та елементи внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік»

Внутрішнє середовище будь якого підприємства є основою його стійкості, адаптивності та стратегічного розвитку в умовах мінливого ринку. Воно охоплює сукупність ресурсів, процесів і взаємозв'язків, які формують операційну ефективність кав'ярні, впливають на якість сервісу, клієнтський досвід і конкурентоспроможність.

Внутрішнє середовище кав'ярні – це сукупність елементів, які формують атмосферу, обслуговування, стиль і загальне враження від закладу. Воно впливає як на клієнтів, так і на працівників кав'ярні. Розглянемо більш докладно основні складові: організаційну структуру, кваліфікацію та мотивацію персоналу, матеріально-технічне забезпечення, внутрішню комунікацію, технічне та фінансове забезпечення, атмосферу закладу.

Форма управління кав'ярні «Кубік» є лінійно-функціональною: загальне стратегічне керівництво здійснює власник, а функціональні обов'язки розподілені між працівниками. Такий підхід забезпечує гнучке управління й чіткий контроль за окремими напрямками діяльності. Організаційну структуру кав'ярні зображено на рис. 2.3.

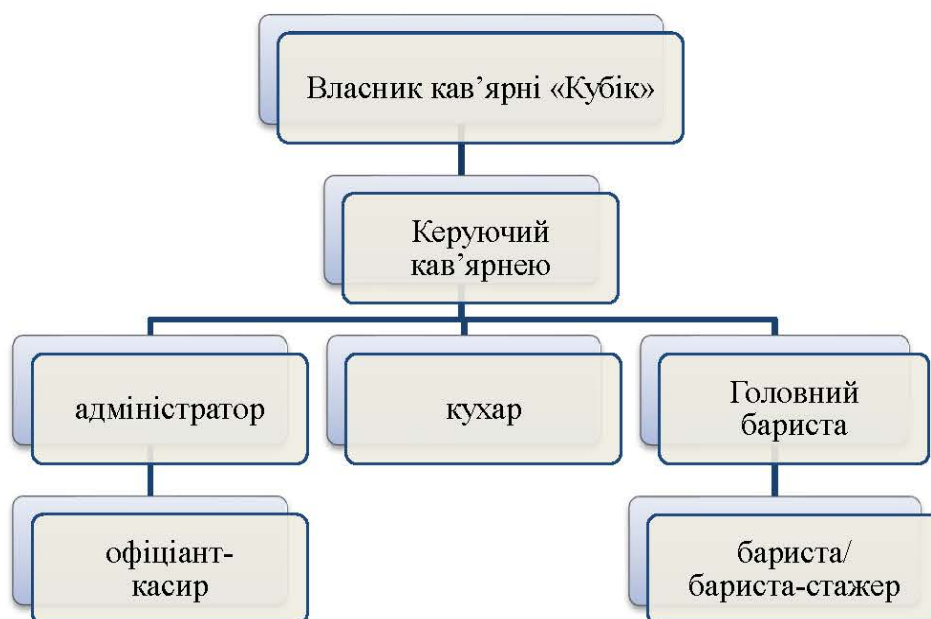


Рисунок 2.3 Організаційна структура кав'ярні «Кубік»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Серед ключових посад – власник, керуючий, головний бариста, бариста, адміністратор, кухар, офіціант-касир та стажери. Власник зосереджений на стратегічному розвитку та фінансах, тоді як операційне керівництво здійснює керуючий кав'ярнею. Така модель дає змогу оптимально розподілити відповідальність і підвищити керованість процесів. Головний бариста відповідає не лише за приготування кави, а й за навчання персоналу, що сприяє підтриманню високого рівня якості продукції. Стажування нових працівників під керівництвом досвідчених фахівців дозволяє швидко інтегрувати нових членів команди у виробничий процес.

В табл. 2.4 представлено кількісний та якісний кадровий склад кав'ярні протягом 2022 – 2024 років.

Таблиця 2.4 Кількісний та якісний кадровий склад кав'ярні «Кубік»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Кадровий склад персоналу					
Власник	1	1	1	0	-
Керуючий	1	1	1	0	-
Адміністратор	1	1	1	0	-
Офіціант-касир	2	2	2	0	-
Кухар	1	1	1	0	-
Головний бариста	1	1	1	0	-
Бариста	2	2	3	+1	+50%
Бариста-стажер	1	1	1	0	-
Усього персоналу	10	10	11	+1	+10%
Вікова категорія					
до 25 років	6	5	4	-2	-33,3%
26 – 35 років	3	4	5	+2	+66,7%
понад 35 років	1	1	2	+1	+100%
За рівнем освіти					
середня	5	4	3	-2	-40%
середня спеціальна	4	5	6	+2	+50%
вища	1	1	2	+1	+100%
За стажем роботи					
до 1 року	4	3	2	-2	-50%
1–3 роки	5	6	6	+1	+20%
понад 3 роки	1	1	3	+2	+200%
Гендерна структура персоналу					
чоловіки	4	3	3	-1	-25%
жінки	6	7	8	+2	+33,3%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Аналіз динаміки кількісного та якісного складу персоналу кав'ярні «Кубік» у 2022 – 2024 роках свідчить про стабільність управлінської структури та поступове професійне зростання команди. Загальна чисельність працівників збільшилася на одну особу, що пов'язано з розширенням штату барист, ймовірно через зростання обсягів обслуговування. Кадрова політика кав'ярні «Кубік» упродовж 2022 – 2024 років була спрямована на утримання стабільного штату, підвищення кваліфікації працівників та покращення професійного рівня персоналу, що є позитивним фактором для розвитку закладу в умовах конкурентного середовища.

В табл. 2.5 проаналізовано рух персоналу кав'ярні «Кубік» за допомогою основних показників кадрової статистики.

Таблиця 2.5 Показники руху персоналу кав'ярні «Кубік»

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу	10	10	11
Прийнято працівників за рік	1	2	2
Вибуло працівників за рік	1	2	1
Коефіцієнт прийому (Кп)	0,10	0,20	0,18
Коефіцієнт вибуття (Кв)	0,10	0,20	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,10	0,20	0,09
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,90	0,80	0,91

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

У 2023 році спостерігався підвищений рівень плинності кадрів, однак вже у 2024 році ситуація суттєво стабілізувалася. Така позитивна динаміка може бути зумовлена покращенням умов праці, переглядом кадрової політики або впровадженням ефективніших управлінських практик.

Організаційна культура кав'ярні ґрунтується на принципах відкритості, підтримки молодих фахівців і гнучкості у прийнятті рішень. Особлива увага приділяється формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та командної взаємодії. Працівників активно заохочують до ініціативності й творчого підходу у роботі, а обслуговування клієнтів розглядається не лише як виконання функціональних обов'язків, а як важлива складова загального враження клієнта та репутації закладу.

Форма одягу працівників кав'ярні не є надто формалізованою, але має єдиний стиль, що забезпечує впізнаваність закладу та створює приємне враження у клієнтів. Основні принципи:

- єдина стилістика: однотонні футболки або сорочки з логотипом кав'ярні, фартухи нейтральних кольорів (чорний, бежевий, хакі);
- зручність: працівники мають вільно почуватися протягом усього робочого дня, одяг не сковує рухів;
- індивідуальність дозволена: дозволяється носити незначні аксесуари або персоналізовані елементи (значки, шеврони) – це підтримує творчий дух команди;
- охайність та гігієна: форма повинна бути чистою, доглянутою та відповідати нормам безпеки при роботі з їжею та напоями.

Такий підхід до одягу не лише підтримує корпоративну ідентичність, а й сприяє атмосфері довіри, гнучкості та поваги до особистості кожного працівника.

Система матеріальної мотивації персоналу в кав'ярні передбачає кілька видів фінансового заохочення, спрямованих на підвищення ефективності праці та зниження плинності кадрів. Основні елементи цієї системи включають:

- щомісячні премії – нараховуються за стабільну роботу без порушень, дотримання стандартів обслуговування та дисципліни. Розмір премії залежить від посади й результатів щомісячного оцінювання;
- бонуси за перевиконання плану продажів – у разі перевищення встановлених фінансових показників персонал отримує відсоткову надбавку до заробітної плати;
- одноразові винагороди – виплачуються за участь у відкриттях нових локацій, виконання термінових завдань або внесок у вирішення позаплатних ситуацій.

Така структура фінансової мотивації дозволяє стимулювати відповідальність, ініціативність та стабільну продуктивність працівників.

Для ефективної внутрішньої комунікації в кав'ярні створено чат-групу у Telegram-каналі, яка використовується для щоденного обміну інформацією. У ній оперативно вирішуються термінові питання, надсилаються графіки змін, повідомлення про заміни, а також обговорюються поточні завдання та організаційні моменти.

Кав'ярня оснащена сучасним високоякісним обладнанням, що забезпечує стабільну якість продукції та оперативність обслуговування. У закладі встановлені професійні еспресо-машини (наприклад, La Marzocco Linea PB), які дозволяють точно контролювати параметри заварювання кави – температуру, тиск, час екстракції. Для досягнення оптимального смаку також використовуються потужні гріндери з мікрорегулюванням помолу (Mahlkönig EK43, Mazzer Major) та бойлери з регулюванням температури, що особливо важливо при паралельному приготуванні кількох напоїв.

Кухонна зона обладнана пароконвектоматами, індукційними плитами та холодильними камерами, що дозволяє розширити меню закладу за рахунок сніданків, сендвічів, десертів і холодних страв.

Особливу увагу приділено можливості приготування кави альтернативними методами, такими як V60, AeroPress, Chemex, що користуються популярністю серед поціновувачів кавової культури. Наприклад, за допомогою Hario V60 можна розкрити фруктові ноти кенійської арабіки, які в еспресо можуть залишатися непомітними.

Завдяки такому технічному забезпеченню кав'ярня має змогу ефективно реалізовувати широкий асортимент продукції, відповідати різним запитам клієнтів і підтримувати високий стандарт якості.

Атмосфера кав'ярні в цілому є приємною та комфортною для відвідувачів. Інтер'єр оформлений у сучасному стилі з теплими кольорами, натуральними матеріалами та зручним зонуванням. Фонова музика створює розслаблену атмосферу, а доброзичливе ставлення персоналу сприяє позитивному враженню від перебування в закладі. З настанням теплої погоди заклад облаштовує відкритий майданчик перед входом на прилеглий території.

Комфорт забезпечується завдяки зручним меблям, парасолям від сонця, а за потреби – пледам у прохолодну погоду.

Однак, поряд із позитивними сторонами, є кілька моментів, які потребують уваги:

- акустика приміщення – у години пік у залі може бути занадто шумно через недостатню звукоізоляцію, що ускладнює спілкування між гостями;

- технічні обмеження під час блекауту – у періоди планових та аварійних відключень електроенергії (особливо в зимовий сезон) виникали складнощі з освітленням і стабільністю роботи обладнання. Частина закладу тимчасово не функціонувала або працювала в обмеженому режимі;

- обмежена кількість зручних посадкових місць – для відвідувачів, які приходять працювати з ноутбуками, не завжди достатньо розеток або комфортних столів.

Незважаючи на ці недоліки, загальна атмосфера залишається дружньою та затишною. У разі усунення вказаних проблем заклад зможе ще більше підвищити рівень комфорту та задовольнити потреби ширшого кола відвідувачів.

Кав'ярня функціонує на принципах фінансової самостійності, із поступовим приростом доходів. Загальний дохід кав'ярні формується за рахунок продажу кавових напоїв, десертів, закусок, а також додаткових послуг (доставка, події, продаж кавових зерен).

Ціни на кавові напої в кав'ярні «Кубік» коливаються в межах від 50 до 100 гривень за чашку, залежно від типу напою, об'єму, способу приготування та використаної кавової суміші. Найдоступнішими є класичні еспресо та американо, тоді як авторські рецепти, кавові коктейлі та напої з альтернативним заварюванням можуть мати вищу вартість.

Динаміка доходів кав'ярні «Кубік» протягом 2019 – 2024 років представлено в табл. 2.4.

У 2020 році доходи кав'ярні значно знизилися через пандемію, але вже у 2021 році ситуація почала покращуватися. 2022 рік був важким через війну,

проте навіть в цих умовах кав'ярня змогла частково зберегти доходи, хоча і в значно менших обсягах. З 2023 року розпочалося повільне відновлення, і кав'ярня повертається до нормального режиму роботи, хоча доходи все ще залишаються зниженими. У 2024 році доходи продовжують зростати і становлять 60% від рівня 2019 року.

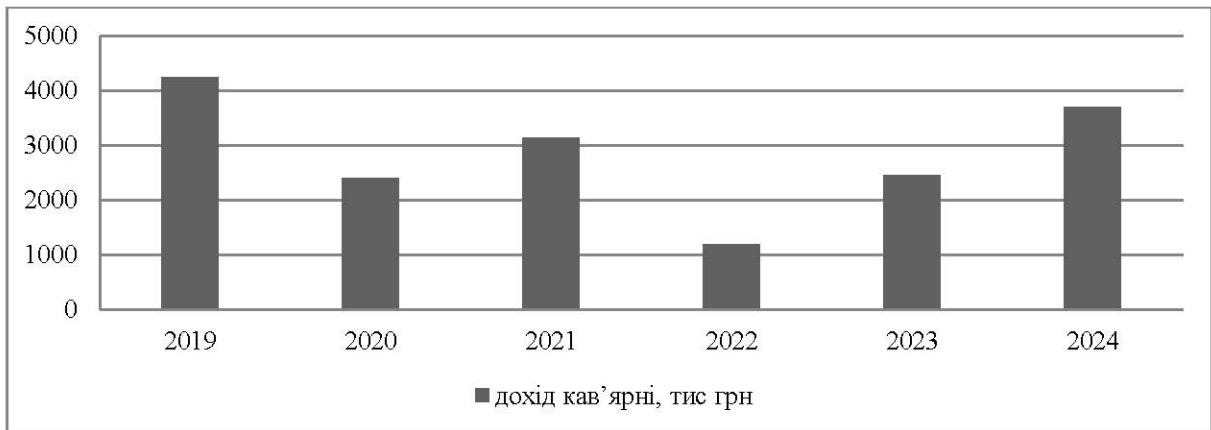


Рисунок 2.4 – Динаміка доходів кав'ярні «Кубік», тис грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Кавова карта, яка займає найбільшу частку доходу (40%) оскільки кавові напої є основним товаром для кав'ярень, вирізняється високою якістю, різноманіттям і оригінальністю, що приваблює як молодь, так і справжніх поціновувачів кави (рис. 2.5). Серед її сильних сторін – альтернативні методи заварювання, авторські рецепти та креативна подача.

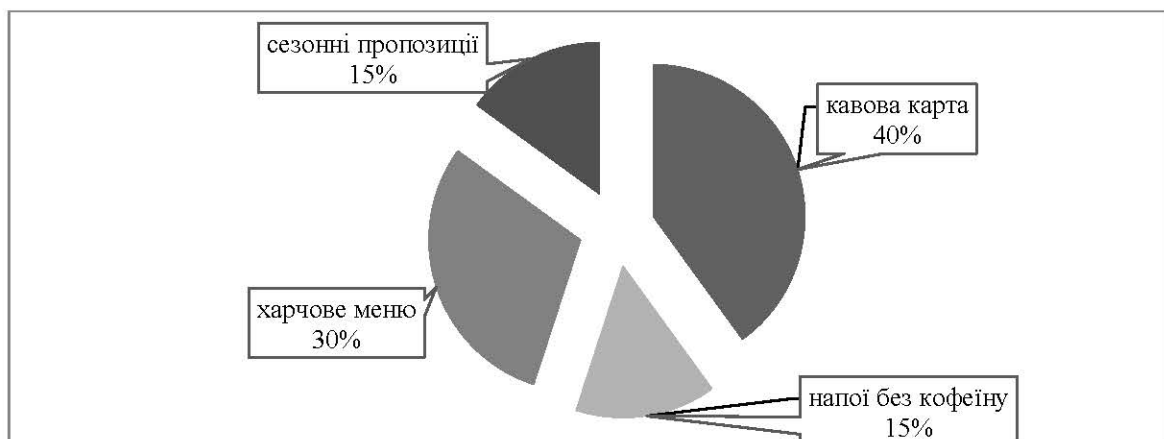


Рисунок 2.5 – Структура доходів кав'ярні «Кубік», %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Безкофеїнові напої, такі як чаї, какао, лимонади та смузі, стають популярнішими, особливо серед тих, хто не споживає кофеїн. Їх частка в доходах кав'ярні «Кубік» становить 15%. Десерти та сніданки займають 30% доходу, завдяки попиту на сніданки (тости, панкейки) та легкі закуски (бейгли, паніні). Сезонні пропозиції, такі як фрапе та айс-лате влітку і глінтвейн узимку, складають 15% загальних доходів.

Для підтримання клієнтської бази та стимулювання повторних візитів у закладі впроваджено ефективну систему програм лояльності. Серед основних інструментів:

- «карти постійного клієнта» – дозволяють накопичувати бонуси за кожну покупку, які надалі можна використати для часткової або повної оплати наступних замовлень;
- «промокоди та акції» – надають знижки або подарунки при виконанні певних умов (наприклад, замовлення в певні години або у святкові дні);
- «реферальні програми» – клієнти можуть отримати знижку або бонус за запрошення нових гостей через спеціальні посилання або QR-коди;
- «сезонні пропозиції» – спеціальні знижки на сезонні напої (наприклад, пумпкін-лате восени або фрапе влітку) також інтегруються в систему лояльності.

Отже, внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» є структурованим і стабільним, із чітким розподілом функцій у межах лінійно-функціональної організаційної моделі. Персонал демонструє поступове зростання кваліфікації, що супроводжується ефективною системою мотивації та підтримкою молодих фахівців. Внутрішня комунікація, організаційна культура й сучасне технічне оснащення забезпечують якісний сервіс і сприятливу атмосферу для відвідувачів. Незначні недоліки, пов'язані з акустикою чи технічними обмеженнями, не впливають суттєво на загальну ефективність функціонування кав'ярні. У цілому, внутрішнє середовище «Кубіка» є сильною стороною закладу та основою його подальшого розвитку.

2.3 Аналіз внутрішніх факторів, що впливають на ефективність роботи кав'ярні

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності роботи кав'ярні «Кубік» проведемо комплексний аналіз внутрішнього середовища, який охоплює оцінку ключових внутрішніх факторів, таких як персонал, асортимент і якість продукції, обладнання та технології, інтер'єр і атмосфера, управління і організація процесів, а також фінансові показники.

Для оцінки кожного внутрішнього фактора були застосовані такі методи:

- опитування працівників – з метою визначення рівня мотивації, задоволеності роботою та проблем у процесі;
- опитування клієнтів – для збору відгуків про якість кави, обслуговування та атмосферу закладу;
- фінансовий аналіз – аналіз основних показників доходів, витрат і прибутку;
- оцінка технологій – перевірка використання CRM, мобільного додатку, онлайн-аналітики та іншого обладнання.

У травні 2025 року було проведено анкетування серед працівників кав'ярні для оцінки рівня мотивації, задоволеності роботою та виявлення основних проблем у роботі. Участь у опитуванні взяли 10 співробітників із загального штату 11 осіб, що становить близько 91% персоналу.

Метою анкетування було отримання достовірних даних щодо внутрішніх процесів і мотивації персоналу для подальшого вдосконалення організації праці. Для цього була розроблена спеціальна анкета (додаток Б), яка включала питання про умови праці, рівень комунікації, заохочення та основні труднощі, що виникають у процесі роботи.

Опитування серед 10 працівників кав'ярні «Кубік» показало (табл. 2.6), що більшість персоналу має високу або середню мотивацію до роботи (90%). Половина респондентів вважає, що їх професійні навички використовуються повною мірою або частково, проте 10% відчувають недостатнє застосування

своїх умінь. Умови праці задовольняють близько 80% опитаних, хоча 20% висловили незадоволення або часткове задоволення.

Таблиця 2.6 – Результати опитування працівників кав'ярні «Кубік» щодо мотивації та умов праці

Показник	Оцінка персоналу (%)	Коментарі / Недоліки
Рівень мотивації	90% з високою або середньою	Загалом персонал зацікавлений у роботі, однак 10% відзначають низьку мотивацію
Використання професійних навичок	90% частково або повністю	Переважає більшість вважає, що їх навички використовуються, 10% – ні
Задоволеність умовами праці	80% задоволені частково або повністю	Частина персоналу відзначає незадовільні умови, особливо у сфері комфорту
Підтримка керівництва	80% відчувають повну або часткову підтримку	Деякі працівники зазначають відсутність регулярного зворотного зв'язку
Командна взаємодія	90% оцінили як добру або задовільну	Загалом позитивна взаємодія в колективі, хоча 10% вказують на труднощі у спілкуванні
Задоволеність рівнем оплати	40% задоволені повністю	Низький рівень задоволеності оплатою: 60% вважають її недостатньою
Бажання проходити додаткове навчання	70% виявили бажання	Позитивний сигнал щодо розвитку персоналу, 30% не бачать потреби або мотивації

Джерело: складено автором

Підтримка та мотивація з боку керівництва оцінюється позитивно (80% відповіли «так» або «частково»), однак 20% працівників відчувають недостатню увагу. Командна взаємодія загалом розглядається як добра або задовільна (90%), що свідчить про сприятливу атмосферу в колективі.

Щодо рівня оплати праці, думки розділилися: лише 40% повністю задоволені, 30% - частково, і 30% вказали на незадоволення, що вказує на потенційну проблему мотивації через фінансові аспекти. Більшість співробітників (70%) виявили бажання проходити додаткове навчання для підвищення кваліфікації.

Основними факторами, що впливають на якість обслуговування, працівники назвали: рівень мотивації, професіоналізм, атмосферу в колективі

та якість обладнання. Відкриті відповіді містять пропозиції щодо покращення умов праці, посилення внутрішньої комунікації та оновлення технічного оснащення.

Для отримання повнішої картини ефективності роботи кав'ярні важливо враховувати не лише думку персоналу, а й оцінки клієнтів. Саме їхні відгуки допомагають виявити сильні та слабкі сторони у обслуговуванні, якості продукції та загальній атмосфері закладу. Враховуючи це, було проведено опитування клієнтів, що дозволило зібрати об'єктивні дані для подальшого аналізу та вдосконалення роботи кав'ярні.

Анкетування серед клієнтів кав'ярні «Кубік» було проведено у травні 2025 року. У заході взяли участь 50 респондентів, які представляють вікову категорію від 18 до 55 років, середній вік опитаних становив 25 роки. Опитування здійснювалося шляхом особистого анкетування безпосередньо у приміщенні кав'ярні. Анкета для клієнтів представлена в додатку В, а результати опитування в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Результати опитування клієнтів кав'ярні «Кубік» щодо якості обслуговування та внутрішніх умов

Показник	Оцінка клієнтів (%)	Коментарі / Недоліки
Якість кави	85% задоволених	Високий рівень задоволення, смак і аромат позитивно оцінені
Обслуговування	80% задоволених	Дружелюбність та швидкість обслуговування
Атмосфера	75% задоволених	Загальна атмосфера приємна, але є зауваження
Акустика приміщення	60% задоволених	Шум у години пік через недостатню звукоізоляцію
Освітлення увечері	65% задоволених	Слабо освітлені зони, що створює незручності
Технічна стабільність (під час блекаутів)	55% задоволених	Проблеми з освітленням та обладнанням під час відключень
Зручність посадкових місць	50% задоволених	Недостатньо розеток і комфортних столів для роботи

Джерело: складено автором

Опитування показало, що більшість клієнтів задоволені якістю кави та рівнем обслуговування, що свідчить про високу професійність персоналу та

якість продукції. Загальна атмосфера в закладі оцінена позитивно, проте виявлені окремі недоліки, які потребують уваги для покращення комфорту відвідувачів.

Серед основних проблем – недостатня звукоізоляція, через що в години пік у залі виникає підвищений рівень шуму, що ускладнює спілкування. Також клієнти відзначають недостатнє освітлення у вечірній час у деяких зонах, що створює незручності для тих, хто працює або читає.

Технічні обмеження під час планових або аварійних відключень електроенергії впливають на стабільність роботи обладнання, що знижує рівень комфорту та призводить до тимчасового обмеження функціонування частини закладу. Крім того, недостатня кількість зручних посадкових місць із розетками створює дискомфорт для клієнтів, які приходять працювати з ноутбуками.

Для комплексної оцінки ефективності роботи кав'ярні «Кубік», окрім аналізу мотивації та умов праці персоналу, а також опитування клієнтів, було проведено детальний розгляд основних фінансових показників діяльності закладу за останні 6 місяців (табл. 2.6). Цей аналіз дозволяє отримати об'єктивну картину економічного стану кав'ярні та виявити ключові тенденції розвитку.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники кав'ярні «Кубік»

Місяць	Дохід (грн)	Витрати (грн)	Прибуток (грн)	Рентабельність (%)
Листопад	150 000	110 000	40 000	26,7
Грудень	165 000	115 000	50 000	30,3
Січень	140 000	105 000	35 000	25,0
Лютий	155 000	110 000	45 000	29,0
Березень	170 000	120 000	50 000	29,4
Квітень	180 000	125 000	55 000	30,6

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації кав'ярні

Аналіз фінансових показників кав'ярні «Кубік» за останні шість місяців свідчить про стабільний дохід та помірні витрати, що забезпечують стабільний прибуток. Рентабельність підприємства коливається в межах 25 – 31%, що є

позитивним показником ефективності діяльності. Загалом, фінансові результати вказують на стабільний розвиток і прибутковість закладу.

Для всебічного аналізу діяльності кав'ярні «Кубік» було проведено оцінку застосування ключових технологічних рішень у робочих процесах. Це дозволило виявити ступінь інтеграції сучасних інструментів, які сприяють підвищенню якості обслуговування та оптимізації внутрішніх операцій. В табл. 2.7 представлено результати перевірки використання основних технологій, що впливають на роботу закладу.

Таблиця 2.7 – Оцінки застосування ключових технологічних рішень у кав'ярні «Кубік»

Сфера діяльності	Технологічне рішення	Рівень застосування	Коментарі / Недоліки / Можливості для вдосконалення
Замовлення та обслуговування клієнтів	POS-система (каса, облік замовлень)	Високий	Забезпечує швидкість обслуговування, але відсутня інтеграція з програмами лояльності
Клієнтський сервіс	Мобільний додаток або чат-бот у Telegram	Відсутній	Відсутній онлайн-канал для замовлень, сповіщень, бронювання – втрачається потенціал зручності
Маркетинг і просування	Соціальні мережі (Instagram, Facebook)	Низький	Відсутня чітка стратегія просування, нерегулярні публікації, слабка взаємодія з аудиторією
Програма лояльності	Спеціальні пропозиції, знижки	Частково	Програми існують, але не адаптовані під цифрові формати та молодіжні звички
Цифрові картки лояльності	QR-картки, електронні бонуси	Відсутні	Відсутність QR-карток обмежує ефективність повторних продажів і залучення постійних клієнтів
Облік товарів та залишків	Автоматизований облік (наприклад, Poster, iiko)	Частковий	Ведеться ручний або частково автоматизований облік, без глибокого аналізу запасів
Аналітика продажів	Excel / Google Таблиці або CRM-аналітика	Низький	Переважно ручне введення даних, немає системної оцінки попиту і результатів акцій
Управління персоналом	Цифровий розклад / система обліку робочого часу	Відсутній	Планування здійснюється вручну, немає автоматизації графіків і контролю навантаження
Зв'язок з клієнтами	Email-розсилки, чат-боти, відгуки	Відсутній	Не реалізована система зворотного зв'язку або персоналізованих повідомлень

Джерело: складено автором

На основі аналізу видно, що рівень застосування технологічних рішень у кав'ярні «Кубік» є переважно низьким або частковим. Основним плюсом є використання POS-системи, яка покращує швидкість обслуговування, але вона не інтегрована з іншими цифровими інструментами. Відсутність мобільного додатку, QR-карток і автоматизованого зв'язку з клієнтами обмежує зручність сервісу та повторні продажі. Управління персоналом та аналітика продажів виконуються вручну, що знижує ефективність прийняття рішень. Загалом, цифровізація процесів потребує суттєвого удосконалення для підвищення конкурентоспроможності закладу.

В табл. 2.8 представлена зведена інформація щодо оцінки внутрішніх факторів кав'ярні «Кубік».

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу внутрішніх факторів на ефективність роботи кав'ярні

Внутрішній фактор	Стан	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	Стабільна	Чіткий розподіл обов'язків, лінійно-функціональна модель	Обмежена кількість управлінських рівнів
Кадровий склад	Помірно зростаючий	Стабільність, збільшення кількості досвідчених працівників	Незадоволення рівнем оплати, плинність у 2023
Мотивація персоналу	Відносно висока	90% з мотивацією, добра командна взаємодія	60% незадоволені оплатою, 20% не відчувають підтримки керівництва
Якість продукції	Висока	85% клієнтів задоволені кавою, авторські рецепти	-
Обслуговування клієнтів	Добре	Дружність, швидкість, позитивні оцінки	Шум у залі, незручні місця
Технічне забезпечення	Сучасне, частково оптимізоване	Професійне обладнання, альтернативні методи	Проблеми під час блекаутів
Технології та цифровізація	Низький рівень	POS-система працює	Відсутність мобільного додатку, CRM, автоматизації
Фінансові показники	Стабільно позитивні	Зростання доходу, рентабельність ~30%	Доходи ще не відновилися до довоєнного рівня
Атмосфера і дизайн	Приємна, впізнавана	Зручний інтер'єр, єдиний стиль одягу	Освітлення, посадкові місця, шум

Джерело: складено автором

Оцінка внутрішніх факторів показала, що серед сильних сторін кав'ярні «Кубік» — професійний персонал, висока якість продукції, дружня атмосфера та висока мотивація працівників (90%). Основними слабкими сторонами є технічна нестабільність під час блекаутів, відсутність комфортних умов для клієнтів та часткова незадоволеність рівнем оплати праці. Підприємству варто зосередити увагу на вирішенні технічних і організаційних проблем для підвищення ефективності роботи. Такі кроки допоможуть покращити загальний клієнтський досвід і зміцнити позиції на ринку. Загалом «Кубік» має всі передумови для подальшого розвитку та зростання.

Отже, аналіз внутрішніх факторів роботи кав'ярні «Кубік» засвідчив, що загалом заклад демонструє стабільні показники ефективності та позитивну динаміку розвитку. Опитування персоналу виявило високий рівень мотивації і командної взаємодії, хоча залишаються проблеми з оплатою праці та умовами комфорту. Зворотний зв'язок від клієнтів підтвердив якість кави й обслуговування, водночас вказавши на технічні недоліки, такі як слабка звукоізоляція та освітлення. Фінансові показники свідчать про поступове зростання прибутку і рентабельності, що підтверджує економічну стійкість закладу. Отже, для подальшого підвищення ефективності роботи доцільно зосередити увагу на усуненні виявлених внутрішніх недоліків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що кав'ярня «Кубік» є привабливим сучасним закладом у центрі міста, що поєднує якісний асортимент, зручне розташування та комфортну атмосферу. Її ключовими конкурентними перевагами є широкий вибір кавових напоїв, авторські рецепти, креативний підхід до обслуговування та гнучкий формат роботи. Орієнтація на молодь, прогресивну аудиторію та впровадження програм лояльності сприяють формуванню стабільного клієнтського потоку. Водночас існує потенціал для розвитку, зокрема шляхом

активнішого просування у соціальних мережах та оновлення сезонних пропозицій.

2. З'ясовано, що внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» є структурованим і стабільним, із чітким розподілом функцій у межах лінійно-функціональної організаційної моделі. Персонал демонструє поступове зростання кваліфікації, що супроводжується ефективною системою мотивації та підтримкою молодих фахівців. Внутрішня комунікація, організаційна культура й сучасне технічне оснащення забезпечують якісний сервіс і сприятливу атмосферу для відвідувачів. Незначні недоліки, пов'язані з акустикою чи технічними обмеженнями, не впливають суттєво на загальну ефективність функціонування кав'ярні. У цілому, внутрішнє середовище «Кубіка» є сильною стороною закладу та основою його подальшого розвитку.

3. Аналіз внутрішніх факторів роботи кав'ярні «Кубік» засвідчив, що загалом заклад демонструє стабільні показники ефективності та позитивну динаміку розвитку. Опитування персоналу виявило високий рівень мотивації і командної взаємодії, хоча залишаються проблеми з оплатою праці та умовами комфорту. Зворотний зв'язок від клієнтів підтвердив якість кави й обслуговування, водночас вказавши на технічні недоліки, такі як слабка звукоізоляція та освітлення. Фінансові показники свідчать про поступове зростання прибутку і рентабельності, що підтверджує економічну стійкість закладу. Отже, для подальшого підвищення ефективності роботи доцільно зосередити увагу на усуненні виявлених внутрішніх недоліків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАВ'ЯРНІ

3.1 Пропозиції щодо покращення внутрішнього середовища з метою підвищення ефективності роботи кав'ярні

Проведена оцінка внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік» дозволила виявити як ключові переваги, так і проблемні зони, що впливають на ефективність її функціонування. Серед сильних сторін закладу слід відзначити професійний персонал, високу якість продукції, дружню атмосферу та значну мотивацію працівників, яка, згідно з результатами дослідження, досягає 90%. Водночас виявлено низку слабких аспектів, зокрема технічну нестабільність у періоди відключення електроенергії, відсутність комфортних умов для роботи клієнтів та часткову незадоволеність рівнем оплати праці.

Аналіз показав, що для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно зосередити зусилля на вирішенні технічних та організаційних проблем. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення внутрішнього середовища, яке прямо впливає на продуктивність роботи, задоволеність персоналу й якість обслуговування клієнтів.

З огляду на це, доцільним є проведення SWOT-аналізу, щоб чітко визначити пріоритетні напрями внутрішніх змін, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи кав'ярні. Такий підхід дозволяє систематизувати наявні сильні й слабкі сторони, а також зіставити їх із зовнішніми можливостями та загрозами. Це створює обґрунтовану основу для ухвалення практичних управлінських рішень, спрямованих на усунення технічних і організаційних проблем, покращення умов праці та зміцнення позицій кав'ярні «Кубік» на ринку.

В табл. 3.1 представлено SWOT-аналіз кав'ярні «Кубік» з коефіцієнтами впливу, який чітко визначає пріоритетні напрямки для покращення та розвитку кав'ярні.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз кав'ярні «Кубік»

Фактор	Оцінка (1–5)*	Пояснення**
Сильні сторони		
Висока якість кави та продукції	5	85% клієнтів задоволені смаком та асортиментом
Професійне обладнання	4	La Marzocco, Mahlkönig – стабільна якість напоїв
Висока мотивація персоналу	4	90% з мотивацією, ефективна командна робота та навчання
Приємна атмосфера, дизайн	3	Сучасний стиль і зручне зонування створюють приємну атмосферу, однак наявні недоліки (шум, слабе освітлення, незручні місця для роботи) знижують загальний комфорт
Рентабельність 25–31%	3	Поточний рівень прибутковості є стабільним, однак доходи досі не досягли довоєнного рівня (60% від 2019), що обмежує розвиток
Слабкі сторони		
Низький рівень цифровізації	5	Відсутність CRM, додатків, електронної аналітики
Часткова незадоволеність оплатою праці	4	Лише 40% повністю задоволені оплатою, 60% – частково або ні
Технічні обмеження під час блекаутів	4	Переривання роботи, нестабільне обслуговування
Недостатня кількість зручних місць	3	Мало розеток і зручностей для роботи з ноутбуком
Слабка активність у соцмережах	2	Низька взаємодія, нерегулярні публікації
Можливості		
Впровадження цифрових рішень	5	Мобільний додаток, CRM, автоматизація лояльності
Розширення програми лояльності	4	Впровадження QR-карток, електронних бонусів
Активізація маркетингу	4	Посилення просування в Instagram, Facebook
Проведення заходів / майстер-класів	3	Нові формати залучення молоді й кавових гурманів
Встановлення резервного живлення	2	Зменшення ризику під час блекаутів
Загрози		
Блекаути та нестабільність електропостачання	5	Впливають на стабільність роботи й комфорт клієнтів
Висока конкуренція на ринку	4	Багато кав'ярень у сегменті specialty coffee
Зростання цін на сировину та оренду	3	Може скоротити прибуток, зменшити фінансову гнучкість
Зміна споживчих звичок	2	Попит зміщується до онлайн-доставки та мобільного сервісу
Висока плинність кадрів у галузі	2	Складно утримувати досвідчених працівників

*Визначає важливість або ймовірність реалізації кожного фактора, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний.

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу, який слугує підґрунтям для формування стратегічних напрямів діяльності, сформуємо основні типи стратегій (SO, WO, ST, WT), спрямовані на максимальне використання сильних сторін і можливостей, а також на подолання слабкостей і нейтралізацію зовнішніх загроз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегії розвитку кав'ярні «Кубік»

№	Назва стратегії	Пояснення
SO-стратегії (Сильні сторони + Можливості)		
SO1	Розробка мобільного додатку з QR-картками лояльності	Завдяки технічному оснащенню та програмам лояльності реалізувати зручну цифрову взаємодію
SO2	Організація майстер-класів та івентів у партнерстві з місцевими брендами	Використати високий рівень кавової культури та приємну атмосферу
SO3	Запуск нових авторських напоїв із підтримкою маркетингових кампаній	Поєднання якості кави з можливостями просування у соцмережах
WO-стратегії (Слабкі сторони + Можливості)		
WO1	Автоматизація процесів обліку й графіків роботи персоналу	Вирішення проблем з ручним плануванням і аналітикою
WO2	Оновлення програми лояльності з інтеграцією цифрових інструментів	Подолання слабкої цифровізації й посилення залученості клієнтів
WO3	Перегляд системи оплати та преміювання	Реакція на низький рівень задоволення оплатою
ST-стратегії (Сильні сторони + Загрози)		
ST1	Встановлення резервного живлення для безперебійної роботи	Завдяки прибутковості та технічній базі зменшити ризики блекаутів
ST2	Формування ядра лояльних клієнтів через сервіс і атмосферу	Боротися з конкуренцією через унікальний досвід перебування
ST3	Диверсифікація асортименту для адаптації до змін ринку	Авторські напої, холодна кава, товари для дому (зерно, аксесуари)
WT-стратегії (Слабкі сторони + Загрози)		
WT1	Розробка антикризового плану на випадок енергетичних перебоїв	Зменшення впливу нестабільної енергоситуації
WT2	Навчання та розвиток персоналу для зменшення плинності	Внутрішня школа бариста, бонуси за навчання
WT3	Вивчення ринку і переорієнтація на онлайн-сервіси (доставка, попередні замовлення)	Адаптація до зміни споживчих звичок

Джерело: складено автором

Метою SO-стратегій є використання внутрішніх переваг кав'ярні «Кубік» для максимальної реалізації зовнішніх можливостей. Зокрема, з урахуванням сучасного технічного оснащення та програм лояльності, доцільно розробити

мобільний додаток з інтеграцією QR-карток для зручної та персоналізованої взаємодії з клієнтами (SO1). Високий рівень кавової культури і затишна атмосфера дозволяють організувати майстер-класи та івенти у партнерстві з локальними брендами, що сприятиме залученню нової аудиторії та зміцненню іміджу (SO2). Також рекомендовано запуск нових авторських кавових напоїв із активним маркетингом у соціальних мережах, що поєднує якість продукції та цифрове просування (SO3).

Метою WO-стратегій є подолання внутрішніх слабкостей кав'ярні через використання зовнішніх можливостей. Насамперед, автоматизація обліку персоналу та створення графіків замінять ручне планування, підвищуючи ефективність управління (WO1). Оновлення програми лояльності з електронними бонусами і QR-картками посилить залученість клієнтів і компенсує низький рівень цифровізації (WO2). Перегляд системи оплати та преміювання на основі KPI підвищить задоволеність працівників і знизить плинність кадрів (WO3).

ST-стратегії передбачають використання сильних сторін для протидії загрозам. Встановлення резервного живлення забезпечить безперебійну роботу під час блекаутів (ST1). Дружній сервіс і приємна атмосфера допоможуть сформувати ядро постійних клієнтів, що збережуть конкурентні позиції (ST2). Розширення асортименту авторськими напоями, холодною кавою та товарами для дому дозволить адаптуватися до змін споживчих звичок (ST3).

Метою WT-стратегій є мінімізація впливу слабкостей і загроз. Розробка антикризового плану для енергетичних перебоїв допоможе зберегти стабільність і комфорт клієнтів (WT1). Впровадження внутрішнього навчання та власної школи бариста знизить плинність і підвищить кваліфікацію персоналу (WT2). Вивчення ринку і поступове впровадження онлайн-сервісів – доставка, попереднє замовлення через чат-боти або мобільний застосунок – підвищать доступність продуктів для клієнтів (WT3).

В табл. 3.3 пропозиції щодо покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік», які спрямовані на підвищення ефективності її роботи, враховуючи результати SWOT-аналізу та анкетування персоналу й клієнтів.

Таблиця 3.3 Пропозиції щодо покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік»

Категорія	Заходи
Покращення умов праці персоналу	Переглянути систему оплати з KPI, гнучкі бонуси за продуктивність, зниження плинності, відгуки клієнтів
	Забезпечити комфортні умови: зручні зони відпочинку, покращення мікроклімату на кухні та в залі
	Регулярний зворотний зв'язок: щомісячні міні-зустрічі або онлайн-опитування
Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій	Впровадження централізованої платформи управління персоналом (Workly, Staffomatic)
	Формалізація каналів комунікації в Telegram: окремі групи за напрямками та канали для оголошень
Інвестування у розвиток персоналу	Організація внутрішніх навчальних програм, майстер-класів з авторських методів та роботи з девайсами
	Система наставництва: досвідчені працівники допомагають новачкам
	Створення бібліотеки ресурсів: електронні матеріали, відео з тем баристики, обслуговування, продажів
Оптимізація технологічного забезпечення	Розширити цифровізацію: CRM, мобільний додаток, інтеграція програми лояльності
	Автоматизація обліку запасів і витрат (Poster, iiko)
	Покращення стабільності обладнання: інвестиції в резервне живлення (генератор, акумулятори)
Поліпшення умов для клієнтів	Переобладнання посадкових місць: додати розетки, зручні столи для роботи з ноутбуком
	Удосконалення акустики: шумоізоляція, перегородки в залі
	Покращення вечірнього освітлення, особливо в зонах читання чи роботи

Джерело: складено автором

Окреслені заходи сприятимуть зміцненню команди, підвищенню операційної ефективності, а також покращенню клієнтського досвіду, що у сукупності посилить позиції кав'ярні «Кубік» на ринку.

Отже, внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» має значні сильні сторони, зокрема якість продукції і високу мотивацію персоналу, але також потребує покращень у технічному оснащенні та умовах праці. Запропоновані стратегії розвитку, що базуються на SWOT-аналізі, спрямовані на впровадження цифрових рішень, підвищення комфорту клієнтів і оптимізацію управління персоналом. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу, зміцненню його конкурентних позицій і покращенню задоволеності як працівників, так і відвідувачів.

3.2 Економічні результати впровадження нововведень

Впровадження змін у внутрішньому середовищі кав'ярні спрямоване на покращення організаційних, технологічних і соціальних аспектів діяльності, що забезпечить підвищення загальної ефективності роботи закладу. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів проявиться через зростання доходів, зменшення операційних витрат та поліпшення кадрової стабільності.

Покращення умов праці персоналу.

1. Зниження плинності кадрів. Поточна плинність – близько 30% на рік. Після впровадження системи оплати з KPI та бонусів прогнозується зниження до 15%. Це дозволить зекономити на підборі, навчанні та адаптації нових працівників орієнтовно 5 000 грн на рік, якщо уникнути найму щонайменше 5 нових працівників (з розрахунку 1 000 грн на одного).

2. Підвищення продуктивності праці. Завдяки мотиваційним механізмам очікується зростання продуктивності на 10%. Якщо кожен працівник генерує близько 50 000 грн доходу на місяць, це додатково 2 500 грн/міс, або 30 000 грн на рік.

3. Покращення якості обслуговування. Підвищення рівня сервісу сприятиме зростанню середнього чека на 5% (із 200 до 210 грн). За наявності близько 1500 відвідувачів на місяць, це дасть додаткові 3 750 грн/міс або 45 000 грн на рік.

Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

1. Централізація управління персоналом. Використання систем типу Workly або Staffomatic дозволить скоротити щоденну адміністративну роботу менеджера на 2 години. За ставки 150 грн/год, це економія 150 грн/день, або близько 3 750 грн/міс, що становить 45 000 грн на рік.

2. Оптимізація комунікацій у Telegram. Зменшення кількості помилок і непорозумінь може знизити втрати на 2% – 3% від операційних витрат. При щорічних витратах ~500 000 грн це дає 7 500 грн економії на рік.

Розвиток персоналу.

1. Інвестиції в навчання та наставництво. Витрати на навчання працівників – приблизно 20 000 грн на рік. Очікуваний приріст продуктивності 5%, що еквівалентно 15 000 грн додаткового доходу на рік.

2. Зменшення втрат сировини. Підвищення кваліфікації персоналу дозволить зменшити помилки та списання, що дає економію 2 500 – 3 500 грн на рік.

Оптимізація технологічного забезпечення

1. Впровадження CRM і автоматизації обліку. Очікуване зниження операційних витрат на 10% дає економію 25 000 грн на рік (при річних витратах ~500 000 грн).

2. Зменшення простоїв обладнання. Встановлення джерел безперебійного живлення може підвищити загальну ефективність на 3% – 5%, що дає 10 000 – 15 000 грн додаткового доходу на рік.

Поліпшення клієнтського досвіду

1. Комфортні умови для гостей. Переобладнання посадкових місць, освітлення та акустики збільшать середній час перебування клієнта. Це може підвищити загальний обсяг продажів на 5% – 7%. При середньому місячному доході 160 000 – 180 000 грн це становить додатково 4 000 – 6 000 грн/міс, або 50 000 – 70 000 грн на рік.

Підсумкова оцінка економічного ефекту на наступний рік представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Економічний ефект покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік»

Категорія	Очікувана економія / додатковий дохід (грн/рік)
Покращення умов праці персоналу	80000
Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій	52000
Розвиток персоналу	18000
Оптимізація технологічного забезпечення	37000
Поліпшення клієнтського досвіду	61000
Всього	248000

Джерело: складено автором

Отже, впровадження заходів щодо покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік» дозволить отримати додатковий економічний ефект у розмірі близько 248 тис. грн на рік, що становить орієнтовно 6,7% від річного доходу (3,7 млн грн у 2024 році). Запропоновані зміни сприятимуть зростанню ефективності операційної діяльності, підвищенню мотивації персоналу та поліпшенню клієнтського досвіду. Це дозволить не лише оптимізувати витрати, а й збільшити дохід закладу за рахунок зростання продуктивності та лояльності гостей. Загалом, впровадження таких нововведень стане важливим кроком до довгострокової стабільності та конкурентоспроможності кав'ярні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Дослідження засвідчило, що внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» має значні сильні сторони, зокрема якість продукції і високу мотивацію персоналу, але також потребує покращень у технічному оснащенні та умовах праці. Запропоновані стратегії розвитку, що базуються на SWOT-аналізі, спрямовані на впровадження цифрових рішень, підвищення комфорту клієнтів і оптимізацію управління персоналом. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу, зміцненню його конкурентних позицій і покращенню задоволеності як працівників, так і відвідувачів.

2. Отримані результати свідчать про те, що впровадження заходів щодо покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік» дозволить отримати додатковий економічний ефект у розмірі близько 248 тис. грн на рік, що становить орієнтовно 6,7% від річного доходу (3,7 млн грн у 2024 році). Реалізація запропонованих змін сприятиме оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня обслуговування та загальному зміцненню позицій кав'ярні на ринку. Отримані результати створюють передумови для довгострокової стабільності та розвитку підприємства в умовах конкуренції.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. З'ясовано, що внутрішнє середовище є базовою складовою, що визначає якість і результативність управлінських процесів в кав'ярні. Воно створює умови для ефективного використання ресурсів, формування корпоративної культури та мотивації працівників. Управління внутрішнім середовищем сприяє адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та підвищує її конкурентоспроможність. Тому успішність і стабільність діяльності кав'ярні багато в чому залежить від стану та розвитку його внутрішнього середовища.

2. Встановлено, що внутрішнє середовище кав'ярні складається з взаємопов'язаних складових, таких як цілі, структура, завдання, технології та люди, які визначають ефективність її діяльності. Кожна підсистема – кадрова, виробнича, маркетингова, фінансова та організаційна – виконує свої функції, але разом формує цілісний потенціал підприємства. Синергія цих елементів сприяє адаптації організації до зовнішніх змін і досягненню стратегічних цілей. Відтак, успішне функціонування підприємства залежить від гармонійної взаємодії всіх внутрішніх складових.

3. Виявлено, що оцінка внутрішнього середовища організації є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони її функціонування. Серед найбільш ефективних інструментів аналізу виділяють SWOT-аналіз та модель McKinsey 7-S, які забезпечують комплексний підхід до оцінки внутрішніх чинників. Додаткову цінність становлять емпіричні методи, зокрема опитування, інтерв'ю та фінансовий аналіз, що дозволяють отримати практичні дані для прийняття управлінських рішень. Сукупне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності організаційного розвитку та конкурентоспроможності.

4. Встановлено, що кав'ярня «Кубік» є привабливим сучасним закладом у центрі міста, що поєднує якісний асортимент, зручне розташування та комфортну атмосферу. Її ключовими конкурентними перевагами є широкий вибір кавових напоїв, авторські рецепти, креативний підхід до обслуговування та гнучкий формат роботи. Орієнтація на молодь, прогресивну аудиторію та впровадження програм лояльності сприяють формуванню стабільного клієнтського потоку. Водночас існує потенціал для розвитку, зокрема шляхом активнішого просування у соціальних мережах та оновлення сезонних пропозицій.

5. З'ясовано, що внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» є структурованим і стабільним, із чітким розподілом функцій у межах лінійно-функціональної організаційної моделі. Персонал демонструє поступове зростання кваліфікації, що супроводжується ефективною системою мотивації та підтримкою молодих фахівців. Внутрішня комунікація, організаційна культура й сучасне технічне оснащення забезпечують якісний сервіс і сприятливу атмосферу для відвідувачів. Незначні недоліки, пов'язані з акустикою чи технічними обмеженнями, не впливають суттєво на загальну ефективність функціонування кав'ярні. У цілому, внутрішнє середовище «Кубіка» є сильною стороною закладу та основою його подальшого розвитку.

6. Аналіз внутрішніх факторів роботи кав'ярні «Кубік» засвідчив, що загалом заклад демонструє стабільні показники ефективності та позитивну динаміку розвитку. Опитування персоналу виявило високий рівень мотивації і командної взаємодії, хоча залишаються проблеми з оплатою праці та умовами комфорту. Зворотний зв'язок від клієнтів підтвердив якість кави й обслуговування, водночас вказавши на технічні недоліки, такі як слабка звукоізоляція та освітлення. Фінансові показники свідчать про поступове зростання прибутку і рентабельності, що підтверджує економічну стійкість закладу. Отже, для подальшого підвищення ефективності роботи доцільно зосередити увагу на усуненні виявлених внутрішніх недоліків.

7. Дослідження засвідчило, що внутрішнє середовище кав'ярні «Кубік» має значні сильні сторони, зокрема якість продукції і високу мотивацію

персоналу, але також потребує покращень у технічному оснащенні та умовах праці. Запропоновані стратегії розвитку, що базуються на SWOT-аналізі, спрямовані на впровадження цифрових рішень, підвищення комфорту клієнтів і оптимізацію управління персоналом. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу, зміцненню його конкурентних позицій і покращенню задоволеності як працівників, так і відвідувачів.

8. Отримані результати свідчать про те, що впровадження заходів щодо покращення внутрішнього середовища кав'ярні «Кубік» дозволить отримати додатковий економічний ефект у розмірі близько 248 тис. грн на рік, що становить орієнтовно 6,7% від річного доходу (3,7 млн грн у 2024 році). Реалізація запропонованих змін сприятиме оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня обслуговування та загальному зміцненню позицій кав'ярні на ринку. Отримані результати створюють передумови для довгострокової стабільності та розвитку підприємства в умовах конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2021. 382 с.
2. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 34. 2021. URL: <https://surli.cc/ldofch>
3. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон, Україна: ОЛДІ-ПЛЮС. 2015. 214 с.
4. Бондарчук Л. В., Дрей О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1 № 5. 2011. С. 76 – 79 URL: <https://surli.cc/efsmge>
5. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економіка і держава*. № 8. 2018. С. 9 – 12.
6. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних URL: <https://surl.lu/pslwms>
7. Ворон В., Алькема В. Внутрішнє середовище підприємства та його значення для менеджменту // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5 – 6 грудня 2024 р., м. Київ). Т.2. С. 251 – 253 URL: <https://surl.li/gsegrpw>
8. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр навчальної літератури». 2012. 304 с.
9. Гусєва О.Ю., Гакова М.В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 3 (25). 2018. С. 42 – 51 URL: <https://surli.cc/tpdpww>

10. Гуторов О.С. Особливості здійснення проектування закладів ресторанного господарства. *Молодий вчений*. № 5 (81). 2020. С. 119 – 122 URL: <https://surl.lu/qjezy1>

11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 440 с.

12. Долгальова О., Кисловська О. Управління внутрішнім середовищем підприємства. *Galician economic journal*. № 4 (89). 2024. С. 112 – 119 URL: <https://surl.li/rpphsu>

13. Доценко В.Ф., Косова Т.Д., Ярошевська О.В. Готельно-ресторанна справа як середовище розвитку приватної підприємницької ініціативи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 43. 2020. С. 114 – 119 URL: <https://surl.i.cc/zehouv>

14. Дудченко, О. В. Діагностика внутрішнього середовища підприємства // Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів. та студент. молоді, 26 листоп. 2015 р. Кіровоград. С. 84 – 86. URL: <https://surl.li/lmvxet>

15. Дьяченко Р. Вплив внутрішнього середовища ресторанного закладу на взаємодію комфорт-інтер'єр. Етнодизайн у контексті українського національного відродження та європейської інтеграції. 2019. С. 131 – 134. URL: <https://surl.li/aohgv1>

16. Жукевич С. Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу. *Науковий журнал ТАНГ*. Вип. 7. 2002. С. 277 – 285. URL: <https://surl.gd/ayfvqe>

17. Захаров О.І. Вплив чинників внутрішнього середовища на систему економічної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського університету*. Вип. 1. 2017. С. 31 – 38. URL: <https://surl.li/pglujr>.

18. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації. StudFiles. URL: <https://surl.li/lldos>

19. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації. URL: <https://surl.li/hcdlol>

20. Кифяк В. Ф. SWOT-аналіз як інструмент дослідження внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Вип. 1. 2013. С. 200 – 205. URL: <https://surl.li/cqncso>

21. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 3. 2019. С. 60 – 66. URL: <https://surl.lu/blltas>

22. Корнеєв М.В., Кучер М.М., Погребняк А.В., Юдіна О.І., Стеблюк Н.Ф., Сабіров О.В. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 24 Сфера обслуговування спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа». Дніпро. Університет митної справи та фінансів. 2024. 28 с.

23. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. № 11. 2020. С. 24 – 27 URL: <https://surl.li/sdlvgs>

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. К.: Видавництво «Діалектика», 2002. 672 с.

25. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. № 138. 2018. С. 192 – 200. URL: <https://surl.li/regeey>

26. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 348 с. URL: <https://surli.cc/kdurvx>

27. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 48. 2023. С. 25 – 30. URL: <https://surli.cc/thzafk>

28. Пан Л.В. Середовище функціонування організації як основна категорія стратегічного управління. *Наукові записки Національного*

університету «Києво-Могилянська Академія». Т. 20. 2002. С. 37 – 45. URL: <https://surl.li/vcipjh>

29. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємств: навчальний посібник. Харків: Вид. ХДДЕУ. 2002. 640 с.

30. Пшенична М. В., Вінницький І. А. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. *Finance and banking; taxation, accounting and auditing*. January 24, 2025. С. 24 – 28 URL: <https://surl.li/uszvlb>

31. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.

32. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. № 38. 2020. URL: <https://surl.li/iesxhu>

33. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. *Ефективна економіка*. № 3. 2016. URL: <https://surl.li/pkiizm>

34. Характеристика основних елементів внутрішнього середовища підприємства URL: <https://surl.li/spehua>

35. Христенко Л. М. Вплив чинників зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. т. 2, № 4. 2009. С. 141 – 144. URL: <https://surl.li/rdmakj>

36. Цвігун Т. В. Вплив факторів внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4 Том 1 2019 С. 165 – 168 URL: <https://surl.li/hcabhn>

37. Черниш І. В., Ананевич Н. Ю. Аналіз теоретико-методологічних положень впливу чинників внутрішнього середовища на організацію управління підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Полтавський національного технічний університет ім. Юрія Кондратюка*. № 3. 2013. С. 75 – 79.

38. Шевчук О. Ю., Баглюк Ю. Б. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. №. 3. 2018. С. 159 – 167. URL: <https://surl.li/qulhge>

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Групи факторів внутрішнього середовища організації

Компонент	Опис
Strategy (Стратегія)	План розвитку організації відповідно до цілей бізнесу, що визначає пріоритети, завдання та заходи для забезпечення ефективності та успішності діяльності.
Skills (Сукупність навичок)	Практичні навички та компетенції персоналу, а також унікальні риси компанії, що вирізняють її серед конкурентів.
Shared Values (Спільні цінності)	Стандарти, норми та принципи взаємодії всередині компанії, ставлення співробітників до праці та місця в організації.
Structure (Структура)	Організаційна ієрархія, що забезпечує ефективну координацію та інтеграцію між рівнями управління.
Staff (Співробітники)	Персонал як ключовий ресурс: кваліфікація, спеціалізація та виконання професійних обов'язків.
Systems (Система управління)	Повсякденні процедури управління: прийняття рішень, внутрішня комунікація, інформування.
Style (Стиль взаємин)	Поведінка керівництва, стиль управління та прийняття рішень, що впливають на корпоративні цінності та стратегію.

Джерело: складено автором на основі [38]

ДОДАТОК Б

Анкета для працівників кав'ярні

Шановні працівники!

Просимо вас взяти участь у внутрішньому опитуванні, мета якого — виявити сильні та проблемні сторони організації роботи кав'ярні, оцінити стан внутрішнього середовища та зібрати ваші пропозиції щодо його покращення. Отримана інформація допоможе удосконалити умови праці, покращити комунікацію, мотивацію персоналу та загальну ефективність роботи закладу.

Анкетування є анонімним. Ваші відповіді будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Як Ви оцінюєте свою мотивацію на роботі?
 - Низька
 - Середня
 - Висока
2. Чи використовуються Ваші професійні навички повністю?
 - Так
 - Частково
 - Ні
3. Чи задоволені Ви умовами праці (графік, робоче місце, обладнання)?
 - Так
 - Частково
 - Ні
4. Чи підтримує Вас керівництво?
 - Так
 - Частково
 - Ні
5. Які основні проблеми у Вашій роботі? (Відкрите питання)
6. Чи маєте пропозиції для покращення? (Відкрите питання)
7. Як Ви оцінюєте командну взаємодію?
 - Добре
 - Задовільно
 - Погано
8. Чи задоволені Ви рівнем оплати?
 - Так
 - Частково
 - Ні
9. Чи хочете пройти додаткове навчання?
 - Так
 - Ні
10. Що найбільше впливає на якість обслуговування? (Відкрите питання)

Щиро дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК В

Анкета для клієнтів кав'ярні «Кубік»

Шановні відвідувачі!

Нам важлива ваша думка! Просимо вас відповісти на кілька запитань щодо обслуговування, якості продукції та загального враження від відвідування кав'ярні «Кубік». Ваші відповіді допоможуть нам стати кращими, удосконалити рівень сервісу та створити ще більш комфортну атмосферу для вас.

Анкетування є анонімним, а всі відповіді будуть використані виключно для покращення роботи закладу.

1. Як Ви оцінюєте якість кави в нашій кав'ярні?
 - Дуже висока
 - Висока
 - Задовільна
 - Низька
2. Наскільки Ви задоволені рівнем обслуговування?
 - Дуже задоволений(а)
 - Задоволений(а)
 - Частково задоволений(а)
 - Незадоволений(а)
3. Як би Ви оцінили атмосферу в кав'ярні?
 - Дуже приємна
 - Приємна
 - Посередня
 - Неприємна
4. Як часто Ви відвідуєте нашу кав'ярню?
 - Щодня
 - Кілька разів на тиждень
 - Раз на тиждень
 - Рідше ніж раз на місяць
5. Що Вам найбільше подобається в нашій кав'ярні?

(Відкрите питання)

6. Що б Ви хотіли покращити?

(Відкрите питання)

7. Чи користуєтеся Ви нашим мобільним додатком або іншими технологіями для замовлення?

- Так
- Ні

8. Чи рекомендували б Ви нашу кав'ярню друзям або колегам?

- Так
- Ні

Дякуємо за ваш час і довіру!