

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

ГОРУК Мар'яна Петрівна

Вдосконалення управління персоналом на підприємствах сфери
ресторанного бізнесу / Improvement of personnel management at
enterprises in the field of restaurant business

спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзмі-21
М.П. Горук

Науковий керівник
д.е.н., професор, Р.Я. Баран

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

Івано-Франківськ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Управління персоналом підприємства: основні поняття та підходи..	7
1.2. Система управління персоналом, її складові та характеристика	13
1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.....	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «ТРЕМБІТА»	26
2.1. Загальна характеристика ресторану «Трембіта»	26
2.2. Аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта»	32
2.3. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Трембіта»	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	48
3.1. Розробка заходів зі вдосконалення управління персоналом ресторану «Трембіта».....	48
3.2. Сучасні підходи до автоматизації управління персоналом ресторану.....	55
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналом підприємства обумовлено об'єктивними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль персоналу в управлінні підприємством.

Актуальність роботи зумовлена високою значимістю персоналу як найважливішого стратегічного ресурсу будь-якої організації у сучасних ринкових умовах розвитку. Від того, наскільки правильно спроектована система управління персоналом, залежить можливість компанії досягати поставленої мети, утримувати позицію на ринку, залишаючись конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі.

Система управління персоналом є сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи із персоналом та включає процеси підбору та найму, адаптації, розвитку та навчання, мотивації, оцінки, атестації тощо. Від того наскільки ефективно здійснюються дані процеси залежить ефективність системи управління персоналом, а, отже, і досягнення компанією поставленої мети.

Персонал на підприємствах ресторанного бізнесу є ключовим елементом, який забезпечує якість та ефективність діяльності. У ресторанах, кафе, барах та інших підприємствах ресторанного бізнесу від кваліфікації, дисциплінованості та комунікативних якостей персоналу залежить успіх роботи підприємства в економіко-фінансовій сфері. Саме цим пояснюється актуальність обраної для даної роботи теми.

Огляд літератури з теми дослідження. Різні аспекти управління персоналом, зокрема, і ресторанного бізнесу досліджували провідні зарубіжні та вітчизняні економісти: О. Ачкасова, І. Бажан, Л. Балабанова, Т. Балановська, О. Вараксіна, С. Вйотко, Л. Волянська-Савчук, Ф. Герцберг, О. Гольдфарб, Н.

Гриценко, О. Гурман, В. Данилюк, І. Дашко, В. Дериховська, О. Дяків, Т. Коваленко, О. Крушельницька, І. Коляденко, Т. Кукліна, Л. Кустріч, О. Лисенок, О. Лозова, В. Лук'яніхін, А. Маршал, А. Маслоу, О. Мізіна, М. Морозова, Г. Назарова, І. Ольмезова, О. Потьомкіна, Л. Пошелюжна, І. Смолинець, Ф. Тейлор, В. Тимошенко, А. Файоль, О. Череп, Дж. Харрінгтон, І. Швець, Т. Шульц, О. Ястремська та інші.

Однак, практично відсутні комплексні наукові дослідження, що охоплюють різні елементи управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління персоналом, виявлення особливостей управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу та розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

1. Проаналізувати основні поняття та підходи до управління персоналом підприємства.
2. Проаналізувати систему управління персоналом, її складові та наведено її характеристику.
3. Визначити особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.
4. Дати загальну характеристику ресторану «Трембіта».
5. Провести аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта».
6. Провести аналіз системи управління персоналом ресторану «Трембіта».
7. Розробити заходи зі вдосконалення управління персоналом ресторану «Трембіта».
8. Визначити сучасні підходи до автоматизації управління персоналом ресторану.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в ресторані «Трембіта»

Предметом дослідження є особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.

Методологія дослідження. При проведенні дослідження використані наступні наукові методи і прийоми: методи економічного та статистичного аналізу, методи групувань, порівняння та узагальнення, формалізація, систематизація, абстрагування; графічні методи обробки даних, експертні оцінки, методи стратегічного планування і управління тощо.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, що регулюють сферу робіт із персоналом вітчизняних суб'єктів господарювання; офіційні матеріали держаних органів, первинна документація ресторану «Трембіта». Для досягнення мети дослідження проаналізовано роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, економістів, присвячені питанням управління персоналом, його мотивації та розвитку.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано підсистеми УП підприємства;
- уточнено структуру системи управління персоналом;
- визначено особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому що запропоновані підходи щодо вдосконалення управління персоналом в ресторані «Трембіта» сприятимуть обранню та обґрунтуванню ефективної кадрової політики підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня

2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 17 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 58 найменувань та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Управління персоналом підприємства: основні поняття та підходи

Система управління персоналом підприємства є складовою загальної системи управління трудовими ресурсами. Як трудові ресурси розуміємо ту частину населення, яка має необхідні фізичні та інтелектуальні якості, здібності та знання для потенційного працевлаштування на підприємствах різних галузей [43].

Управління персоналом (УП) є специфічною функцією управління, яка зосереджена на людях, які належать до складу певних соціальних груп і трудових колективів. Персоналом є працівники певного підприємства, організації чи установи, які працюють в даних структурах на постійній чи тимчасовій основі за трудовим договором.

Розглянемо основні підходи до розуміння сутності понять аналізованої теми. У Вільній енциклопедії під персоналом (з лат. «personalis» — особистий) розуміють «особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі» [43].

На думку І. Бажана персонал – «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація» [2]. А. Гольдфарб відзначає вагомість підготовки і досвіду практичної діяльності і розглядає персонал як «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [10]. О. Крушельницька й Д. Мельничук трактують персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який

формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [24].

Л. Балабанова та О. Сардак під персоналом розуміють «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем» [3].

В. Данилюк, В. Петюк та С. Цинбальук розглядають управління персоналом як частину «функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [15].

На думку Л. Балабанової та О. Сардак, система управління персоналом (СУП) є «комплексом цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, методів та відповідного механізму управління, які спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу та якості його роботи» [3, с. 22].

В. Лук'янихін розглядає СУП також як широке поняття - «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [29, с. 33].

Таким чином, в межах даного дослідження УП є областю діяльності в компанії, яка відповідає за координацію роботи топ-менеджменту, керівників та фахівців різних підрозділів, з метою покращення роботи персоналу компанії і підвищення її ефективності загалом шляхом підвищення ефективності праці її співробітників. УП охоплює наступні аспекти:

- ✚ створення СУП;
- ✚ використання маркетингу персоналу;
- ✚ планування кадрової роботи;
- ✚ оцінка кадрового потенціалу та потреби підприємства у персоналі.

Завдання УП є досить складними та різноманітними, і вони потребують врахування багато аспектів:

- ✓ техніко-технологічний – враховує розвиток виробництва, використання техніки і технологій, а також виробничих умов;
- ✓ організаційно-економічний – включає планування кількості працівників, їхній складу, матеріальну і моральну стимуляцію, управління робочим часом тощо;
- ✓ правовий – враховує виконання чинного законодавства у відносинах із персоналом;
- ✓ соціально-психологічний – стосується соціально-психологічної підтримки персоналу та впровадження відповідних процедур у практичну роботу;
- ✓ педагогічний аспект пов'язаний із вихованням та навчанням персоналу.

В загальному систему УП можна розглядати як єдність двох компонент: керуючої – суб'єкту управління та керованої – об'єкту управління, що забезпечить досягнення певної мети, за умов свідомого впливу на об'єкт управління (рис. 1.1).

В якості суб'єктів управління у СУП є топ-менеджери, керівники структурних підрозділів підприємств, яких наділено певними повноваженнями при прийнятті рішень.

Дж. Харрінгтон вважає, що керуюча і керована підсистеми повинні постійно взаємодіяти, причому провідна роль належить об'єкту управління, оскільки «його зміст, структура та мета функціонування, зміни, що відбуваються в об'єкті, визначають зміст суб'єкту управління та його подальший розвиток, що виражається у вдосконаленні форм і методів управління персоналом» [53].

Побудова таких відносин на підприємствах чи організаціях обумовлена ресурсною природою як об'єкта, так і суб'єкта управління. Це вказує на те, що

підприємство може функціонувати і виконувати свої завдання завдяки конкретним людським ресурсам.

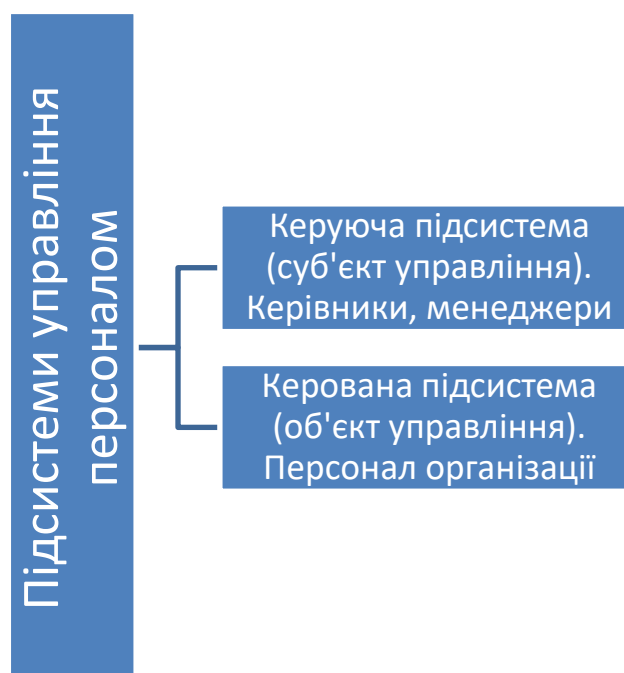


Рис. 1.1 Підсистеми УП підприємства

Одним із найсуттєвіших об'єктів для керівництва є сам персонал підприємства. Персонал підприємства складається з індивідів з різнобічним набором особистих якостей, зокрема соціально-психологічних, що займають центральне місце в його економічному та інноваційному просторі. Підприємства, які характеризуються прогресивним управлінським стилем, надають перевагу людським ресурсам над іншими їх видами і вбачають основний потенціал для успішного функціонування підприємства в компетентних й відданих співробітниках, які мають відповідну кваліфікацію та зацікавленість у досягненні цілей підприємства. Персонал підприємства є головним його компонентом, який виконує різноманітні виробничо-економічні завдання, разом із незалежними співробітниками (додатково залученими) вони формують загальний персонал.

Кількість персоналу має значущий вплив на характер, масштаби, складність та трудомісткість виробничих процесів, а також ступінь механізації,

автоматизації і комп'ютеризації. Всі загадані чинники визначають нормативне (планове) значення персоналу, якого, зазвичай, практично неможливо досягти. Тому фактична кількість співробітників, які офіційно працюють на підприємстві в даний момент часу, більш об'єктивно характеризується їх списковою чисельністю.

Персонал постійно зазнає змін через прийом нових працівників та звільнення інших. Даний процес називається оборотом персоналу і включає як вибуття, так і прийом на роботу. Оборот персоналу є необхідним інструментом УП. Зайвий оборот розглядають як плинність кадрів. Об'єктивні причини (стан здоров'я, вимоги законодавства, здоров'я, вік тощо) пояснюють природну плинність кадрів. Вона може бути передбачена, спрогнозована та обчислена, наприклад, при плануванні пенсійного виходу.

Плинність кадрів також може бути викликана й причинами суб'єктивного характеру (добровільне звільнення чи зумовлене порушенням трудової дисципліни). Зазвичай це характерно для молодих співробітників, однак, плинність викликана даними причинами суттєво знижується через кілька років роботи співробітника. Показник нормальної плинності кадрів є меншим 5% за рік.

У процесі обороту кадрів формується їх структура, яка включає різні групи працівників, які розподіляються за різними характеристиками. Зокрема, робітники та службовці відокремлюються за характером їхніх посадових обов'язків.

Робітники є тими працівниками, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Серед робітників можна виділити дві підгрупи: перша група займається технологічними процесами, що змінюють фізичні властивості об'єктів праці та створюють матеріальні продукти або послуги; друга група виконує допоміжні роботи, зокрема, ремонт, обслуговування інструментів, транспорту, складів тощо.

До робітників належить також молодший обслуговуючий персонал, який надає послуги, які не пов'язані із основною діяльністю, зокрема, двірники, кур'єри, прибиральники не виробничих приміщень, водії автомобілів для керівництва та перевезення співробітників.

Є також певна частина співробітників, які виконують організаційні, управлінські, фінансово-бухгалтерські, закупівельні, юридичні, науково-дослідні та інші функції. Дана категорія відзначається виконанням розумової та інтелектуальної праці та включає різні підгрупи фахівців.

На найвищому рівні перебувають керівники, заступники керівників й головні фахівці, що займаються загальним управлінням. Вони об'єднуються у адміністративний апарат, до якого також входять особи, не зайняті керівництвом та виконанням важливих управлінських функцій, наприклад, співробітники кадрових служб.

Іншою великою категорією є фахівці різних галузей, що займаються розробкою та впровадженням нових знань й практичних розробок у виробничий процес. До даної категорії належать економісти, юристи, інженери та їх асистенти.

До третьої категорії належать інші працівники, які займаються офісною роботою, готують й оформлюють документи, ведуть облік, контроль та забезпечують різні господарські функції, зокрема, це бухгалтери, касири, коменданти, діловоди, комірники тощо.

Таким чином, СУП формується об'єктивно, оскільки персонал будь-якого з підприємств є його невід'ємним ресурсом. Відносно даного об'єкту управління виконуються різні управлінські дії, які зумовлені конкретною ситуацією на підприємстві у певний момент часу. До того моменту поки підприємство володіє резервами інших ресурсів, які можуть використовуватись для досягнення його цілей, СУП часом приділяється не надто багато уваги, однак, у випадку проблем, управлінської кризи на підприємстві, суб'єкти управління змінюють своє ставлення СУП. Це зумовлює необхідність більш детального розгляду СУП.

1.2. Система управління персоналом, її складові та характеристика

Система управління персоналом - це організований і структурований набір процесів, практик, політик і інструментів, які використовуються в організації для керування її робітниками та персоналом. Головна мета СУП полягає в забезпеченні оптимального використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей і завдань організації.

Мета СУП полягає у розширенні трудового потенціалу підприємства. Усі спеціальні функції цієї системи спрямовано на залучення, ефективно застосування, розвиток та збереження персоналу, який володіє необхідними здібностями та якостями для досягнення визначених результатів виробничої діяльності в умовах, які постійно змінюються через інновації та еволюцію виробництва. Іншими словами, персонал є джерелом трудового потенціалу.

Таким чином, формування СУП у менеджменті підприємства приносить додаткову користь, яка проявляється у підвищенні продуктивності та результативності працівників, у збільшенні готовності організації використовувати інновації в управлінні персоналом, та у досягненні ефективності роботи системи, яка взаємодіє із іншими підсистемами організаційного менеджменту.

Це підкреслює, що обговорювана система є ключовою складовою менеджменту та має значущий вплив на успішність організації. Тому виконання основних функцій управління (планування, організації, координації, контролю) у відношенні цієї системи є логічною умовою її ефективного функціонування та подальшого розвитку.

В рамках даного дослідження під СУП розумітимемо комплекс наступних компонент – цілі, принципи, функції, методи, технології УП, а також об'єкти, суб'єкти та ресурсне забезпечення СУП). СУП є дуже важливою в діяльності підприємств. Ефективна СУП підприємства є запорукою його успішної роботи й фінансової стійкості.

Говорячи про структуру СУП, слід відзначити, що дане питання також є

дискусійним.

В найбільш загальному випадку до складу СУП включаються такі основні елементи:

- 1) група фахівців з адміністрації підприємства;
- 2) технічні засоби;
- 3) інформаційна база для забезпечення ефективного УП;
- 4) сукупність методів та прийомів організації праці;
- 5) правова база;
- 6) програмне забезпечення для управління інформаційними процесами.

Л. Пошелюжна відзначає, що СУП, яка формується на провідних підприємствах повинна містити наступні підсистеми: «аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» [37].

Серед інших досліджень варто відзначити праці Д. Корсакова [23], який виокремив такі підсистеми СУП підприємства (рис. 1.2).

Система УП може включати в себе такі елементи:

- ❖ Рекрутинг та відбір персоналу – процес відбору та найму нових співробітників;
- ❖ Тренінг і розвиток – політики та програми для підвищення навичок і кваліфікації працівників;
- ❖ Оцінювання – системи оцінювання працівників для визначення їх продуктивності та розвитку;
- ❖ Компенсація і винагорода – встановлення зарплат, бонусів та інших видів компенсації для працівників;
- ❖ Управління професійним зростом – програми для розвитку кар'єри і планування кар'єри працівників;

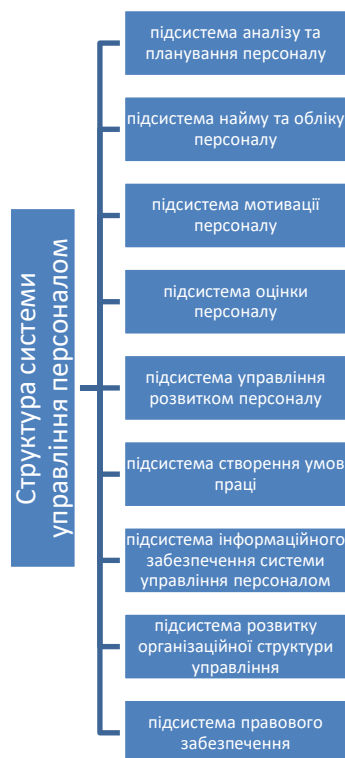


Рис. 1.2. Структура СУП

- ❖ Управління відносинами із персоналом – заходи для підтримки мотивації та задоволеності працівників;
- ❖ Ведення документації і адміністративні процедури – оформлення договорів, ведення кадрових справ і інші адміністративні завдання.

Система УП допомагає організації забезпечити ефективне використання її людських ресурсів, зберегти талановитих співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Як ми вже відзначали в попередньому параграфі СУП можна розглядати як єдність двох компонент: керуючої – суб'єкту управління та керованої – об'єкту управління, що забезпечить досягнення певної мети, за умов свідомого впливу на об'єкт управління. Також до СУП входять методи УП та структура УП.

Використання різноманітних методів УП дозволяє створити на підприємстві ефективну систему мотивації його працівників, підвищити їх працездатність і забезпечити їх прагнення до самоудосконалення.

Управління персоналом включає в себе різноманітні методи та підходи для управління ресурсами людського капіталу в організації. Серед них є адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи УП включають в себе такі підходи:

- ✚ адміністративний контроль і нагляд базується на моніторингу діяльності працівників і забезпеченні дотримання правил та стандартів в організації;
- ✚ розподіл обов'язків і відповідальності передбачає визначення конкретних ролей і обов'язків для кожного співробітника в організації, з метою забезпечення ефективну роботу та відповідальність;
- ✚ управління робочим часом та графіками базується на контролі за робочим часом працівників, встановленні графіків роботи і відпочинку, плануванні робочого часу;
- ✚ оцінка роботи й винагороди передбачає проведення оцінки роботи працівників і встановлення системи винагороди та заохочення.

Економічні методи орієнтовані на фінансово-економічні аспекти УП й охоплюють такі напрямки:

- управління витратами на персонал передбачає ефективне планування і управління витратами на заробітну плату, бенефіти та інші витрати, пов'язані з персоналом;
- фінансовий аналіз ефективності персоналу базується на оцінці фінансової вигоди, яку підприємство отримує від персоналу і визначення способів підвищення ефективності діяльності персоналу;
- управління бюджетом персоналу передбачає розробку та виконання бюджетів, пов'язаних із витратами на персонал, включаючи заробітну плату, бонуси, пенсійні внески тощо.

Соціально-психологічні методи УП охоплюють різноманітні методи, що враховують особисті якості працівників і можуть мати форму змагання,

переговорів, різні варіанти соціального та психологічного планування. Вони спрямовані на взаємодію з працівниками та забезпечення їх комфорту та мотивації:

- ❖ комунікація і консультації із персоналом забезпечують відкриту та ефективну комунікацію із працівниками, врахування їх думок та бачення;
- ❖ мотивація та заохочення передбачає застосування різноманітних методів та програм для підвищення мотивації й задоволеності працівників;
- ❖ конфліктологія й вирішення конфліктів базується на управлінні конфліктами й вирішенні спорів між працівниками чи між працівниками й керівництвом.

Дані методи можуть використовуватися в різних комбінаціях залежно від потреб і стратегії конкретної організації.

Структура УП формує ієрархію взаємин між представниками керуючої та керованої підсистем, з метою забезпечення їх найбільшої ефективності. Вона є організаційною формою, яка визначає, як функції та відповідальності УП розподілені в межах організації. Вона визначає, як внутрішні відділи і підрозділи, пов'язані із управлінням персоналом, співпрацюють та координують свою роботу із метою ефективного управління людськими ресурсами.

Структура УП може варіюватися в залежності від конкретного підприємства, у залежності від його розміру, типу бізнесу, галузі, в якій воно діє та від його стратегічних цілей. В великих організаціях компоненти структури УП належать до департаменту кадрів (HR-департамент), який відповідає за управління всіма аспектами персоналу в організації. Він включає різні підрозділи, які займаються рекрутингом, навчанням і розвитком персоналу, управління відносинами з персоналом, управління документацією та обліком персоналу тощо.

Таким чином, УП на підприємстві відіграє одну із провідних ролей у його загальній управлінській системі та потребує ґрунтовного дослідження в кожній

предметній сфері діяльності підприємств, зокрема, і в сфері ресторанного бізнесу, який є предметом даного дослідження.

1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу

Ефективний ресторанний бізнес не обмежується лише якістю їжі і обслуговуванням - важливо також вміло керувати персоналом. Добре організоване УП сприяє створенню професійної команди, забезпечує високий рівень обслуговування і підвищує задоволеність клієнтів.

УП спрямоване на розвиток професійних навичок, необхідних для вирішення завдань у різних типах підприємств організацій, зокрема торгівлю, сферу послуг та, зокрема, ресторанний бізнес.

У галузі громадського харчування людський капітал є найважливішим ресурсом. Всі ключові функції, серед яких: обслуговування відвідувачів приготування їжі і вдосконалення естетичності її подачі, залежать від людського потенціалу. Даний сектор має обмежені можливості щодо автоматизації та в основному оперує ручною працею. Головними критеріями, які оцінюють споживачі є акуратність як у приготуванні, такі при подачі, інноваційність страв та обслуговування. І дані критерії визначаються та втілюються співробітниками підприємства.

Співробітники підприємств ресторанного бізнесу є ключовими складовими успішного створення і реалізації продукції ресторану, однією із головних його переваг щодо конкурентів. Відповідно, якість обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу суттєво залежатиме від кваліфікації й відповідальності персоналу таких підприємств. Задоволення клієнтів підприємств ресторанного бізнесу забезпечується етикетом та професійністю персоналу. Таким чином, ефективне управління працівниками є однією з ключових цілей підприємства ресторанного бізнесу.

Мета УП на підприємствах ресторанного бізнесу полягає у стимулюванні працівників для надання якісного обслуговування, що задовольнятиме клієнтів. Це вимагає відповідної координації роботи персоналу, матеріальних та моральних стимулів і формування корпоративної культури, спрямованої на підвищення лояльності співробітників.

Персонал підприємств ресторанного бізнесу поділяють на наступні групи персоналу, а саме:

- I) адміністративний;
- II) обслуговуючий;
- III) виробничий;
- IV) допоміжний.

Перша категорія – адміністрація ресторану. Це директор, керуючий - ресторанний менеджер, бухгалтерія, співробітники відділу кадрів, маркетинговий та логістичний підрозділ, тощо. Тобто фахівці, які забезпечують загальне управління рестораном, а також його економічну, фінансову, рекламну діяльність, діяльність в сфері постачання.

До обслуговуючого персоналу ресторану належать такі категорії працівників, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами ресторану: метрдотель, наприклад, адміністратор чи менеджер зали, в великих закладах можливо навіть менеджер бару; офіціанти, зокрема, їх бригадир, старший офіціант, а також помічник офіціанта; бармени, зокрема, їх бригадир, старший бармен тощо; сомельє – фахівець, який відповідає за вибір і обслуговування винного асортименту; бариста - фахівець, що готує кавові напої та керує кавовими приладами на барі; працівник відділу швидкого обслуговування – особа, яка забезпечує обслуговування клієнтів у відділі швидкого харчування; буфетник (можливо, старший буфетник) – працівник, який відповідає за приготування та обслуговування буфетного столу; касир (можливо, старший касир) – особа, яка проводить розрахунки з клієнтами; хостес – спеціаліст, який забезпечує прийом і розміщення гостей в ресторані,

керує резерваціями та організує роботу гардеробу; продавець відділу кулінарії - фахівець, що продає кулінарні вироби.

До виробничого персоналу ресторану належать співробітники кухні, які зайняті приготуванням (виробництвом) продукції ресторану, а саме шеф-кухар, су-шеф, кухарі, шеф-кондитер, кондитери, пекарі, працівники зайняті виробництвом напівфабрикатів тощо, тобто працівники, які забезпечують асортимент та якість страв у ресторані.

До допоміжного персоналу ресторану належать категорії працівників, зайняті виконанням функцій обслуговування і не мають прямого відношення до виробничого процесу: гардеробник, швейцар, комірник, мийник посуду, прибиральниця (прибиральниця, стюард), вантажник, кур'єр, експедитор та ін. До персоналу служби безпеки (служби внутрішнього контролю) належать працівники наступних категорій: працівники служби безпеки, охоронці, сек'юриті, вахтери, контролери, сторожа. Вимоги до персоналу служби безпеки визначаються нормативними правовими актами у сфері безпеки та охорони, що діють на території держави, яка прийняла стандарт, та фірмовими стандартами роботи персоналу цієї групи конкретного підприємства громадського харчування.

Грамотно збудоване управління людськими ресурсами оцінює персонал як ключовий, універсальний ресурс, що забезпечує компанії конкурентні переваги та виведення на лідируючі позиції в галузі. У сфері ресторанного бізнесу можна відзначити високу конкуренцію, оскільки, велика різноманітність представлених на ринку підприємств, надає можливості працівникам шукати найкраще, найкомфортніше та краще оплачуване місце роботи, що, відповідно, створює загрозу великої плинності кадрів.

Головним елементом УП на підприємстві ресторанного бізнесу є процес набору нових співробітників і створення умов для розвитку їх професійного потенціалу.

У ресторанному бізнесі важливо виконувати правильний відбір працівників, які відповідають очікуванням клієнтів. Багато співробітників

вступають у непрямий контакт із гостями та відіграють безпосередню роль у досягненні основних цілей підприємства. Якість обслуговування залежить не тільки від їх професійних навичок, але й від їхньої свідомості та співпраці. Забезпечення задоволення клієнтів у сфері ресторанного бізнесу також залежить від ввічливості працівників.

УП стає ключовою функцією управління підприємством. Ефективна кадрова політика приносить позитивні результати для підприємства і забезпечує:

- встановлення зв'язку між цілями та структурою організації;
- інформацію про потребу в кадрах для планування та розвитку;
- аспекти, пов'язані з ресурсами для найму;
- програми дій для УП, включаючи найм, навчання та перепідготовку персоналу та інше.

Усі категорії персоналу тією чи іншою мірою беруть участь у системі продажів ресторану. Проте є ключові персоналії, які можуть суттєво вплинути на поведінку інших співробітників, створити сприятливу робочу атмосферу, сформуванню злагоджену команду однодумців. Саме через них у всі структури ресторану впроваджується відповідна корпоративна культура.

Такими ключовими фігурами є:

- керуючий ресторану, який відповідає за управління всією фінансово-господарською діяльністю підприємства ресторанного бізнесу;
- менеджер залу (метрдотель), відповідальний за підготовку та управління обслуговуванням клієнтів ресторану;
- шеф-кухар, відповідальний за управління процесом виробництва продукції (готування страв) у ресторані.

Тому доцільно при впровадженні сучасних методів УП акцентувати увагу на розвитку саме ключових постатей в управлінні ресторанним бізнесом, і, насамперед, адміністратора ресторану.

Під управлінням керівника ресторану (адміністратора) зазвичай перебувають: «офіціанти та касири; працівники складу; закупники; хостес»

[44]. Він також відповідає за фінансовий стан закладу, займається його маркетинговими аспектами і бере участь у всіх процесах в ресторані, за винятком приготування їжі.

Серед основних функцій керівника ресторану варто виділити:

- ✚ УП – це встановлення робочих правил для колективу та моніторинг їх виконання, організація навчання працівників і формування корпоративної культури;
- ✚ фінансовий менеджмент ресторану – відслідковування виплат заробітної плати, контроль над обліком витрат та доходів закладу, а також оптимізація витрат;
- ✚ розвиток та просування ресторану – включає аналіз ризиків, розбудову бренду і реалізація рекламних заходів в Інтернет;
- ✚ організаційні аспекти – це вирішення питань щодо обслуговування обладнання, забезпечення персоналу одягом, планування постачання і актуалізація сезонного меню.

Отже, це основні завдання керівника ресторану, однак, багато із даних функцій виконуються іншими співробітниками, такими як комірник, бухгалтер, маркетолог та шеф-кухар. Керівник повинен мати глибоке розуміння всіх процесів і контролювати їх виконання персоналом.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні поняття та підходи до управління персоналом підприємства. Відзначено, що система управління персоналом підприємства є складовою загальної системи управління трудовими ресурсами. Розглянуто основні підходи до розуміння сутності понять аналізованої теми.

Відзначено, що УП є областю діяльності в компанії, яка відповідає за координацію роботи топ-менеджменту, керівників та фахівців різних підрозділів, з метою покращення роботи персоналу компанії і підвищення її ефективності загалом шляхом підвищення ефективності праці її співробітників.

Визначено, що завдання УП є досить складними та різноманітними, і вони потребують врахування багато аспектів. Систематизовано підсистеми УП підприємства.

2. Проаналізовано систему управління персоналом, її складові та наведено її характеристику. Відзначено, що система управління персоналом - це організований і структурований набір процесів, практик, політик і інструментів, які використовуються в організації для керування її робітниками та персоналом. Визначено основні елементи, що в найбільш загальному випадку включаються до складу СУП. Уточнено структуру системи управління персоналом.

3. Визначено особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу. Відзначено, що ефективний ресторанний бізнес не обмежується лише якістю їжі і обслуговуванням - важливо також вміло керувати персоналом. Показано, що співробітники підприємств ресторанного бізнесу є ключовими складовими успішного створення і реалізації продукції ресторану, однією із головних його переваг щодо конкурентів.

Відзначено основні групи персоналу підприємств ресторанного бізнесу. Визначено ключові фігури підприємств ресторанного бізнесу. Виділено основні функції керівника ресторану.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ

«ТРЕМБІТА»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Трембіта»

Ресторан «Трембіта» працює на ринку послуг громадського харчування міста Івано-Франківська з 2005 року.

Організаційна форма підприємства – ФОП «Гарасимків Галина Павлівна» [45]. Підприємство засновано 16 березня 2005 року.

Ресторан «Трембіта» знаходиться в місті Івано-Франківську за адресою вул.. Вовчинецька, 135 (мікрорайон Гірка). Час роботи ресторану з 11.00 до 23.00 з понеділка – неділі. До війни з рф тактика була – до останнього гостя в п'ятницю та суботу.

Основним видом діяльності ФОП «Гарасимків Галина Павлівна» [45] за КВЕД [21] є:

- «93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг» [45].

Іншими видом діяльності ФОП «Гарасимків Галина Павлівна» [45] за КВЕД [21] є:

- «56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування» [45];

- «68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» [45];

- «47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах» [45];

- 56.21 Постачання готових страв для подій» [45].

Ресторан «Трембіта» «пропонує у меню страви української та європейської кухні. Розташований недалеко від вокзалу. Ресторан підходить

для святкування весілля, день народжень, дитячих свят, корпоративних вечірок та інших урочистих подій» [39].

В приміщені ресторану «Трембіта» використовується два зали, у яких можна розмістити від 80 до 200 гостей. Третій поверх також пропонує свої послуги відвідувачам і на ньому розміщено відкриту терасу та lounge-бар.

Ресторан «Трембіта» поділений на три зони: головний зал - «Український», зал «Європейський», а також тераса, lounge-бар та банкетні кімнати. Також у ресторані, як ми вже ввідзачали, є дитяча кімната зі всім необхідними атрибутами для відвідування закладу з дітьми (дитячий стільчик, посуд, дитяче меню тощо).

На I поверсі розташовано зал «Український», який «працює кожного дня по меню європейської та української кухні. Спеціально встановлена піч, де випікається піца на дровах за італійськими рецептами. Завжди в меню є суші . Кожного вечора гостей розважають музичні колективи з 19:00 до 23:00 год» [39].

На II поверсі розташовано зал «Європейський», який «працює під замовлення урочистих подій та інших міроприємств: весілля, бенкети, хрестини, ювілеї, дні народження, конференції та інше. Зал розрахований на 100 посадкових місць. В залі працює музичний колектив, є можливість оформлення фуршетних столів, кенді-бару, оформлена фотозона» [39].

Для маленьких відвідувачів є доступними дитячі крісла для годування та спеціальна кімната для зміни пеленок. У ресторані також є гойдалки для дітей і невеликк паркування для автомобілів. На території ресторану «Трембіта» також працює дитячий розважальний клуб «Трембі Тошка», де батьки можуть залишити власних дітей під наглядом вихователів та аніматорів. В дворі ресторану «Трембіта» розташовано літні альтанки для відпочинку гостей у весняно-осінній період.

В ресторані «Трембіта» використовується система бронювання столиків, і кількість столів для бронювання не має обмежень. Крім того, простора зала ресторану «Трембіта» дозволяє організовувати банкети та святкові події для

груп до 100 осіб. Якщо гість бажає забронювати стіл для більш ніж 10 осіб, необхідно внести заставу в розмірі 100 гривень на кожну особу, і дана сума не повертається, у випадку відмови від святкування. При цьому гість може заздалегідь замовити страви та висловити свої побажання щодо сервісу та сервірування.

Іменинники можуть скористатися знижкою (до 15%) за виставлений рахунок. Також існує система накопичувальних знижок, які поповнюються при замовленні на суму від 600 гривень на одну особу. Такі знижки є накопичувальними на номер телефону, і відсоток накопичення залежить від загальної суми покупок і коливається від 5% до 15%.

Головний акцент в меню робиться на стравах української та європейської кухонь. Меню також містить окремий розділ з пісними та вегетаріанськими стравами.

Окремі позиції меню наведено нижче в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Коротка характеристика меню ресторану «Трембіта»

Назва страви	Представлені в меню види	Ціновий діапазон (грн)
1. Холодні закуски	10 видів	Від 80 до 700
2. Закуски на компанію	3 види	Від 120 до 300
3. Салати теплі	2 види	180
4. Салати	6 видів	Від 100 до 180
5. Перші страви	4 види	Від 80 до 100
6. Гарячі страви	6 видів	Від 80 до 180
7. Гарячі страви приготовлені в печі на дровах	8 видів	Від 80 до 160
8. Страви з риби	4 види	Від 160 до 450
9. Страви з м'яса	6 видів	Від 50 до 160
10. Гарніри	4 види	Від 60 до 80
11. Десерти	5 видів	Від 80 до 120
12. До пива	9 видів	Від 50 до 500
13. Страви з мангалу (за 1 кг.)	8 видів	Від 450 до 700
14. Молочні коктейлі	3 види	Від 90 до 100

Складено за [39]

Також у меню щотижня додаються різні спецпропозиції або страви різних кухонь.

Ресторан "Трембіта" спеціалізується на обслуговуванні відвідувачів з середнім та високим рівнем доходу. Він складається з двох частин - ресторану і дитячої кімнати, які розташовані в різних приміщеннях, а також групи альтанок та мангал-зони неподалік. Ця комбінація концепцій дозволяє гостям ресторану «Трембіта» не тільки приїжджати сюди на сніданок, обід або вечерю, вибираючи страви з основного меню, але також звертати увагу на пропозиції дитячої кімнати «Трембі Тошка», яка пропонує додаткові послуги і дозволяє не тільки проводити дитячі свята, а й приходити на дорослі свята батькам разом із дітьми і залучати дітей до відпочинку разом із вихователями та аніматорами у дитячій кімнаті «Трембі Тошка».

Крім того, у ресторані «Трембіта» діє послуга доставки до всіх районів міста Івано-Франківська, і, насамперед. Вовчинець, Позитрон, Каскад, Хоткевича, Гірка.

Для отримання більш детального портрету гостей, було проведено опитування серед клієнтів ресторану «Трембіта». Метою дослідження було скласти портрет типового гостя і визначити його цілі відвідування ресторану. Дослідження включало визначення відсоткового розподілу споживачів, виявлення основних груп гостей і визначення їх цілей відвідування. Дане дослідження було здійснено шляхом спостережень та безпосереднього спілкування із гостями ресторану. Впродовж п'яти днів було спостережено та опитано близько 300 людей, із яких близько 50 були підприємцями віком від 23 до 50 років. Понад 30% з даної групи приходили у ресторан «Трембіта» увечері в супроводі ділових партнерів, та їх основною метою було одержання швидкого й якісного обслуговування, проведення ділових переговорів та створення спокійної атмосфери.

Решта відвідувачів складалася з наступних груп (250 осіб) сім'ї, закохані пари та компанії друзів. Із них 30,00 % – сім'ї з дітьми, 33,33% – компанії друзів, а також 20,00 % - закохані пари (рис. 2.1).

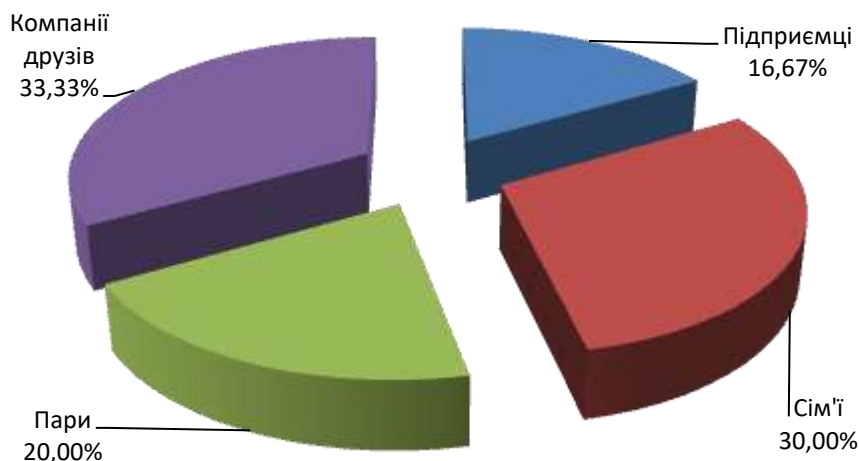


Рис. 2.1. Портрет цільової аудиторії ресторану «Трембіта»

Для усного опитування було складено наступний перелік питань:

- Чи вперше ви відвідуєте ресторан «Трембіта»?
- Як часто ви є гостем ресторану «Трембіта»?
- Що вас приваблює у ресторані «Трембіта»?
- Чи залишилися ви задоволені обслуговуванням?
- Чим саме подобається (або не подобається) ресторан «Трембіта»?
- Якими на ваш погляд якостями повинен володіти офіціант (знання меню, швидкість обслуговування, ввічливість, уважність, ненав'язливість)?
- Чи є у Вас пропозиції, зауваження чи побажання?

Відвідувачі дали наступні відповіді на запитання: 45 осіб з опитаних відвідують ресторан майже з самого відкриття, 160 осіб - протягом року, 75 осіб відвідують мережу ресторанів близько півроку і 20 осіб відвідали ресторан вперше.

На запитання про те, що найбільше приваблює гостей у ресторані, гості відповіли так: 60 осіб приваблює хороша якість страв, 90 осіб – оцінили якісне обслуговування, близько 110 осіб – відзначили зручність відвідування ресторану з дітьми, 40 особи відзначили приємну атмосферу закладу.

Багато з відвідувачів ресторану «Трембіта» відзначають уважність, ненав'язливість та доброзичливість офіціантів, а також їм сподобалася загальна

атмосфера ресторану. Особливо цінують присутність телевізорів на стінах, на яких демонструють, окрім, класичних телепрограм, передачі про приготування страв від професійних кухарів, приємну музику, стильний інтер'єр та смачні страви, які готуються з індивідуальним підходом.

В опитуванні гості виділили 6 якостей, які вони вважають найважливішими у офіціантах: знання меню (відзначили 26 осіб), швидка реакція на прохання (39 осіб), ненав'язливість (24 осіб), швидкість обслуговування (95 осіб), наявність офіціанта у зоні видимості (61 людина) та допомогу у виборі страв та напоїв (55 осіб).

Складаючи портрет цільової аудиторії, необхідно зауважити, що найбільше клієнтів відвідують ресторан у денний та вечірній час під час будніх днів.

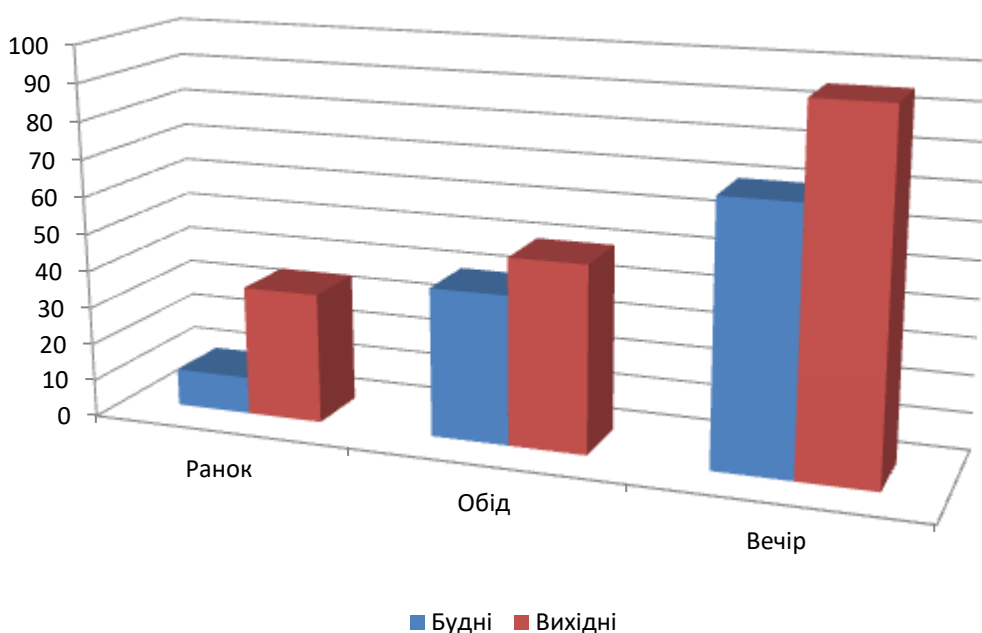


Рис. 2.2. Динаміка відвідуваності ресторану «Трембіта» у залежності від пори доби

Вранці ресторан має невелику завантаженість, але пропозиція на сніданки залучає деяких відвідувачів. У вихідні дні завантаженість ресторану розподіляється рівномірно протягом дня. Зранку і вдень багато сімей з дітьми відвідують ресторан, а ближче до вечора приходять пари або компанії друзів.

Простежимо динаміку відвідуваності ресторану «Трембіта» у 2022 році у порівнянні із 2021 роком.

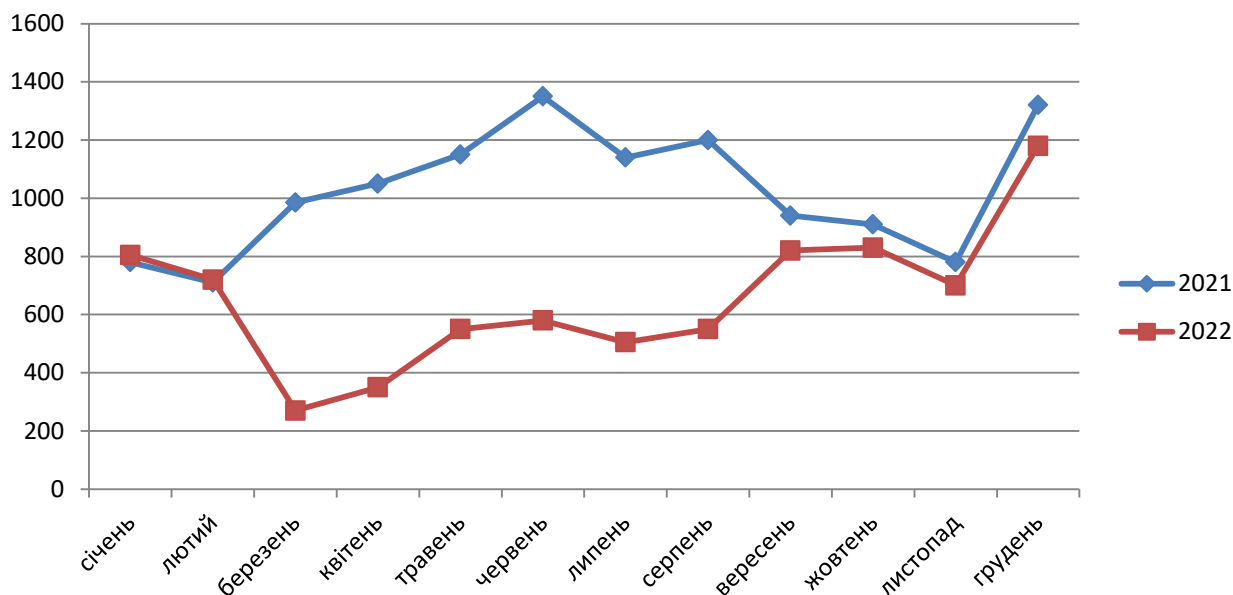


Рис. 2.3. Динаміка відвідуваності ресторану «Трембіта» у 2021-2022 рр.

Нажаль ресторани не досягає такої ж відвідуваності, як у доковідний період, не кажучи про покращення даних показників. Це можна пояснити тільки пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням РФ. Навіть із огляду на відкриття нових місць відпочинку та літніх альтанок це не дозволило вийти на показники попередніх періодів.

Виходячи із загальної кількості відвідувачів у 2021 році 12315 осіб та 7860 у 2022 році. розмір середнього чеку на одну особу склав 197 грн. і 252 грн. відповідно у 2021 та 2022 році.

Основні показники діяльності ресторану «Трембіта» наведені в таблиці 2.2.

Можна зробити висновок про те, що в цілому підприємство враховуючи війну з РФ підтримує свої фінансові результати. І хоча у 2022 році відбулося зниження виручки на 443 тис. грн. (або 18,27%) у порівнянні із 2021 роком, однак, у порівнянні із 2020 роком є зростання на 117 тис. грн. або 6,27%, водночас, зростання прибутку в 2021 році, в порівнянні із 2020 роком змінилось його зниженням у 2022 році на 123,58 тис. грн. (або 27,55%), хоча

відносно 2020 року відбулося, нехай і незначне, але зростання на 3,74 % (або 11,73 тис. грн.), що враховуючи воєнні діє можна вважати прийнятним результатом.

Таблиця 2.2

Основні показники економічної діяльності ресторану «Трембіта» за 2020-2022 рр.

Показник	Період			2022/ 2021	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2020
	2020	2021	2022	Абс.	Темп зрос., %	Абс.	Темп зрос., %
Виручка (тис. грн.)	1865,00	2425,00	1982,00	-443,00	81,73%	117,00	106,27%
Витрати (тис. грн.)	1551,68	1976,38	1656,95	-319,42	83,84%	105,27	106,78%
Прибуток (тис. грн.)	313,32	448,63	325,05	-123,58	72,45%	11,73	103,74%

Більш наочно динаміку основних економічних показників наведено на рис. 2.4.

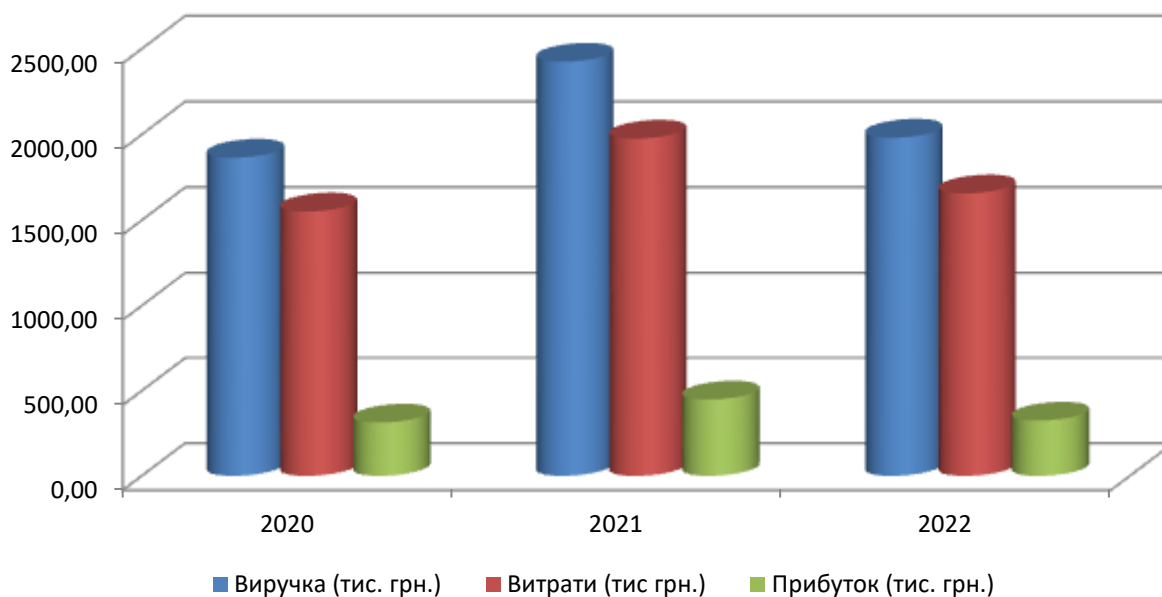


Рис. 2.4. Основні економічні показники ресторану «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Таким чином, незважаючи на складний період, який охоплює і пандемію Covid-19, і війну з РФ, ресторан «Трембіта» показує у кожному році позитивні показники прибутку, однак, в останній рік темпи його зростання, як і виручки

загалом є негативними.

2.2. Аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта»

Проведемо аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта». Його організаційну структуру наведено на рис. 2.5.

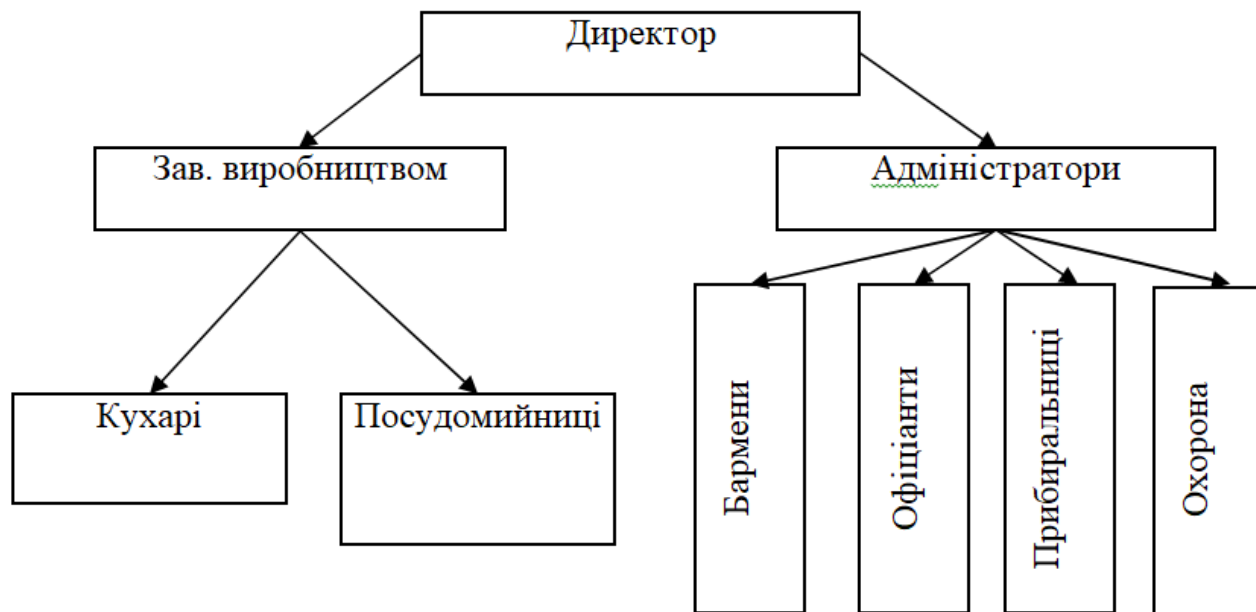


Рис. 2.5. Організаційна структура ресторану «Трембіта»

Як бачимо, розглянута організаційна структура є лінійною.

Для забезпечення якісного сервісу на зміні повинні працювати 3 кухарі, один старший кухар, адміністратор, бармен та 4 офіціанти. Для максимальної зручності кожного гостя офіціант повинен обслуговувати чотири-п'ять столів. У випадку організації банкетів, весіль кількість кухарів і офіціантів може збільшуватись.

Відзначимо, що персонал ресторану – це його основний ресурс, який бере безпосередню участь у формуванні фінансового результату (як і практично в усіх підприємствах сфери сервісу), тому необхідно провести кількісний і якісний аналіз кадрового складу підприємства, для виявлення резервів підвищення його ефективності.

Аналізуючи особовий склад ресторану «Трембіта», розглянемо питання динаміки чисельності персоналу, структури персоналу, тобто розподілу його за видами діяльності і категоріями працівників, а також аналіз руху кадрів. Кадровий склад ресторау «Трембіта» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кадровий склад ресторану «Трембіта» за період 2020-2022 рр.

Група	2020		2021		2022		Відхилення, %	
	Кількість, ос.	%	Кількість, ос.	%	Кількість, ос.	%	2022/2021	2022/2020
Директор	1	6,67%	1	5,26%	1	6,25%	100,00%	100,00%
Зав. виробництвом	1	6,67%	1	5,26%	1	6,25%	100,00%	100,00%
Адміністратор	2	13,33%	2	10,53%	2	12,50%	100,00%	100,00%
Офіціант	4	26,67%	5	26,32%	4	25,00%	80,00%	100,00%
Прибиральниці	1	6,67%	2	10,53%	1	6,25%	50,00%	100,00%
Бармен	2	13,33%	2	10,53%	2	12,50%	100,00%	100,00%
Кухарі	3	20,00%	4	21,05%	4	25,00%	100,00%	133,33%
Посудомийниці	1	6,67%	2	10,53%	1	6,25%	50,00%	100,00%
Всього	15	100,00%	19	100,00%	16	100,00%	84,21%	106,67%

В цілому спостерігається зростання чисельності кухарів, збереження чисельності іншого персоналу. Однак, у 2022 році, з огляду на зниження обсягів виручки відбулося зниження і чисельності частини персоналу, зокрема, офіціантів, прибиральниць, посудомийниць. Якщо стосовно офіціантів зниження обсягів збуту зумовило зниження потреби у них, то практика показала, що із прибиранням приміщення успішно справляється одна людина, і утримування другого прибиральника веде до зростання витрат на заробітну плату без підвищення ефективності. Зменшення кількості посудомийниць зумовлено придбанням нової посудомийної машини і фактичні функції посудомийниць зводяться до її завантаження та вивантаження. Чисельність за категоріями наведена в таблиці 2.4.

Таким чином, частка керівників становить в 2022 5% від загальної кількості працівників ресторану, кількість фахівців - 45%, частка робітників - 5%, частка обслуговуючого персоналу - 45%. Зростання чисельності спостерігається за категоріями фахівців, трохи знизилася частка обслуговуючого персоналу та робітників, однак, це компенсується їх

додатковим залученням під час організації весіль та банкетів. Важливо відзначити, що не зважаючи на кризу, підприємство, проте створює робочі місця в невеликому населеному пункті.

Таблиця 2.4

Основні категорії працівників ресторану «Трембіта»

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення	
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%	2022/2021	2022/2020
Директор	1	6,67	1	5,26	1	6,25	-	-
Фахівці	8	53,33	9	47,37	9	56,25	-	12,50
Робітники	1	6,67	2	10,53	1	6,25	-50,00	-
Обслуговуючий персонал	5	33,33	7	36,84	5	31,25	-28,57	-
Всього	15	100,00	19	100,00	16	100,00	-15,79	6,67%

Можемо зробити висновок про збільшення чисельності персоналу в ресторані «Трембіта» в порівнянні 2020 роком на 1 людину, що становить 6,67 %. Якщо ж враховувати тимчасово зайнятих працівників (для організації весіль та банкетів), то даний показник зростає до 15 %. Дана ситуація зумовлена зростанням обсягу надання послуг у 2021 році, припливом клієнтів і підвищенням трудомісткості роботи кухарів і офіціантів. А у 2022 році відбулося зниження кількості персоналу як основного, так і обслуговуючого, однак, не керівництво підійшло до даного питання виважено і не зменшило персонал рівномірно зі зниженням обсягів виручки, розуміючи, що відновити кадровий потенціал після війни буде складно. Також, без ефективного використання нормативів чисельності, трудомісткості робіт, норм часу неможливо ефективно управляти персоналом, а зміна чисельності без аналізу трудомісткості може привести до негативних наслідків для підприємства: зростання витрат на персонал.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу стверджувати, що протягом останніх трьох років кількість персоналу стабілізувалася, однак, необхідно провести детальніший аналіз складу персоналу та управління ним для визначення можливостей удосконалення.

Для такої сфери як ресторанний бізнес важливе значення має структура персоналу за віком та стажем та показники руху персоналу. В таблиці 2.5 наведено структуру персоналу ресторану «Трембіта» за віком у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ресторану «Трембіта» за віком 2020-2022 рр.

Вік	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 18 років	2	2	2
18 -35 років	6	8	7
35-40 років	5	7	6
40-50 років	2	2	1
Понад 50 років	0	0	0
Всього	15	19	16

Аналіз вікової структури персоналу ресторану «Трембіта» дозволив зробити висновок про те, що більшість його співробітників перебувають у віці від 18 до 40 років, що, в цілому, характерно для організації подібного профілю. Склад офіціантів та барменів, який як правило досить «молодий», на даному підприємстві є досить різновіковим. У нашому випадку дана ситуація може бути плюсом, оскільки свідчить про належний рівень кваліфікації і «зрілу» мотивацію до праці, можливу відсутність ставлення до роботи в ресторані «Трембіта» як до тимчасової.

Розподіл персоналу ресторану «Трембіта» за загальним стажем роботи наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу ресторану «Трембіта» за стажем роботи, ос.

Загальний стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 1 року	2	3	1
1-3 роки	2	3	1
3-5 роки	6	8	7
5-10 років	5	7	7
Всього	15	19	16

Аналіз стажу роботи персоналу ресторану «Трембіта» свідчить про те, що на роботу приймаються працівники, які уже мають досвід роботи в закладах

громадського харчування і досвід роботи в інших компаніях даної галузі. Найбільш численна група персоналу - зі стажем роботи 3-5 років - на кінець 2021 року в ній було 8 осіб, а 2022 року в цій групі 7 осіб. Також чисельною є група осіб зі стажем від 5 до 10 років. Варто відзначити, що показник стажу може спотворюватися з огляду на роботу в попередніх місцях праці часто без офіційного працевлаштування або сезонних робіт.

Дана ситуація є сприятливою для ресторану «Трембіта», оскільки дозволяє використовувати потенціал досвідчених працівників вже відразу після прийому. Негативним моментом є відсутність можливості використовувати як мотивацію посадове і професійне зростання (що можливо, наприклад, для студентів).

Далі необхідно провести аналіз руху персоналу, як важливий індикатор кадрової політики на підприємстві. Дані по руху персоналу наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух персоналу ресторану «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Роки	Середньоспискова чисельність	Валовий оборот, %	Оборот по прийому, %	Оборот по звільненню, %	Плинність кадрів, %	Коефіцієнт стабільності, %
2020	15	46,6	25,7	19,0	19,00	22
2021	19	31,4	21,8	13,5	7,25	17
2022	16	49,2	39,0	19,0	16,00	28

Можна зробити висновок про те, що плинність кадрів в організації вище норми (3-5%), що зумовлено загальною тенденцією до плинності серед певних категорій персоналу, таких як офіціанти, бармени.

Однак, висока плинність є негативним моментом для організації, оскільки мета кадрової політики - зміцнення і зростання кадрового потенціалу, мотивація всіх категорій співробітників для досягнення ефективної роботи в довгостроковому періоді, зокрема за рахунок стійкого кадрового потенціалу. Орієнтація на плинність і зниження за рахунок цього витрат на мотивацію та зростання оплати праці - негативна тенденція, якій піддаються як малі, так і крупні підприємства в сучасних умовах.

Розглянемо особливості оплати праці різних категорій працівників, окрім, директора. Варто відзначити, що оплата праці зросла у 2022 році в порівнянні із 2021 роком.

Таблиця 2.8

Оплата праці працівників ресторану «Трембіта» в 2020-2022 рр.

Категорія працівників	Заробітна плата, за штатним розкладом, грн.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Зав. виробництвом	10000	12000	15000
Офіціанти	5000	6000	6700
Адміністратор	7500	8500	9500
Бармен	6000	6800	7500
Кухар	7500	8500	10000
Прибиральниця	5000	6000	6700
Посудомийниця	5000	6000	6700

Дані таблиці демонструють, що для працівників, крім керівників, з матеріальних стимулів передбачений лише посадовий оклад, що є негативним моментом, оскільки працівник не бачить що його зусилля приносять йому підвищення оплати праці.

Проведемо аналіз основних причин звільнення (за власним бажанням) працівників ресторану «Трембіта» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Причини звільнення співробітників (за власним бажанням) в ресторані «Трембіта» в 2020-2022 рр.

Рік Причини	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%
Незадоволеність оплатою праці	2	50	2	67	2	33
Незадоволеність кар'єрним зростанням	1	25	1	33	3	50
Не склалися взаємини в колективі	1	25	0	0	1	17
РАЗОМ	4	100	3	100	6	100

Можемо зробити висновок, що основною причиною звільнення в 2020-2021 роках була незадоволеність заробітною платою, а у 2022 році –

незадоволеність кар'єрним зростанням. Ще однією із причин було те, що не склалися стосунки в колективі (25% у 2020 році та 17 % у 2022 році). Таким чином, можна зробити висновок про те, що в організації недостатньо уваги приділяється мотивуванню працівників за допомогою заробітної плати та їх кар'єрному зростанню.

За 2022 рік зареєстровано 23 випадки порушень трудової дисципліни. Притягнуто до дисциплінарної відповідальності за прогули – 3 особи; за прихід на роботу у нетверезому вигляді – 1 особу; звільнено із ініціативи директора - 1 особу. Однак треба зазначити, що кількість порушень зменшилася порівняно із 2020-2021 роками. Основними видами порушень трудової дисципліни були: спізнення на роботу; передчасний відхід з роботи; прогули; прихід на роботу в нетверезому вигляді; несвоєчасне чи не у повному обсязі виконання посадових обов'язків; неповне чи нераціональне використання робочого часу.

Доцільно розрахувати за існуючими даними рівень дисципліни на підприємстві. Рівень трудової дисципліни $R_{ТД}$ визначається наступним чином:

$$R_{ТД} = П / З,$$

де П - кількість порушників, а З - загальна кількість працівників.

Наприклад, проведемо розрахунок за 2022 рік за формулою:

$R_{ТД} = 23$ (к-ть порушень) / 16 (к-ть працівників) = $1,4$. Показник характеризує частку працівників «Трембіта», до яких застосовувалися певні дисциплінарні стягнення.

Таблиця 2.10

Показники трудової дисципліни в ресторані «Трембіта» в 2020-2022 рр.

№ п/п	Показник	2020 р	2021 р	2022 р
1	Випадки порушення дисципліни	26	28	23
2	Середньоспискова чисельність	15	19	16
3	Рівень трудової дисципліни	1,7	1,5	1,4

Структура витрат робочого часу за змістом праці приведена в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Види і структура витрат робочого часу за змістом праці

Види витрат робочого часу	час, хв.	% до підсумку
Підготовчо-заклучні (ПЗ)	62	12,92%
Обслуговування робочого місця (ОРМ)	41	8,14%
Час основної роботи (О)	377	78,54%
Разом	480	100,00%

При розрахунку ми виходили з усереднених показників 8 годинного робочого дня, оскільки в реальності робочий час різних груп працівників є різним.

За результатами аналізу витрат робочого часу можна стверджувати, що є резерви для підвищення ступеня екстенсивного використання робочого часу за рахунок контрольованого зниження втрат робочого часу. Слід скоротити підготовчо-завершальні, а також роботи з обслуговування робочого місця. З боку організації заважати раціональному використанню робочого часу може наступне:

- не раціональний розподіл посадових обов'язків всередині трудового колективу;
- відсутність чіткого графіка проведення спільних заходів різними підрозділами ресторану;
- використання практики раптового впровадження додаткових умов в роботу персоналу.

У керівників існують втрати робочого часу з їх власної вини. Ці показники небажані і тому їх потрібно постаратися усунути і використовувати свій робочий час більш раціонально.

Таким чином, організаційна структура аналізованого ресторану лінійною, кількість персоналу вдалося утримати, однак, дещо зависокою з різних причин є плінність кадрів, що адміністрації ресторану «Трембіта»

необхідно виправляти.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Трембіта»

Ресторан «Трембіта» належить до підприємств громадського харчування середнього класу цін і його призначено для організації харчування та дозвілля населення м. Івано-Франківська.

Аналіз потреб та умов розвитку СУП є одним із важливих етапів у плановій діяльності ресторану «Трембіта». Від результатів планування залежить обсяг діяльності ресторану, до яких входить товарообіг, прибуток, інші доходи, сума витрат ресторану на утримання персоналу та її виправданість. У ресторану «Трембіта» застосовуються такі методи УП: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Кадри є найбільшою цінністю ресторану «Трембіта». Персонал прагне ефективно працювати, а ресторан прагне створити необхідні робочі умови. Для аналізу персоналу ресторану «Трембіта» ми провели в попередніх параграфах його оцінку за:

- 1) економічними показниками;
- 2) динамікою та структурою персоналу;
- 3) аналізом руху кадрів.

Також для вивчення управлінських технологій у ресторані «Трембіта», ми провели експертне опитування, метою якого є виявлення недоліків у системі УП. Воно зумовлене не тільки модернізацією кадрової політики, але й бажанням самих співробітників ресторану «Трембіта» детально розглянути процес управління людськими ресурсами. З цією метою було розроблено анкету, у якій відображено управлінський, документаційний та інформаційний аспекти. Результати опитування, проведеного за 5-бальною шкалою (де 1 – мінімальна оцінка, а 5 - максимальна) наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Результати експертного опитування

Технології управління персоналом	Оцінки опитуваних					Разом
	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	
Технологія найму	4	4	5	4	4	21
Технологія адаптації	4	4	5	3	4	20
Технологія вивільнення	3	4	4	2	3	16
Атестація та ділова оцінка	4	3	4	2	3	16
Технологія навчання	4	3	4	4	3	18
Управління кадровим резервом	5	4	5	4	4	22
Мотивація	4	2	3	4	4	17
Управління інноваціями	4	4	5	4	3	20
Управління організаційною поведінкою	4	3	4	4	4	19
Управління конфліктами	5	4	3	3	3	18
Організація робочого місця	5	4	3	5	4	21
Документарному забезпечення	4	5	4	5	4	22
Інформаційне забезпечення	4	5	3	4	3	19

Таблиця 2.12 показує, що найбільше балів віддано управлінню кадровим резервом та документарному забезпечення, на другому місці йде організація робочого місця та технологія найму, решта показників набрали менше 20 балів, або менше 4 балів в середньому від одного експерта.

Також нами було проведено оцінку особистісних властивостей керівного складу ресторану «Трембіта». Її було проведено на основі методики запропонованої Т. Кукліною та О. Корнієнко [25].

Об'єктивне оцінювання особистих характеристик керівного складу ресторану «Трембіта» розпочинається з вибору комісії експертів, враховуючи структуру управління підприємством. На підприємствах з обмеженою кількістю працівників будуть опитані всі працівники (див. таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Схема вибору експертів для оцінки особистих якостей та діяльності керівного складу ресторану «Трембіта»

Категорія керівного складу ресторану	Склад експертної групи	Кількість
Власник закладу (директор)	Бухгалтер, зав. виробництвом, старші кухарі, адміністратор	6
Бухгалтер	Адміністратор, директор, зав. виробництвом, старші кухарі	6
Зав. виробництвом	Директор, бухгалтер, адміністратор, , старші кухарі	6
Старший кухар I зміни	Адміністратор, директор, бухгалтер, зав. виробництвом, старший кухар II зміни, кухарі, прибиральниця та посудомийниці	8
Старший кухар II другої зміни	Адміністратор, директор, бухгалтер, зав. виробництвом, старший кухар I зміни, кухарі, прибиральниця та посудомийниці	8
Адміністратор	Директор, офіціанти, бармени, бухгалтер, зав. виробництвом, старші кухарі, прибиральниця	12

Отримані під час поведеного аналізу дані подані у таблиці 2.14, де вказані різні діапазони чотирьох ключових зон виразності особистості керівників. Кожній зоні призначено відповідний ранг, що дає змогу більш точно визначати рівень професіоналізму представників керівного складу ресторану «Трембіта».

Таблиця 2.14

Результати опитування щодо професійної придатності керівних посад

Посада	Зони рівнів професійної придатності				усього опитаних експертів
	номінальна	ординарна	потенційна	перспективна	
Власник закладу (директор)	-	1	3	2	6
Бухгалтер	1	2	1	2	6
Зав. виробництвом	1	2	2	1	6
Старший кухар I зміни	2	3	2	2	9
Старший кухар II другої зміни	4	2	1	1	8
Адміністратор	4	3	3	2	12

Більшість опитаних вважає, що професійний рівень директора та інших керівників є високим, хоча для підвищення своїх професійних якостей їм потрібно вдосконалювати низку особистісних характеристик. Адміністратори вважаються керівниками середнього рівня, яким потрібно виправити деякі недоліки, такі як покращення комунікативних навичок і відкритості, підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності та підвищення довіри співробітників до спільної роботи, більше вимогливості та одночасно більш тактичного ставлення до підлеглих.

Аналіз результатів дослідження, проведеного в ресторані «Трембіта» щодо соціально-психологічних установок особистостей керівного складу, показує наступне:

- старший кухар I зміни та бухгалтер мають досить високий рівень досліджуваних характеристик, які перевищують нормативні значення (80% досліджуваних характеристик вище нормативів);
- адміністратори та старший кухар II зміни мають рівень нижчий за середній (тільки 20% досліджуваних характеристик вище нормативів).

Даний аналіз підтверджує результати, отримані під час дослідження рівня професійної майстерності, які були зроблені раніше.

Під час дослідження професійної придатності з урахуванням стилю та методів управління було проведено оцінку особистісних характеристик та типів взаємин особистості представників керівного складу ресторану «Трембіта» у процесі виконання ними своїх професійних обов'язків. Оцінка властивостей та типів взаємин показує, що тільки 40% керівників відповідають своєму статусу в плані самостійності у прийнятті рішень та методів управління, а решта потребують покращення. Відсоток осіб із стабільністю до стресових ситуацій є високим у всіх представників керівного складу. Щодо стилю управління, то переважає авторитарно-демократичний стиль, який властивий 80% представників керівного складу.

При дослідженні якості діяльності представників керівного складу ресторану «Трембіта», зокрема соціально-психологічного клімату, використовувалися анкети типу «Характер взаємин у колективі». Під час докладнішого розгляду чинників, що впливають на взаємини в колективі, було відзначено, що багато людей вважають, що колектив старається враховувати індивідуальні інтереси окремих осіб під час виконання завдань, поставлених перед ним (таблиця 2.15).

Аналіз задоволеності роботою у колективі ресторану показав, що більшість опитаних співробітників ставляться до своєї роботи нейтрально, проте неможливо сказати, що вони є повністю задоволеними. Це вказує на те, що тільки 60 % співробітників можуть назвати себе частково задоволеними своєю роботою.

Таблиця 2.15

Основні цілі, які поставлено у колективі ресторану «Трембіта»

Цілі	Кількість відповідей (%)
У колективі ресторану кожен намагається, насамперед, реалізувати, власні бажання	18
У колективі ресторану звертають увагу виключно на планові цілі, а от увага до інтересів окремих працівників відсутня	15
У колективі ресторану його цілі визначає незначна група осіб	7
У колективі ресторану його цілі визначає тільки керівник	25
Колектив ресторану реалізує поставлені завдання та одночасно прагне враховувати також й інтереси окремих працівників	35

Серед причин незадоволеності роботою 15 % випадків пов'язані з некомпетентністю вищого керівництва, 70 % відзначили низький рівень заробітної плати, а 20 % – великий обсяг роботи.

Щодо взаємин у колективі, вони складаються зі стосунків між керівником та підлеглими, а також між підлеглими серед самих себе. Результати тестування свідчать, що більшість співробітників задоволені ставленням керівника до колективу загалом і до кожного окремого працівника. В колективі переважають дружні та довірчі відносини.

Оцінка соціально-психологічного клімату є важливим показником, який вказує на рівень розвитку групи та здатність керівника створити стійкий колектив. Оцінка цього клімату є ключовою серед всіх аспектів оцінки властивостей керівника.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- усі керівні посади, за винятком адміністраторів, користуються високою підтримкою з боку працівників закладу;
- незважаючи на різноманітність інтересів співробітників, вони взаємодіють дружньо та довіряють один одному і керівництву;

- майже усі працівники ресторану вірять у лояльність керівництва та своїх колег до себе.

З результатів експертного аналізу ресторану "Трембіта" можна зробити висновок, що основна увага керівництва закладу повинна бути спрямована на покращення структури організації та УП, щоб зменшити плінність кадрів на аналізованому підприємстві, а також підвищити рівень мотивації персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Дано загальну характеристику ресторану «Трембіта». Відзначено, що ресторан «Трембіта» працює на ринку послуг громадського харчування міста Івано-Франківська з 2005 року. Визначено основні та додаткові види діяльності підприємства. Наведено характеристику інфраструктури та меню ресторану «Трембіта». Проаналізовано портрет цільової аудиторії ресторану «Трембіта»

Проаналізовано динаміку відвідуваності ресторану «Трембіта» у залежності від пори доби і загалом у 2021-2022 рр. Проаналізовано основні показники діяльності ресторану «Трембіта». Відзначено, що не зважаючи на складний період, який охоплює і пандемію Covid-19, і війну з РФ, ресторан «Трембіта» показує у кожному році позитивні показники прибутку, однак, в останній рік темпи його зростання, як і виручки загалом є негативними.

2. Проведено аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта». Проаналізовано організаційну структуру ресторану і відзначено, що вона є лінійною. Проаналізовано кадровий склад та основні категорії працівників ресторану «Трембіта». Проведено аналіз руху персоналу, як важливий індикатор кадрової політики на підприємстві. Проведено аналіз основних причин звільнення працівників ресторану «Трембіта». Відзначено дещо занадто велику плінність кадрів в ресторані.

3. Проведено аналіз системи управління персоналом ресторану «Трембіта». Для вивчення управлінських технологій у ресторані «Трембіта», ми провели експертне опитування, метою якого є виявлення недоліків у

системі УП. Наведено аналіз результатів дослідження, проведеного в ресторані «Трембіта» щодо соціально-психологічних установок особистостей керівного складу. При розгляді чинників, що впливають на взаємини в колективі, було відзначено, що багато людей вважають, що колектив старається враховувати індивідуальні інтереси окремих осіб під час виконання завдань.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Розробка заходів зі вдосконалення управління персоналом ресторану «Трембіта»

В кадровій стратегії ресторану «Трембіта» найбільш важливим аспектом є збереження висококваліфікованого персоналу, зокрема, в умовах зниження попиту на послуги підприємства ресторанного бізнесу та обмежених фінансових можливостей для виплати зарплати, з огляду на зниження темпів зростання прибутку. Враховуючи проведений аналіз та економічну ситуацію в країні та світі, можна стверджувати, що забезпечення стабільності працівників ресторану стане важливою гарантією для галузі, коли вона повернеться до нормального функціонування.

У ході аналізу СУП ресторану «Трембіта» було виявлено наступні проблеми (таблиця 2.12), які безпосередньо стосуються СУП на всіх його етапах та складових, зокрема, щодо:

- технології вивільнення персоналу;
- атестації персоналу;
- технології навчання;
- мотивації персоналу.

На нашу думку, технології вивільнення персоналу не мають надмірного впливу на утримання та розвиток СУП. Тому основну увагу слід приділити іншим проблемним аспектам.

Таким чином, необхідно вдосконалити систему атестації та мотивації персоналу ресторану, а також розвитку технологій додаткового навчання персоналу ресторану «Трембіта».

На рисунку 3.1 наведено основні напрямки вдосконалення СУП

рестораном «Трембіта».



Рис. 3.1. Основні напрямки вдосконалення СУП рестораном «Трембіта»

Розглянемо їх детальніше.

1. Система матеріальної немонетарної винагороди

Проведемо аналіз запропонованої системи матеріальної немонетарної винагороди. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що відсутність соціального пакета є однією із провідних причин звільнення.

Для самого працівника соцпакет – є, насамперед, чинником, що впливає на вибір працедавця. Особливо це стосується кваліфікованих кадрів. Це певний стимул, що безпосередньо впливає на результат діяльності людини в компанії. Для самої фірми – це конкурентна перевага перед іншими конкурентами у боротьбі за професійних співробітників.

У процесі розробки потрібно врахувати індивідуальний чинник, тобто формування пакета пільг зі врахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника. Необхідно сформулювати 2 - 3 пакети пільг однаковою вартістю, але з різним наповненням. Таким чином, у працівників буде можливість обрати той пакет пільг, який би їх максимально задовольнив та мотивував на досягнення результатів. В ході проведеного опитування було отримано перелік пільг, які

будуть мотивувати робітників найбільше. До таких пільг належать: оплата обіду, бензину на певну суму, проїзду в громадському транспорті, мобільного зв'язку, дитячої путівки, власної путівки, санаторної путівки, занять у фітнес-центрі, медичного страхування, що особливо актуально в період пандемії.

З розглянутих варіантів отримані пакети рішень представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Щорічні витрати на різновиди наданих пільг

Пакет №1	Вартість, грн.	Пакет №2	Вартість, грн.	Пакет №3	Вартість, грн.
Оплата обіду	1500	Оплата бензину у сумі 300 грн./місяць	3500	Оплата медичного страхування	3500
Оплата проїзду	3500	Оплата мобільного зв'язку 120грн./місяць	1500	Оплата фітнес-центру	1500
Часткова оплата дитячої путівки у розмірі окладу	10000	Часткова оплата власної путівки у розмірі окладу	10000	Часткова оплата власної путівки у розмірі окладу	10000
Разом:	15000		15000		15000

У таблиці 3.1 наведені три пакети пільг, кожен із яких дорівнює сумі 15000 грн. щорічно. Дані системи пільг розроблені зі врахуванням потреб співробітників ресторану, оскільки основним завданням було вирішення питання щодо утримання висококваліфікованих кадрів усіх категорій. Таким чином, умова врахувати індивідуальний фактор - дотримано, співробітники зможуть обирати список, що найбільш підходить для них. Вибраний список пільг надаватиметься працівникові після успішного проходження ним випробувального терміну один раз на рік. За двома останніми пакетами пільга стане гарним бонусом до чергової відпустки, оскільки передбачає відпочинок у умови санаторію чи путівку на відпочинок.

Тепер розглянемо щорічні витрати ресторану на надання цієї стимулюючої системи.

Фактична середньооблікова чисельність співробітників ресторану на кінець 2022 року становить 16 осіб, тому витрати на даний захід V_3 складуть:

$$V_3 = 15\,000 * 16 = 240\,000 \text{ грн.}$$

В 2022 році в ресторані загалом звільнено 6 осіб, 83 % (5 осіб) з яких це кухарі та офіціанти. Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів. Найм та онбординг нового співробітника коштують немалих грошей. За даними Zippia витрати на пошук нового спеціаліста сягають 40% від базової заробітної плати працівника [32].

Тому витрати на пошук фахівця $V_{пф}$ складуть:

$$V_{пф} = 6 * 12 * 10\,000 * 0,4 = 288\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, додатковий ефект ΔE складе:

$$\Delta E = 288\,000 \text{ грн.} - 240\,000 \text{ грн.} = 48\,000 \text{ грн.}$$

Також пропонована система пільг у ресторані «Трембіта» сприятиме:

- закріпленню персоналу;
- покращенню соціально-психологічного клімату;
- підвищенню лояльності співробітників;
- підвищенню продуктивності праці не тільки за рахунок економії чисельності, а й за рахунок збільшення інтенсивності роботи;
- зниження витрат, які необхідні під час найму та звільнення співробітників.

2. Вдосконалення системи атестації персоналу

Наступним заходом, спрямованим на вдосконалення системи управління персоналу, стане вдосконалення системи атестації. За результатами атестації можна будувати план навчання співробітників, план їх кар'єрного зростання, як вертикального, і професійного горизонтального, за умов скороченої чисельності після кризи, викликаного пандемією, взаємозамінність дасть необхідну гнучкість у управлінні кадрами. Крім того, результати атестації допомагають створити ефективну систему фінансової та нематеріальної мотивації.

Важливо провести атестацію із комплексним підходом до питань діяльності ресторану. Тому блоків має бути кілька, зокрема:

- гостьова оцінка – оцінка ресторану з погляду відвідувачів. Тут можна задіяти систему «Таємний гість», дані усіх анкет за період, який аналізується, і виставляється бал в атестаційний лист співробітника;

- фінансова оцінка – досягнення рестораном певних цифр доходів та витрат, а також індивідуальні досягнення поставлених фінансових планів конкретним співробітником;

- оцінка виконання стандартів — відповідність нормам та вимогам, встановленим у компанії (оцінка проводиться керуючим рестораном, директором тощо);

- санітарна оцінка – дотримання закладом/співробітником санітарних норм та вимог;

- підсумкова атестаційна оцінка – оцінки, отримані на практичному та теоретичному атестаційному захисті.

Підсумком проведення атестації має стати розробка індивідуальних кар'єрних карток зі врахуванням особистих побажань та вимог.

Розроблений захід дозволить знизити плинність кадрів всіх категорій працівників, зберегти висококваліфіковані кадри на робочих місцях, зацікавити їх у подальшому розвитку, залучити достатню кількість молоді. А також захід сприятиме підвищенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

В додатку А наведені компоненти проведення атестації персоналу ресторану, а у додатку Б – приклад карти атестації бармена. Відповідно до даних прикладів можна розробити такі ж карти для конкретного ресторану, наприклад, ресторану «Трембіта». Відповідно до результатів атестації можна ввести премію за професіоналізм, дані для якої наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Премія за професіоналізм

Співробітник	Премія, при досягненні балів			
	0%	2%	3%	5%
Бармен	до 0,5	до 1	до 1,5	до 2
Офіціант	до 1	до 1,5	до 2	понад 2
Кухар	до 1,5	до 2	до 2,5	понад 2,5
Адміністратор	до 1,5	до 2	до 2,5	понад 2,5
Директор	до 2	до 2,5	2,5-2,8	понад 2,8

Премія за професіоналізм розраховується за трибальною шкалою. Якщо конкретний працівник із певної групи досягає певного рівня відповідно до шкали, він одержує премію у визначеному розмірі. Атестацію персоналу слід проводити періодично, однак, не частіше 2 разів на рік. Розраховувати ефективність даного заходу недоцільно, оскільки, вона є очевидною. Максимальна місячна премія складе 750 грн. для працівника, що окупиться їх ставленням до роботи і прагненням до підвищення за підсумками атестації.

3. Освітня програма наставників для управління молодшим обслуговуючим персоналом

Наступним етапом удосконалення системи управління персоналу ресторану «Трембіта» є навчання наставників (співробітників з досвідом роботи понад 3 роки) навичкам нематеріальної мотивації. Співробітники молодшого обслуговуючого персоналу, як правило, не повною мірою задоволені роботою з безпосереднім керівником, наставником, або більш досвідченим колегою – їм хотілося б, щоб останні сприяли прояву ініціативи, надавали самостійність,

делегували повноваження тощо, тому проведення тренінгу для наставників та керівників ресторану «Трембіта» стане ефективним нововведенням.

Наставники, навчені навичкам нематеріальної мотивації, сприятимуть створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зможуть зацікавити своїх підлеглих, внаслідок чого зменшиться плинність кадрів, збільшиться продуктивність праці, робота стане більш інтенсивною та оперативною.

Вартість проведення тренінгів на території замовника відповідно до даних [38] складає для 2 осіб впродовж 7 год. 1880 грн. Для наставника це складатиме 10-15 хв. щоденно або ті ж 7 год. на місяць.

Доплату за наставництво пропонуємо встановити у розмірі 5% доплати за місяць, що складатиме максимум 750 грн.

Наставництво будуть здійснювати 4 осіб: директор, адміністратор і 2 старших кухарів, кожен з яких матиме 1 «підшефного». Таким чином, додаткові витрати складуть максимум:

$$Дв = 750 \text{ грн.} * 4 \text{ (наставників)} / 2 \text{ (учнів)} = 1500 \text{ грн.}$$

Додатковий дохід на рік складе:

$$Дд = (1880 - 1500) * 12 = 4560 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальний річний додатковий дохід складе:

$$\Delta E = 48000 \text{ грн.} + 4560 \text{ грн.} = 52560 \text{ грн.}$$

Запропонована низка проектів та заходів, основним завданням яких є - вдосконалення системи управління персоналу, націлені вплинути на ставлення працівників до праці. Окрім економічного ефекту, вираженого в грошових одиницях, який складає 52560 грн., працівники ресторану «Трембіта»

отримають низку соціальних позитивних моментів від запровадження запропонованих заходів.

3.2. Сучасні підходи до автоматизації управління персоналом ресторану

На сьогоднішній день УП є тісно пов'язаним із інформаційними технологіями. Використання комп'ютерної техніки, Інтернет та наявність персоналу, який добре обізнаний в роботі із інформаційними технологіями, стали необхідними компонентами конкурентоздатного підприємства.

В останній час, зі зростанням інтенсивності розвитку інформаційних технологій, виникла нова галузь програмного забезпечення – автоматизовані інформаційні системи (АІС). Дані програми є спеціалізованим засобом і новою технологією, які, у більш широкому контексті, є комплексним забезпеченням для УП компанії. Вони призначені для вчасного забезпечення спеціалізованою інформацією різних підрозділів організації.

Використання ІКТ дозволяє створити організаційно-економічну модель СУП підприємства, яка працює в реальному часі та приймає рішення зі врахуванням конкретних ситуацій і впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Для подальшої інтеграції даної системи у автоматизовану систему управління підприємством (АСУП) (рис. 3.2), важливо створити систему УП на основі чітко визначеної економіко-організаційної моделі, яка враховує особливості підприємства. Під час розробки даної системи необхідно постійно контролювати та аналізувати її функціонування з метою виявлення відхилень і недоліків та їх швидкого усунення.

Доцільно запропонувати низку заходів для забезпечення ефективності цієї СУП компанії, зокрема:

- ✓ підбір відповідного персоналу для СУП або формування ефективної кадрової служби;
- ✓ організаційне проектування СУП;
- ✓ розробка та оформлення необхідної документації для СУП;

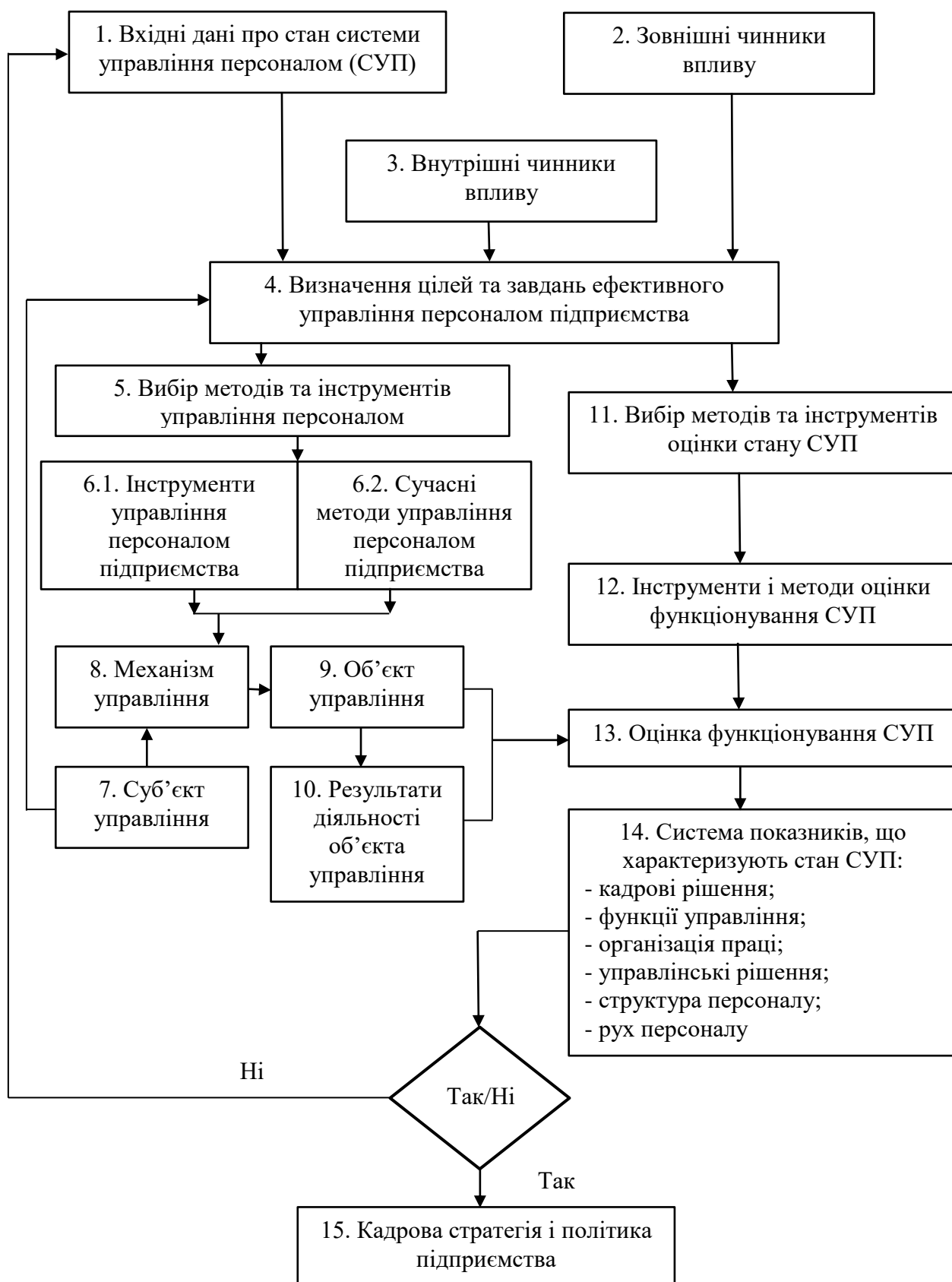


Рис. 3.2. Блок-схема моделі інформаційної СУП

- ✓ створення інформаційної та технічної бази для СУП;

- ✓ розробка та оформлення нормативно-методичного та правового забезпечення для СУП.

Успішне функціонування та розвиток підприємства можливі за умови впровадження нових організаційних схем та СУП, які відповідають цілям підприємства.

Як бачимо з рисунку 3.2, важлива роль у системі автоматизації УП підприємства належить методам УП, однак, традиційних методів управління недостатньо, тому є набагато більше методів системи управління, які враховують людський чинник, які є складнішими системами.

Більш сучасні методи УП передбачають використання двох стилів:

- 1) стиль ролі (сформувати у співробітників почуття важливості у колективі);
- 2) стиль прямого управління (кожен співробітник повинен знати, де починаються та закінчуються його обов'язки)

Актуальні методи управління мотивацією персоналу спрямовані формування усвідомленого ставлення до праці. Найчастіше сучасні менеджери використовують такі способи:

- ✓ гнучкий графік. Якщо специфіка діяльності компанії дозволяє співробітникам виконувати свої обов'язки без суворої прив'язки до часу, немає особливого сенсу вимагати, щоб вони були в офіс до певного часу. Працездатність буде вищою, якщо людина виспалася, вирішила особисті проблеми і може спокійно займатися поточними завданнями;
- ✓ віддалена робота. Пандемія показала, що в багатьох випадках продуктивність праці не залежить від того, де саме знаходиться співробітник, в офісі, будинку чи поїзді. Звичайно, дистанційна робота вимагає від людини зібраності, внутрішньої дисципліни та цілеспрямованості. Сьогодні на віддаленні успішно працюють не тільки фрілансери, а й штатні співробітники багатьох компаній;
- ✓ створення комфортних умов. На робочому місці людина проводить більшу частину дня, тому забезпечити її всім необхідним – прямий

обов'язок керівництва. В сучасних компаніях під необхідним розуміють не лише стіл, стілець та комп'ютер. Для персоналу організують зони відпочинку як активного, так і пасивного. Для працівників організують доставку обідів, надають каву, чай та продукти для перекусу;

- ✓ професійне зростання за рахунок фірми. У сучасних умовах регулярне оновлення навичок та знань набуває особливого значення, але не у кожного співробітника вистачає часу та коштів на відвідування навчальних курсів. Сучасні керівники підвищують професійний рівень своїх працівників, оплачуючи їх участь у вебінарах та тренінгах.

Не усі з даних методів є придатними для ресторану. Водночас, повна автоматизація бізнесу й об'єднання усіх підрозділів ресторану в єдине інформаційне поле дозволить чітко контролювати кожну ділянку, чітко розділяти управлінські відносини, запобігати хаосу.

Сучасні методи УП у ресторані давно відійшли від авторитарності власника та жорсткого тиску на працівників. Частина рутинних процесів реалізуються автоматизованим обладнанням, офіціанти розвантажуються, а у керівника з'являється більше часу на творче планування й опрацювання перспектив зростання підприємства. Виробляється здоровий моральний клімат у штаті, згуртованість колективу. Нервовість та стреси мінімізуються, що сприятливо відображається на атмосфері в залі, на кухні.

Сьогодні УП у ресторані вже не будується тільки на авторитеті керівника. Кадрова політика базується на збалансованому поєднанні багатьох складових, де носієм найвищої цінності для успішної діяльності ресторану і його пріоритетом є людина.

Відбувається впровадження інноваційних інструментів для підвищення лояльності клієнтів, спрощення звітності та обліку, списання інгредієнтів при кожному новому замовленні тощо.

Існує багато різних інформаційних систем управління персоналом (HRIS), які використовуються в організаціях різних розмірів і галузях. Ось декілька популярних інформаційних систем УП:

1. SAP SuccessFactors. Дана система пропонує широкий спектр рішень для УП, зокрема, управління талантами, проектами, аналітику та звітність.
2. Oracle HCM Cloud. Oracle пропонує хмарні рішення для УП, які включають у себе управління талантами, заробітну плату, аналітику та багато іншого.
3. Workday. Дана хмарна HRIS система надає рішення для управління кадрами, фінансами та іншими аспектами бізнесу.
4. BambooHR. Є легкою у використанні система для малих і середніх підприємств, яка пропонує основні функції УП, серед яких заробітна плата, електронні досьє працівників та відпустки.
5. ADP Workforce Now. ADP пропонує широкий спектр рішень для УП, зокрема, заробітну плату, кадровий облік та багато іншого.
6. Kronos Workforce Central. Дана система спеціалізується на управлінні часом та присутністю працівників, що є важливим аспектом для багатьох підприємств.
7. UltiPro. UltiPro пропонує комплексні рішення для УП, зокрема, управління талантами, заробітну плату, аналітику та багато іншого.
8. PeopleSoft. PeopleSoft характеризується розширеними можливостями для УП і використовується в багатьох великих організаціях.

Порівняти популярні інформаційні СУП (HRIS) можна за кількома ключовими категоріями, такими як функціональність, легкість використання, локалізація, ціна та інші аспекти. Ось порівняльна таблиця для деяких популярних систем HRIS (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця для деяких популярних систем HRIS

Інформаційна система	Функціональність	Легкість використання	Локалізація	Ціна	Інтеграція
SAP SuccessFactors	Великий функціонал для корпоративних потреб, управління талантами, аналітика	Зазвичай вимагає професійної інтеграції та навчання	Є підтримка локалізації для багатьох країн	Висока	Є інтеграція з багатьма іншими системами

Інформаційна система	Функціональність	Легкість використання	Локалізація	Ціна	Інтеграція
Oracle HCM Cloud	Широкий функціонал, включаючи управління талантами та аналітику	Вимагає навчання для використання на повну потужність	Має підтримку локалізації для багатьох країн	Висока	Інтеграція з іншими продуктами Oracle
Workday	Широкий функціонал для УП та фінансами	Вважається досить інтуїтивною та користувацько-дружньою	Підтримка локалізації для багатьох країн	Висока	Є інтеграція з іншими системами
BambooHR	Проста система з базовими функціями УП	Дуже легка у використанні та встановленні	Підтримка локалізації	Розумна ціна для малих підприємств	Інтеграція з деякими іншими програмами
ADP Workforce Now	Широкий функціонал для УП та заробітною платою	Вимагає професійної настройки	Підтримка локалізації	Зазвичай висока	Є інтеграція з іншими системами
Kronos Workforce Central	Спеціалізована система для управління робочим часом та присутністю	Вимагає навчання для використання	Є підтримка локалізації	Зазвичай висока	Інтеграція з іншими системами
UltiPro	Широкий функціонал для УП, заробітною платою та аналітикою	Вимагає навчання для використання	Підтримка локалізації	Зазвичай висока	Є інтеграція з іншими системами

Дана таблиця надає загальний огляд деяких ключових характеристик аналізованих систем HRIS. Однак вибір конкретної системи повинен враховувати конкретні потреби бізнесу, бюджет і можливості інтеграції з іншими системами, які вже використовує компанія. Також рекомендується провести докладний аналіз кожної системи, ознайомитися з відгуками користувачів та консультуватися зі спеціалістами в області УП перед прийняттям остаточного рішення.

Також слід враховувати і розвиток вітчизняних систем УП, однією із основних переваг яких є цінова політика. Так, вартість HRIS PeopleHR від компанії «PeopleForce» складає 75 дол. США в місяць, а іншої вітчизняної HRIS «HURMA» – 100 дол. США в місяць, тоді коли базова ціна найдешевшого продукту іноземного виробництва BambooHR складає 99 дол. США в місяць,

однак, даний пакет не охоплює всі важливі функції, зокрема, «Payroll або Performance Management. Для керування виплатами, компанії доведеться додатково платити 75 дол. США у місяць» [56].

Обираючи систему УП, важливо враховувати потреби та розмір організації, бюджет проекту, інтеграційні можливості та інші чинники. Бажано провести докладний аналіз і порівняння різних систем, щоб обрати ту, що найкраще відповідає потребам компанії.

Обираючи інформаційну систему УП (HRIS) для українського ресторану, важливо враховувати особливості компанії та її потреби. Ось декілька кроків, які можуть допомогти у цьому процесі:

1. Визначення власних потреб. Слід розпочати із аналізу потреб конкретного ресторану. Також необхідно визначити, які конкретні завдання ресторан хоче автоматизувати. Це може включати управління графіками, заробітною платою, відпустками, документацією працівників та іншими завданнями. Потрібно визначити власні пріоритети.

2. Розгляд бюджету. Слід визначити власні можливості щодо витрат на HRIS. Інформаційні СУП можуть варіювати за вартістю, і важливо вибрати систему, яка вписується у бюджет компанії.

3. Вивчення ринку. Необхідно дослідити ринок інформаційних систем УП і з'ясувати, які системи доступні для українського ринку. Також слід провести порівняльний аналіз систем, які відповідають потребам ресторану.

4. Врахування локалізації. Слід переконатися, що система підтримує мову та законодавство України. Це важливо для забезпечення відповідності правовим нормам і спілкування з вашим персоналом.

5. Функціональність. Слід обирати систему, яка має функції, необхідні для конкретного ресторанного бізнесу. Це може включати управління графіками працівників, ведення обліку робочого часу, заробітну плату, відпустки та інші функції, які полегшать роботу з персоналом.

6. Підтримка та навчання персоналу. Необхідно переконатися, що буде доступ до технічної підтримки й навчання для користувачів. Це допоможе

забезпечити ефективне впровадження системи в ресторані.

7. Аналіз відгуків і рекомендацій. Доцільно пошукати відгуки й рекомендації від інших ресторанів чи галузевих фахівців, які уже використовують конкретну HRIS.

8. Тестування системи. Перед придбанням можливо провести тестове впровадження системи для переконання, що вона відповідає потребам конкретного ресторану.

9. Інтеграція з іншими програмами та апаратним забезпеченням. Слід переконатися, що система може інтегруватися із іншими програмами або POS-системами, які вже використовуються у ресторані.

10. Проведення навчання персоналу. Після вибору системи слід підготувати персонал до її використання і навчити їх працювати із новою системою.

Таким чином, обираючи HRIS для вітчизняного ресторану, важливо враховувати конкретні потреби бізнесу, вартість та можливості системи, а також її здатність відповідати місцевим правилам та законам.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено заходи зі вдосконалення управління персоналом ресторану «Трембіта». Відзначено, що в кадровій стратегії ресторану «Трембіта» найбільш важливим аспектом є збереження висококваліфікованого персоналу. Визначено основні напрямки вдосконалення СУП рестораном «Трембіта» і детально їх розглянуто, зокрема, систему матеріальної немонетарної винагороди, вдосконалення системи атестації персоналу та освітню програму наставників для управління молодшим обслуговуючим персоналом. Відзначено позитивний ефект від даних заходів і показано, що окрім економічного ефекту, вираженого в грошових одиницях, який складає 52560 грн., працівники ресторану «Трембіта» отримують низку соціальних позитивних моментів від запровадження запропонованих заходів.

2. Визначено сучасні підходи до автоматизації управління персоналом ресторану. Відзначено, що на сьогоднішній день УП є тісно пов'язаним із інформаційними технологіями. Запропоновано блок-схему моделі інформаційної СУП. Відзначено важливу роль у системі автоматизації УП підприємства методів УП. Визначено актуальні методи управління мотивацією персоналу, які спрямовані на формування усвідомленого ставлення до праці.

Відзначено існування багатьох різних інформаційних систем управління персоналом (HRIS), які використовуються в організаціях різних розмірів і галузях. Наведено порівняльну характеристику популярних інформаційних систем УП і зокрема, за ціновою політикою. Визначено кроки обирання HRIS для українського ресторану.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала в дослідженні теоретичних основ управління персоналом, виявленні особливостей управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу та розробці заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Підводячи підсумок проведеним дослідженням в даній випускній кваліфікаційній роботі слід зробити низку висновків. Серед них:

1. Проаналізовано основні поняття та підходи до управління персоналом підприємства. Розглянуто основні підходи до розуміння сутності понять аналізованої теми. Визначено, що завдання УП є досить складними та різноманітними, і вони потребують врахування багатьох аспектів. Систематизовано підсистеми УП підприємства.

2. Проаналізовано систему управління персоналом, її складові та наведено її характеристику. Визначено основні елементи, що в найбільш загальному випадку включаються до складу СУП. Уточнено структуру системи управління персоналом.

3. Визначено особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу. Показано, що співробітники підприємств ресторанного бізнесу є ключовими складовими успішного створення і реалізації продукції ресторану, однією із головних його переваг щодо конкурентів. Визначено основні групи персоналу підприємств ресторанного бізнесу. Відзначено ключові фігури підприємств ресторанного бізнесу. Виділено основні функції керівника ресторану.

4. Дано загальну характеристику ресторану «Трембіта». Наведено характеристику інфраструктури та меню ресторану «Трембіта». Проаналізовано портрет цільової аудиторії ресторану «Трембіта». Проаналізовано динаміку відвідуваності ресторану «Трембіта» у залежності від пори доби і загалом у 2021-2022 рр. Проаналізовано основні показники діяльності ресторану «Трембіта». Відзначено, що не зважаючи на складний період, який охоплює і

пандемію Covid-19, і війну з РФ, ресторан «Трембіта» показує у кожному році позитивні показники прибутку, однак, в останній рік темпи його зростання, як і виручки загалом є негативними.

5. Проведено аналіз використання персоналу в ресторані «Трембіта». Проаналізовано організаційну структуру ресторану і відзначено, що вона є лінійною. Проаналізовано кадровий склад та основні категорії працівників ресторану «Трембіта». Проведено аналіз руху персоналу, як важливий індикатор кадрової політики на підприємстві. Проведено аналіз основних причин звільнення працівників ресторану «Трембіта» і відзначено дещо завелику плинність кадрів в ресторані.

6. Проведено аналіз системи управління персоналом ресторану «Трембіта». Для вивчення управлінських технологій у ресторані «Трембіта», проведено експертне опитування, метою якого є виявлення недоліків у системі УП. Наведено аналіз результатів дослідження, проведеного в ресторані «Трембіта» щодо соціально-психологічних установок особистостей керівного складу. При розгляді чинників, що впливають на взаємини в колективі, було відзначено, що багато людей вважають, що колектив старається враховувати індивідуальні інтереси окремих осіб під час виконання завдань.

7. Розроблено заходи зі вдосконалення управління персоналом ресторану «Трембіта». Визначено основні напрямки вдосконалення СУП рестораном «Трембіта» і детально їх розглянуто. Відзначено позитивний ефект від даних заходів і показано, що окрім економічного ефекту, працівники ресторану «Трембіта» отримують низку соціальних позитивних моментів від запровадження запропонованих заходів.

8. Визначено сучасні підходи до автоматизації управління персоналом ресторану. Запропоновано блок-схему моделі інформаційної СУП. Визначено актуальні методи управління мотивацією персоналу, які спрямовані на формування усвідомленого ставлення до праці. Наведено порівняльну характеристику популярних інформаційних систем УП і зокрема, за ціною політикою. Визначено кроки обирання HRIS для українського ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22> (дата звернення 03.07.2023 р.)
2. Бажан, І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підручник*. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Менеджмент : навчальний посібник*. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Балахонова О.В., Пірняк А.С. *Методи управління кадровою політикою підприємства. Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23)_4(24). С. 81-88.
7. Вараксіна О., Шульга В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення 03.07.2023 р.)
8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. *Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник*. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
9. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063> (дата звернення: 16.07.2023)
10. Гольдфарб, А.Г. *Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки*. Вип. 59. 2004. С. 231-238.

11. Горук М.П., Баран Р.Я. Особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 155-158.
12. Горук М.П., Баран Р.Я. Система управління персоналом, її складові та характеристика // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 152-154.
13. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.
14. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16-22.
15. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбальюк С. О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
16. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
17. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
18. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. 2013. No 10(189). С. 37-50.
19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
20. Коваленко Т.В., Поторочин С.О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
21. Коды видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/kved/search?q=86.22> (дата звернення 28.08.2023 р.)

22. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
23. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (59). С. 84–88.
24. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
25. Кукліна Т.С., Корнієнко О.М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі. *Інфраструктура ринку*. Випуск 13. 2017. С. 119-123.
26. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.
27. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
28. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
29. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
30. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf (дата звернення 27.08.2023 р.)
31. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94-105.

32. Навіщо потрібен коефіцієнт плинності кадрів? URL: <https://hurma.work/blog/koeficziyent-plynnosti-kadriv/> (дата звернення 28.08.2023 р.)

33. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.

34. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

35. Платіжні деталі. URL: https://peopleforce.io/uk/pricing?utm_term=bamboohr&utm_campaign=search-ukraine-ua-competitors-bamboohr&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=631317610521&hsa_acc=4488546770&hsa_cam=18736134409&hsa_grp=143461921112&hsa_ad=631317610521&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-36107665410&hsa_kw=bamboohr&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwj5mpBhDJARIsAOVjBdqoOJneNbdq_xysUACDm29OA6GyzzRQKWmuL7dVUgkhPDGhwF2zUvcaAhC2EALw_wcB (дата звернення 03.09.2023 р.)

36. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

37. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 163–166.

38. Рекрутінг та управління персоналом в ресторанному закладі. URL: <https://trend-ua.club/trening-upravlinnja-personalom-restoranu.html> (дата звернення 03.09.2023 р.)

39. Ресторан Трембіта Івано-Франківськ. URL: <https://trembita.eatbu.com/?lang=uk> (дата звернення 27.08.2023 р.)

40. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

41. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11> (дата звернення 03.07.2023 р.)

42. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

43. Управління персоналом. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_персоналом (дата звернення 27.05.2023 р.)

44. Управління рестораном: 9 правил менеджменту ресторану. URL: <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> (дата звернення 27.08.2023 р.)

45. ФОП Гарасимків Галина Павлівна. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/14120761/ (дата звернення 28.08.2023 р.)

46. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення 03.07.2023 р.)

47. Череп О.Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

48. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. 159 с.

49. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 194 с.

50. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970 .
51. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. p. 11.
52. Frederick Taylor Principles of Scientific Management (monograph, 1911).
53. Harrington H. James, Esseling Erik K.C., Nimwegen Harm. Business process improvement workbook : documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York : McGraw-Hill, 1997. 314 p.
54. Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. F. Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
55. Herzberg F. The Motivation to Work. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.
56. HURMA System vs. BambooHR: Що вам підходить краще? URL: <https://hurma.work/blog/hurma-system-vs-bamboohr-shho-vam-pidhodyt-krashhe/> (дата звернення 03.09.2023 р.)
57. Marshall, Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.
58. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975.

ДОДАТКИ

Компоненти проведення атестації персоналу ресторану

Тести і контрольні форми	Офіціанти	Хостес	Бармен	Кухар
Тест з асортименту б/а	*		*	
Тест з асортименту алкоголь	*		*	
Тест по пиву	*		*	
Тест по вину	*		*	
Тест по політиці обслуговування	*	*	*	
Тест по методах продажів	*		*	
Тест по програмі лояльності	*	*	*	*
Тест по основах санітарії	*	*	*	*
Тест по коктейлях	*		*	
Тест по посуду	*		*	
Тест по інвентарю			*	*

Приклад карти атестації бармена

ПІБ бармена _____

Дата _____ / _____ 2023/24 р.

ПІБ експерта _____

- Дисциплінарна політика
- Режим роботи працівника
- Стандарти зовнішнього вигляду
- Правила особистої гігієни
- Правила техніки безпеки
- Карта прибирання
- Обов'язки з відкриття
- Обов'язки з закриття
- Меню асортименту бару здано на 100 %
- Меню асортименту бару здано не менше, ніж на 95 %
- Меню кухні здано не менше, ніж на 80 %
- Техкарти бару здані на 100 %
- Правила прийому товару
- Правила зберігання товару
- Барний інвентар
- Приготування кави
- Налив пива, обслуговування системи наливу
- Приготування коктейлів
- Тест за типами посуду