

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

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

**ШИНКАРЧУК Ольга Михайлівна**

**Контроль як засіб зміцнення трудової виконавської дисципліни на підприємстві / Control as a means of strengthening labor executive discipline at the enterprise**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзмі-21  
О.М. Шинкарчук

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент, М. Й. Романчукевич

---

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

Івано-Франківськ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
1.1. Концептуальні основи та пріоритетні завдання контролю робочої дисципліни на підприємствах .....	6
1.2. Методологія та стратегічні підходи до контролю виконавської дисципліни у бізнес-структурах .....	11
1.3. Аналіз міжнародного досвіду в сфері контролю робочої дисципліни ..	16
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «СТАРА ГУТА»).....	24
2.1. Моніторинг стану трудової виконавської дисципліни працівниками досліджуваного підприємства.....	24
2.2. Аналіз організаційного забезпечення контролю за дотриманням трудої виконавської дисципліни в досліджуваній організації .....	31
2.3. Оцінка технологій контролю стану трудової виконавської дисципліни на досліджуваному підприємстві .....	36
Висновки до розділу 2 .....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	44
3.1. Імплементация технології кадрового бенчмаркінгу в процесі удосконалення контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві.....	44
3.2. Впровадження інноваційних технологій контролю за дотриманням трудої виконавської дисципліни на підприємстві .....	51
3.3. Формування системи індикаторів визначення стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві та попередження її порушення .....	59
Висновки до розділу 3 .....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективність діяльності підприємств тісно пов'язана з рівнем трудової виконавської дисципліни їхніх працівників. Задоволеність клієнтів, якість продукції чи послуг, а також досягнення цілей підприємства залежать від сумлінного ставлення працівників до виконання своїх обов'язків та дотримання норм та правил, встановлених в організації. Трудова дисципліна є ключовим елементом, що об'єднує зусилля працівників для спільного успіху, а її порушення може призвести до негативних наслідків у діяльності підприємства. Тому, контроль за станом трудової дисципліни є важливим для менеджерів, оскільки дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, запобігаючи погіршенню дисципліни. Це підкреслює значимість даної теми для дослідження у магістерській роботі.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Дослідження трудової виконавської дисципліни на підприємствах є предметом інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких Андрушків Б., Блансеро Д., Бондар Н., Василенко В., Виноградський М., Демб А., Завадський Й., Карамушка Л., Кирич Н., Колот А., Кузьмін О., Кутоманов Д., Мельничук Д., Морщенок Т., Навольська Н., Новиков Б., Осовська Г., Тарнавська Н., Хміль Ф., Шегда А. та інші.

Дані дослідники зосереджуються на вивченні різних аспектів трудової дисципліни, але при цьому недостатньо уваги приділяється аналізу проблеми контролю за її станом на підприємствах. Це вказує на необхідність більш глибокого дослідження методів та підходів до моніторингу та управління станом трудової виконавської дисципліни у рамках організаційного менеджменту.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві. Практичне дослідження ми проводитимемо на прикладі ресторану «Стара Гута».

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні

**завдання:**

- дослідити сутність та встановити завдання контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві;
- узагальнити методичні засади механізму контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві;
- проаналізувати зарубіжний досвід контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві;
- провести моніторинг стану трудової виконавської дисципліни працівниками ресторану «Стара Гута»;
- охарактеризувати організаційне забезпечення контролю за дотриманням трудової виконавської дисципліни на досліджуваному підприємстві;
- здійснити оцінку технологій контролю стану трудової виконавської дисципліни;
- розробити пропозиції щодо імплементації технології кадрового бенчмаркінгу в процесі удосконалення контролю стану трудової виконавської дисципліни у ресторані «Стара Гута»;
- обґрунтувати шляхи впровадження інноваційних технологій контролю за дотриманням трудової виконавської дисципліни на підприємстві;
- сформулювати напрямки формування системи індикаторів визначення стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві;

**Об'єктом дослідження** є процес управління діяльністю ресторану «Стара Гута».

**Предметом дослідження** є механізм контролю стану трудової виконавської дисципліни у ресторані «Стара Гута».

**Методологія дослідження.** В рамках виконання дипломної роботи використано різноманітні методи аналізу для всебічного вивчення трудової виконавської дисципліни на підприємстві. Застосовано системний аналіз який допоміг виявити ключові фактори, які впливають на рівень трудової дисципліни. Метод порівняння дозволив визначити відхилення фактичного

стану від нормативних показників. Аналогія з зарубіжним досвідом надала можливість адаптувати ефективні практики контролю трудової дисципліни. Соціологічні дослідження сприяли ідентифікації проблемні аспекти дотримання трудової дисципліни. Моделювання допомогло створити оптимальну модель організації з точки зору дотримання трудових норм, а статистичний аналіз виявить динаміку зміни показників трудової дисципліни на підприємстві. Ці методи забезпечили комплексний підхід до аналізу та вирішення проблеми трудової виконавської дисципліни.

**Інформаційна база роботи.** Джерела інформації для цього дослідження включають українське законодавство, наукову літературу, таку як монографії і підручники, а також статті з періодичних видань. Крім того, були використані матеріали з наукових конференцій, звіти підприємств, а також ресурси Інтернету.

**Наукова новизна** роботи полягає в формуванні системи індикаторів визначення стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві, що, на відміну від існуючих підходів, враховує індикатори самоконтролю на принципах самоменеджменту.

**Практичне значення** роботи полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо контролю стану трудової виконавської дисципліни в ресторані «Стара Гута». Вказані рекомендації будуть впроваджені на даному підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження висвітлені автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (18 травня 2023 року, Івано-Франківськ) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (19 жовтня 2023 року, Івано-Франківськ).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування, 3 таблиці, 15 рисунків та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Концептуальні основи та пріоритетні завдання контролю робочої дисципліни на підприємствах

Дисципліна в соціальних і організаційних контекстах є ключовим елементом у встановленні порядку та забезпеченні ефективності діяльності. Вона охоплює поведінку, яка відповідає нормам права та моралі, та виражається у виконанні обов'язків індивідом. Трудова дисципліна, зокрема, є важливою в сервісних організаціях, де вона впливає на задоволення потреб клієнтів.

Дисципліна має складну багатогранну природу, що вимагає інтеграції підходів з різних наукових галузей, включаючи право, економіку, соціологію та психологію. Її визначення різняться, але загалом вона розглядається як взаємодія соціальних і технічних норм у різних сферах суспільства.

Різні визначення дисципліни підкреслюють її роль як елементу соціальної системи, засобу досягнення цілей і фактору системного розвитку. Виділяються різні види дисципліни, такі як примусова і добровільна, економічна, політична, фінансова, трудова та технологічна, кожна з яких має свої особливості та значення в різних контекстах. Особливе місце займає контроль, який допомагає регулювати діяльність державних органів та громадян.

В цілому, дисципліна є фундаментальною соціальною вартістю, що формує основу ефективних соціальних та трудових відносин

Дисципліна може бути виробничою та трудовою (рис. 1.1). Виділяють також статичні та допоміжні аспекти дисципліни.

Трудова дисципліна відіграє ключову роль у процесі праці та виробництва, включаючи технологічну, виконавчу та внутрішньозмінну сфери.

Вона передбачає виконання обов'язків працівниками відповідно до встановлених вимог та регламентів. Як економічна категорія, дисципліна праці визначає суспільні відносини, пов'язані з раціональним виконанням трудових обов'язків, відповідно до правових та соціальних норм.



Рис. 1.1. Суть та види дисципліни працівників

Складено із використанням [1, с. 427].

Технологічна дисципліна базується на дотриманні технологічних процесів, взаємодії людини зі знаряддями та предметами праці, а також передовим досвідом у галузі. Недотримання технологічних норм може призвести до браку продукції або послуг. Рівень технологічної дисципліни визначається кваліфікацією працівників і відображається через показники якості продукції та послуг [2, с. 192]:

$$K_m = 100 \times (1 - A_o / A), \quad (1.1)$$

де

$K_T$  - рівень технологічної дисципліни (за день, тиждень, місяць та інший період по бригаді, цеху та ін.), %;

$A_6$  - обсяг бракованої продукції (робіт);

$A$  - загальний обсяг виробленої продукції (робіт).

Виробнича дисципліна в організаціях є комплексною системою, яка включає стосунки між працівниками та керівництвом щодо дотримання техніки безпеки, охорони праці, а також ефективного використання ресурсів. Ця дисципліна забезпечує бережливе ставлення до засобів і предметів праці, сприяє створенню оптимальних умов праці та економії ресурсів.

Дисципліна поведінки поза робочим місцем включає дотримання режиму праці та відпочинку, а також виключення прогулів та інших порушень, що негативно впливають на виробничий процес. Рівень дисципліни можна визначати через показник використання робочого часу працівниками.

Важливим аспектом управління поведінкою в робочому середовищі є спостереження, яке є цілеспрямованим та усвідомленим сприйняттям предметів і явищ. В управлінні дисципліною у організаціях існує низка завдань, що спрямовані на оптимізацію взаємозв'язків й підвищення ефективності виробничого процесу.

Ефективне управління трудовою дисципліною на підприємствах базується на врахуванні індивідуальних умов праці, інтеграції моральних і матеріальних стимулів, а також використанні диференційованого підходу до впровадження дисциплінарних заходів залежно від різних соціальних чинників, таких як вік, стать, освіта. Основними принципами є невідворотність покарання за порушення та вивчення й застосування успішного досвіду інших організацій.

Необхідність управління дисципліною підкреслюється її роллю в забезпеченні ефективності та продуктивності праці, особливо в контексті сервісних організацій. Запізнення та прогули стають причиною втрати робочого часу, що негативно впливає на продуктивність.



У міжнародному масштабі, розвиток глобалізації економіки та торгівлі посилює ризики зловживань персоналу та втрати комерційної таємниці, які вимагають уважності та відповідальності у збереженні корпоративних інтересів. На рисунку 1.2 представлено найпоширеніші види порушень, що виникають у даному контексті.

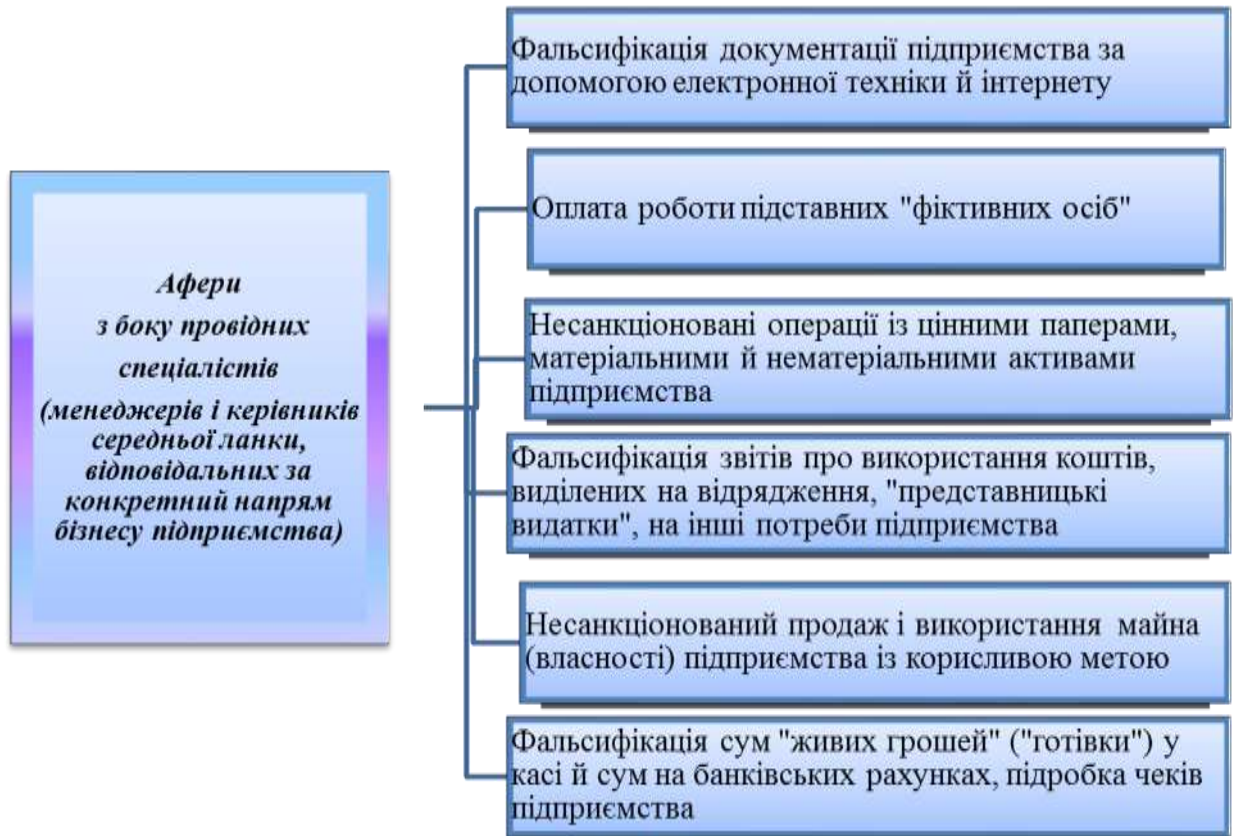


Рис. 1.2. Можливі зловживання менеджерів в організації

Складено із використанням [3]

Управління кадровою безпекою в організаціях вимагає інтегрованого підходу, що включає аналіз та запобігання різноманітним ризикам, пов'язаним із персоналом. Ключові чинники, що впливають на мотивацію персоналу, охоплюють фінансові труднощі співробітників, слабкі місця в системі управління, низьку кваліфікацію керівництва, психологічну схильність до зловживань, та слабкий контроль з боку керівництва.

Зовнішні загрози кадрової безпеки включають конкурентні умови роботи, політику переманювання співробітників, зовнішній тиск, та інфляційні процеси.

Внутрішні небезпеки, наведені на рисунку 1.3, стосуються внутрішньої організаційної сфери.

Кадрова безпека включає заходи запобігання негативному впливу на економічну безпеку через ризики, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання всіх видів дисципліни, включаючи технологічну та фінансову, і є основою ефективної роботи з персоналом у будь-якій організації.

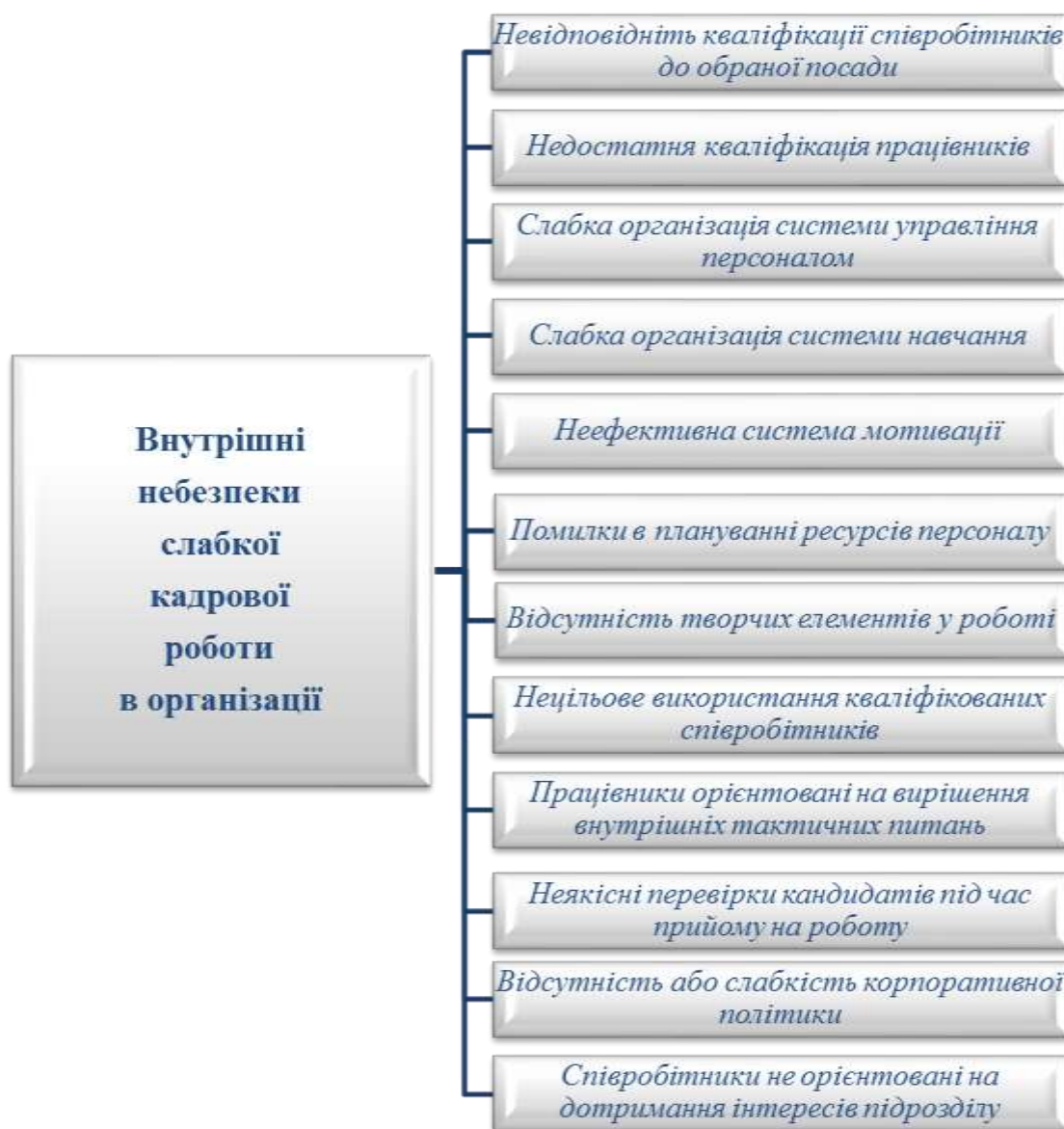


Рис. 1.3. Внутрішні небезпеки слабкої кадрової роботи в організації  
Складено із використанням [3].

У процесі управління на підприємствах важливу роль відіграє контроль, що є центральним елементом у забезпеченні трудової виконавської дисципліни. Контроль як функція управління включає регулярне збирання і аналіз інформації про стан справ, виявлення відхилень від планів та коригування діяльності для досягнення цілей організації.

Цей процес охоплює оцінювання результатів роботи, гнучкість управління та його здатність реагувати на зміни, аналіз чинників, що перешкоджають успіху, та формування зворотного зв'язку. Контроль також включає вивчення порушень дисципліни та мінімізацію помилок.

Контроль, як завершальний етап управлінського циклу, впливає на ефективність виконання інших управлінських функцій, включаючи планування, організування та мотивацію. Він забезпечує реалізацію планів, ефективність структурної організації та відповідність винагород досягнутим результатам.

## **1.2. Методологія та стратегічні підходи до контролю виконавської дисципліни у бізнес-структурах**

Управління трудовою виконавською дисципліною на підприємстві включає функцію контролю, яку спрямовано на боротьбу із неефективністю, пасивністю та недобросовісністю працівників. Ключові завдання даного процесу охоплюють організацію праці, розподіл функцій між працівниками та створення мотиваційної системи для досягнення цілей підприємства.

Ефективне управління дисципліною залежить від використання впливу, лідерства та влади, які можуть варіюватися від традиційної ієрархічної влади до влади примусу, винагород та заохочень, експертної та еталонної влади. Комбінація даних видів влади сприяє підвищенню ефективності роботи організації та зміцненню дисципліни.

Управління дисципліною включає використання як прямих, так і допоміжних механізмів для досягнення поставлених цілей, що вимагає

комплексного підходу та залучення різних методів впливу на персонал [4, с. 274].

Управління трудовою виконавською дисципліною на підприємстві передбачає застосування прямих і допоміжних механізмів. Прямі механізми включають методи переконань, заохочень, примусу, а допоміжні — зміни умов праці, рівня управління та кваліфікації персоналу. Основною метою є створення умов для ефективної праці та задоволення потреб працівників.

Ключові методи управління дисципліною охоплюють економічні, виховні, організаційні та правові підходи. Економічні методи базуються на системі матеріального стимулювання, виховні — на переконанні у відповідальному підході до роботи, організаційні — на створенні оптимальних умов праці, а правові — на використанні примусу та заохочень.

У випадку порушення дисципліни, адміністрація має право застосувати дисциплінарні заходи, зокрема, попередження, догану, чи звільнення. Причинами порушень можуть бути недоліки в організації праці, недостатній контроль, особисті якості працівника. Ефективність покарання залежить від його невідворотності, індивідуальності, справедливості та поваги до гідності працівника.

Загалом, управління дисципліною вимагає комплексного підходу, який включає різні види влади та механізми впливу на персонал для забезпечення ефективності роботи організації. [5, с.368].

Управління дисципліною на підприємстві зазнає постійних змін, адаптуючись до сучасних вимог. Цей процес включає розвиток від примусової дисципліни до самодисципліни, а також зміну методів покарань, заохочень та переконань. Центральною метою є підтримка стабільного рівня дисципліни та розвиток її форм, від низького до високого рівня.

Управління дисципліною базується на аналізі умов, що впливають на рівень дисципліни, вивченні переконань у колективі, розвитку самодисципліни та створенні умов для ефективної роботи. Для цього використовуються засоби

впливу на працівника, винагороди за активність та результативність, а також створення сприятливих організаційних умов та самоуправління.

Ключові принципи управління дисципліною включають врахування індивідуальних умов працівника, комбінацію моральних та матеріальних стимулів, диференційований підхід до застосування заходів зміцнення дисципліни та аналіз ефективності різних методів управління [6, с.279].

У контексті управління на підприємствах, важливість трудової дисципліни підкреслюється її впливом на інтенсифікацію діяльності та підвищення економічної ефективності, завдяки оптимізації використання людських ресурсів. Працівники, як основний чинник економічного розвитку, зумовлюють необхідність точного обліку робочого часу та мінімізації його втрат, які включають запізнення та прогули, що негативно впливають на продуктивність праці.

Процес контролю стану трудової дисципліни охоплює комплекс заходів: детальний аналіз та оцінка її рівня на підприємстві та в окремих його підрозділах, систематичний облік робочого часу та контроль за його ефективним використанням, фіксація порушень дисципліни та планування дій, направлених на її зміцнення.

Кількісна оцінка стану трудової виконавської дисципліни базується на спеціалізованій формулі [7, с. 175], яка дозволяє об'єктивно вимірювати даний параметр і визначати ефективність запроваджених управлінських рішень. Такий підхід дозволяє досягти оптимального балансу між потребами підприємства та інтересами його працівників, забезпечуючи стабільний розвиток та високу продуктивність праці.

$$K_{\text{тд}} = [П + V_{\text{н}} (O + ПЗ)] / Ч_{\text{с}}, \quad (1.2)$$

де

$K_{\text{тд}}$  - коефіцієнт трудової виконавської дисципліни,

П - кількість прогулів,

О - втрати від запізнення на роботу, післяобідньої перерви, людино/год.,

ПЗ - передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.,

Ч<sub>c</sub> - середньоспискова кількість робітників за період, що оцінюється,

V - обсяг робіт, продукції.

У контексті управління робочою дисципліною на підприємствах, аналізується рівень дисципліни за допомогою даних з різних структурних підрозділів та професійних груп. Використовуються дані з наказів, табелів обліку робочого часу, звітів, зокрема, для розрахунку показника відсотка порушників дисципліни. Якісний аналіз включає в себе вивчення характеристик порушників, включаючи вікову категорію, освіту, професію, стаж роботи. Види порушень та відповідні покарання також розглядаються, зокрема, в якості додаткових заходів впливу на порушників.

Важливим аспектом є також управління дисципліною поведінки, яка вимагає координації з боку керівництва та базується на міжособистісних відносинах у колективі. Використання впливу, лідерства та влади є ключовими елементами в управлінні дисципліною, де влада розглядається як здатність впливати на поведінку персоналу.

Оцінка рівня трудової дисципліни здійснюється через аналіз балансу робочого часу, зокрема, використання інтегрального коефіцієнта використання робочого часу, який показує співвідношення робочих годин на одного робітника у порівнянні з базовим періодом.

За даними дослідження консалтингової компанії «Proudfoot», виявлено, що значна частина робочого часу втрачається через неефективне планування та управління. Втрати робочого часу складають, у середньому, 37%, з яких більшість припадає на недоліки у керівництві та організації робочого процесу [8, с.411].

В контексті управління трудовою дисципліною на підприємствах, важливим аспектом є аналіз невикористаного робочого часу. Це включає аналіз неявок з поважних причин, цілоденних та внутрішньозмінних простоїв,

прогулів та інших порушень робочого розпорядку. Дотримання технологічних вимог, обов'язків, визначених тарифно-кваліфікаційними нормами, впливає на якість продукції та безпеку праці.

Оцінка ефективності використання робочого часу включає в себе аналіз витрат робочого часу та впровадження заходів щодо оптимізації праці. Порушення дисципліни є результатом комплексу чинників, що вимагають системного підходу до управління. Запобігання порушенням передбачає усунення недоліків умов праці, виховну роботу, підвищення ефективності заохочувальних заходів та розвиток дисциплінарних впливів.

Особлива увага приділяється дисципліні праці в функціональних підрозділах, де якість технічного забезпечення безпосередньо впливає на продуктивність праці. Ефективне виконання обов'язків спеціалістами допоміжних підрозділів сприяє впровадженню прогресивних форм обслуговування робочих місць.

Управління дисципліною включає в себе ефективне використання впливу, лідерства та влади. Аналіз і оцінка використання робочого часу здійснюється за допомогою інтегральних показників, які відображають витрати часу та ефективність роботи працівників.

Комплексні дослідження вказують на значні втрати робочого часу через слабе планування та управління. Вирішення цих проблем вимагає удосконалення системи управління та оптимізації робочих процесів на підприємствах.

В сучасному управлінському контексті, особливого значення набуває питання ефективності використання робочого часу та дотримання трудової виконавської дисципліни. Адекватне виконання технологіями своїх основних функцій сприяє оптимізації технічного нормування та підвищенню продуктивності праці. Проблематика управління кадровими ресурсами виявляється особливо гостро на тих підприємствах, де спостерігається диспропорція між чисельністю персоналу та менеджментом. Різке збільшення кількості працівників нижчої ланки без відповідного розширення менеджменту

може призвести до втрати контролю над колективом, який починає діяти за власними законами, ігноруючи загальну стратегію підприємства.

Серед негативних явищ, що виникають у таких умовах, - внутрішні конфлікти, які призводять до зниження ефективності роботи та протидії керівництву. Нерідко формуються неформальні групи під керівництвом лідерів, що борються за власні інтереси, ослаблюючи керівну вертикаль. Такі умови сприяють появі кругової поруки та внутрішній боротьбі, паралізуючи діяльність компанії [10].

Важливим аспектом є також визначення та контроль навмисного та ненавмисного збитку, який може завдавати персонал. Використання ресурсів підприємства для особистих потреб або на користь сторонніх організацій є серйозною проблемою. Врахування і контроль таких аспектів є ключовим для забезпечення дисципліни та продуктивності на підприємстві.

Враховуючи викладене, необхідно підкреслити значення комплексного підходу до управління трудовою виконавською дисципліною, який включає розробку та впровадження відповідних методів та заходів. Кожне підприємство має вибрати оптимальний набір методів, що відповідає його унікальним умовам та потребам.

### **1.3. Аналіз міжнародного досвіду в сфері контролю робочої дисципліни**

Сучасний міжнародний досвід управління трудовою виконавською дисципліною активно використовує концепцію бенчмаркінгу. Цей метод оцінки та порівняння діяльності організацій дозволяє виявляти та впроваджувати ефективні підходи й стратегії, що застосовуються іншими підприємствами. Бенчмаркінг передбачає не просте копіювання, а аналіз, адаптацію та впровадження оптимальних методів управління в контексті власної організації. Цей підхід виявився ефективним у різних країнах, включаючи Японію, США, західноєвропейські та скандинавські країни.



Важливо розрізняти бенчмаркінг від промислового шпигунства, оскільки основа бенчмаркінгу полягає у легальному зборі та обміні відкритої інформації, в тому числі через вивчення інновацій і досягнень в різних сферах бізнесу. Такий обмін ідеями та досвідом сприяє оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та вибору ефективних стратегій розвитку [10].

Історично концепція бенчмаркінгу має глибокі корені, зокрема в Японії та Китаї, де аналіз конкурентів та пошук шляхів покращення власної діяльності були визнані важливими для успіху в бізнесі. У цьому контексті бенчмаркінг виступає як інструмент постійного вдосконалення та лідерства у вибраній сфері [11, с.156].

Загалом, впровадження бенчмаркінгу у практику управління компанії дозволяє підвищити рівень трудової дисципліни та ефективності, забезпечуючи сталий розвиток організації в умовах конкурентного ринку [12].

Бенчмаркінг, як ключовий інструмент управління, має глибокі корені в бізнес-практиках США, Японії та Західної Європи. Термін виник у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембріджа, США, і з того часу бенчмаркінг розглядається як процес неперервного вивчення і порівняння продукції, послуг та досвіду провідних компаній для поліпшення власних результатів [13, с. 34]. Професор Б'єрн Андерсен з Норвезького університету науки і технологій визначає бенчмаркінг як безперервне вимірювання та порівняння окремих бізнес-процесів з еталонними процесами провідних організацій для встановлення цілей вдосконалення [14, с. 39].

За словами Лоуренса Боссиді, виконавчого директора компанії "Allied Sigma", бенчмаркінг полягає в аналізі та застосуванні кращих практик інших компаній. Він відрізняється від промислового шпигунства, оскільки базується на легальному зборі відкритої інформації [15, с. 160].

Ідея бенчмаркінгу знайшла широке визнання у 1980-х роках, коли «Гарвард Бізнес Ревю» публікував статті на цю тему, а «PIMS» проводив форуми для розробки методології та застосування бенчмаркінгу в бізнесі. Цей підхід дозволяє компаніям виявляти можливості для самовдосконалення,

визначати об'єкти вдосконалення та стимулювати безперервність процесу, збільшуючи конкурентоспроможність [16, с. 256]. Проект «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» компанії «Ксерокс» у 1979 році став визначним прикладом успіху застосування цього інструменту [16].

Бенчмаркінг, який став популярним серед американських компаній, таких як «ЗМ», «НР», «Dupont», «Motorola» та «Chase», є динамічним інструментом для порівняльного аналізу та обміну кращими практиками. Цей метод, вже давно використовуваний в рамках конкурентного аналізу, еволюціонував у більш деталізований, формалізований та упорядкований підхід. Його основна мета полягає у визначенні ймовірності успіху бізнесу на основі вивчення стратегій та цілей в порівнянні з провідними компаніями, гарантуючи довгострокову конкурентоспроможність на ринку [17, с. 63]. Бенчмаркінг перетворився з мистецтва на науку, що відображено у моделі еволюції бенчмаркінгу, представленій на рисунку 1.4.

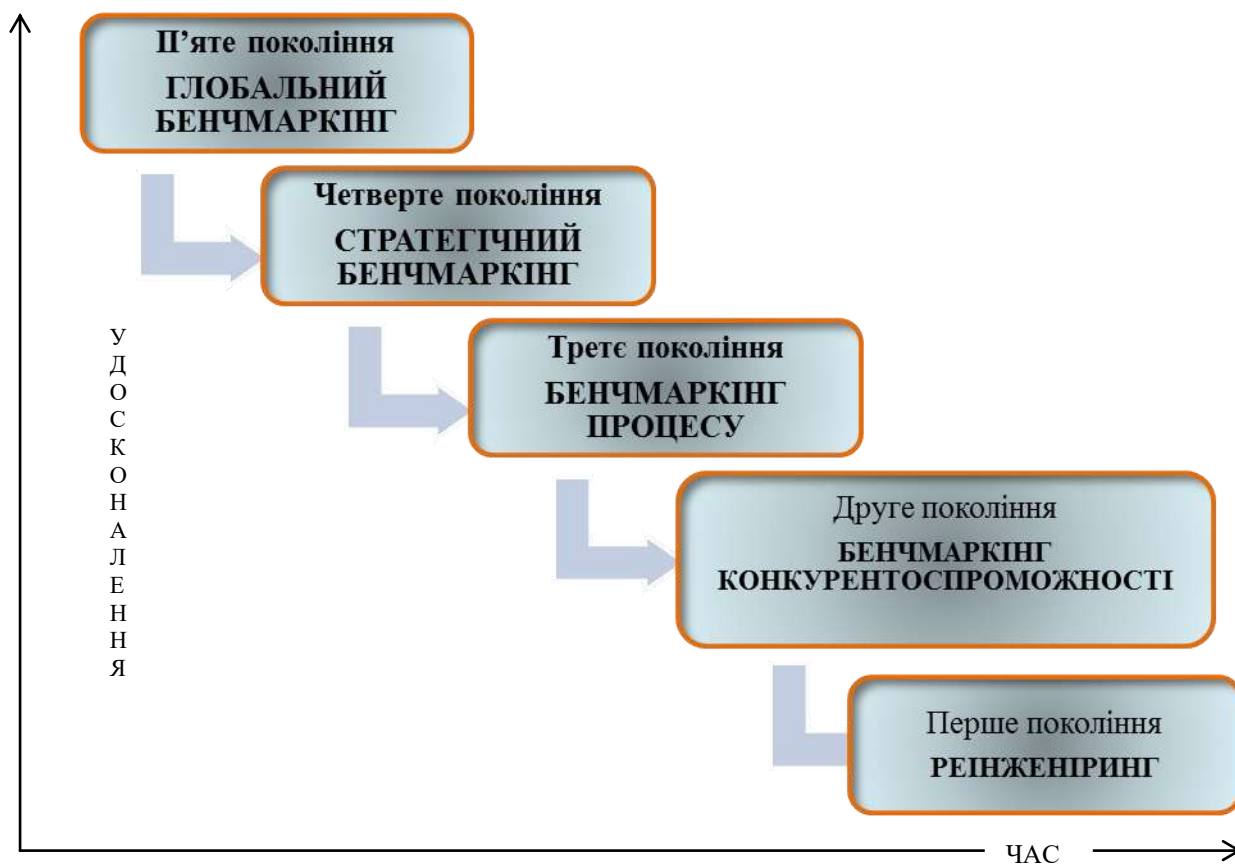


Рис. 1.4. Процес еволюції бенчмаркінгу [17, с. 64]

Бенчмаркінг, який активно використовується фірмами в США та Європі, є динамічним методом порівняльного аналізу та вивчення кращих практик. Розвиваючись від реінженірингу до стратегічного та глобального бенчмаркінгу, він включає аналіз конкурентоспроможності, вивчення практик поза галузевими рамками, а також глобальний обмін з урахуванням культурних особливостей. Цілі бенчмаркінгу охоплюють визначення конкурентоспроможності, ідентифікацію слабких сторін, розробку інноваційних підходів та сприяння довгостроковому розвитку компанії.

Використання бенчмаркінгу є багатограним, знайшовши застосування у логістиці, маркетингу, управлінні персоналом та фінансовому менеджменті. Він сприяє виявленню проблемних ситуацій, поліпшенню якості, продуктивності та ефективності роботи, а також залученню та мотивації персоналу. Серед багатьох видів бенчмаркінгу (таблиця 1.1., дод. А), він включає розробку інноваційних рішень та сприяє взаємодії та розумінню всередині організацій. Успішне впровадження бенчмаркінгу приносить значну вигоду, підвищуючи увагу до роботи компанії та сприяючи розвитку співпраці.

Бенчмаркінг у сфері управління персоналом включає аналіз таких аспектів, як пошук, наймання персоналу та витрати на управління персоналом. Це вимагає порівняльного аналізу діяльності компаній одного масштабу або галузі. Основні види бенчмаркінгу, які можуть бути застосовані у сервісній організації, охоплюють ринковий, виробничий та фінансовий бенчмаркінг [18, с. 45].

Ринковий бенчмаркінг зосереджується на аналізі маркетингових стратегій та взаємодії з ринковим середовищем, а також позиціонуванні компанії на ринку. Виробничий бенчмаркінг вивчає виробничі процеси, технології та устаткування, що використовуються конкурентами. Фінансовий бенчмаркінг аналізує систему фінансового планування та рух фінансових ресурсів. Ці види бенчмаркінгу дозволяють компаніям порівнювати свої показники з конкурентами, ідентифікувати слабкі місця та можливості для поліпшення, а

також розробляти стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності [18, с. 46-48].

Фінансовий бенчмаркінг є методом, який не часто застосовується підприємствами з двох основних причин. Перша полягає у тому, що багато українських та зарубіжних консалтингових компаній вже розробили оптимальні моделі фінансового планування. Ці моделі дозволяють підприємствам покращувати свій фінансовий потенціал без необхідності аналізувати фінансові системи планування своїх конкурентів, особливо з огляду на те, що багато з них також використовують стандартні системи управління фінансами. Друга причина зумовлена потенційною некомпетентністю фахівців, що робить фінансовий бенчмаркінг менш ефективним. Ефективне впровадження будь-якої фінансової системи управління вимагає адекватного навчання персоналу, яке зазвичай включає залучення зовнішніх консультантів для роз'яснення нових можливостей системи..

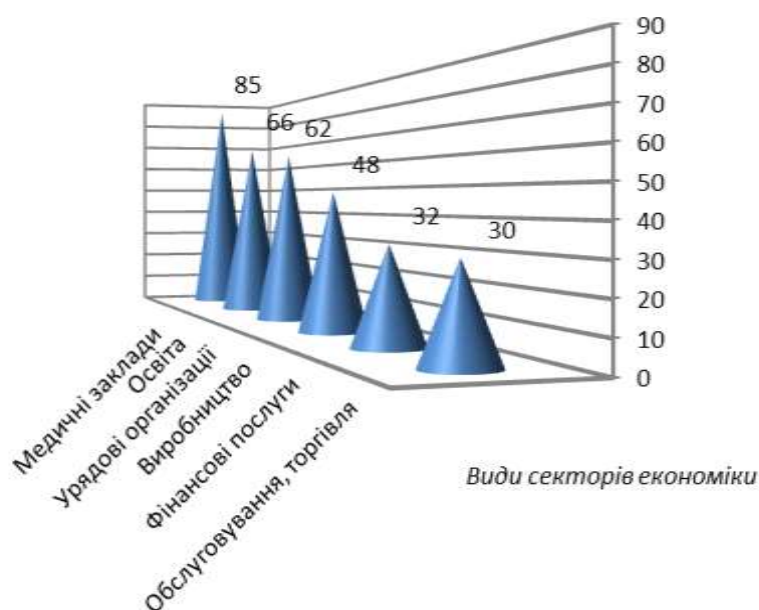


Рис. 1.5. Використання бенчмаркінгу за секторами економіки, %

Складено із використанням [18, с.49].

На рис. 1.5. наведено дані про те, наскільки часто використовується бенчмаркінг в різних секторах народного господарства.

В умовах загостреної конкуренції, елітні підприємства харчування зіштовхуються з викликами виживання, де використання маркетингових стратегій є важливим, але не єдиним рішенням. Сучасний маркетинг є комплексом концепцій та практичного досвіду, зокрема, важливою складовою є бенчмаркінг. Для елітних ресторанів бенчмаркінг може бути ключовим інструментом для виявлення ефективних підходів до задоволення клієнтських потреб та оптимізації витрат [19, с.128].

Впровадження бенчмаркінгу вимагає інвестицій часу та коштів, тому ресторани повинні зосередитись на критично важливих аспектах, які безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та ефективність витрат. Аналіз ефективності відносно до провідних гравців ринку з врахуванням таких параметрів, як витрати, час технологічних операцій, якість страв та сервісу є важливим. Водночас, слід бути обережними, аби не втратити унікальність та творчий підхід, копіюючи практики інших.

Ціль бенчмаркінгу полягає в аналізі успішності підприємницької діяльності та визначенні слабких місць для їх подальшого усунення. Регулярне використання бенчмаркінгу дозволяє не тільки відповідати конкуренції, а й перевершувати її, використовуючи кращі практики галузі.

Особливу увагу слід приділити кадровому бенчмаркінгу, особливо в контексті ресторанного бізнесу. Націленість на підвищення якості обслуговування та вдосконалення компетенцій персоналу є ключовими. Важливо визначити та впровадити найкращі практики в роботі з клієнтами, забезпечуючи високий рівень сервісу, що відрізняє підприємство на ринку.

Враховуючи важливість системного підходу до управління та необхідність глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів конкурентоспроможності, бенчмаркінг слід вважати необхідною функцією для ефективної роботи підприємства. Українські ресторани, які стикаються з проблемами в кадровій сфері, можуть використовувати бенчмаркінг для визначення кращих практик в роботі з персоналом, підвищуючи тим самим якість сервісу і зменшуючи плинність кадрів.

## Висновки до розділу 1

1. Дисципліна є фундаментальною складовою ефективною організаційною та соціальною взаємодією, зокрема у контексті трудової діяльності на підприємствах. Її роль охоплює виконання обов'язків відповідно до встановлених правових, моральних, технологічних та соціальних норм. Трудова дисципліна, як важливий елемент у сервісних організаціях, безпосередньо впливає на якість задоволення клієнтських потреб та ефективність виробничого процесу. Управління трудовою дисципліною вимагає інтегрованого підходу, що включає врахування індивідуальних умов праці, комбінацію моральних і матеріальних стимулів, а також застосування диференційованих дисциплінарних заходів. Ефективне управління дисципліною не тільки сприяє підвищенню продуктивності, але й забезпечує більш гармонійні та продуктивні відносини всередині організації.

2. Управління трудовою виконавською дисципліною на підприємствах має стратегічне значення та вимагає застосування комплексного підходу. Важливими елементами даного процесу є організація праці, розподіл функцій та створення мотиваційної системи. Ефективність управління дисципліною досягається через комбінацію різних видів влади, включаючи традиційну ієрархічну владу, примус, винагороди та експертну владу. Управління дисципліною охоплює як прямі, так і допоміжні механізми, враховуючи вплив на умови праці та кваліфікацію персоналу. Важливими є також економічні, виховні, організаційні та правові методи. В разі порушення дисципліни, необхідне застосування дисциплінарних заходів, виходячи з принципів справедливості та поваги до гідності працівника. Ключовими є аналіз умов, що впливають на дисципліну, розвиток самодисципліни та створення умов для ефективною роботи. Управління дисципліною вимагає врахування зовнішніх та внутрішніх загроз, створення системи контролю та аналізу для забезпечення ефективності виробничого процесу.

3. Міжнародний досвід управління трудовою дисципліною підтверджує активне використання бенчмаркінгу як ефективного методу порівняльного аналізу та впровадження оптимальних стратегій з інших організацій. Розрізняючись від промислового шпигунства, бенчмаркінг базується на легальному зборі та обміні відкритою інформацією, сприяючи оптимізації витрат і підвищенню прибутковості. Маючи історичні коріння в Японії та Китаї, цей підхід використовується у різних країнах для постійного вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності. У ресторанному бізнесі, бенчмаркінг сприяє оптимізації процесів, підвищенню якості обслуговування та розвитку компетенцій персоналу. Ефективне впровадження бенчмаркінгу передбачає аналіз не тільки власної діяльності, але й конкурентів та партнерів, відкриваючи можливості для інновацій та зміцнення позицій на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «СТАРА ГУТА»)

#### 2.1. Моніторинг стану трудової виконавської дисципліни працівниками досліджуваного підприємства

Ресторан «Стара Гута» (організаційно правова форма ФОП Човганюк В.В.), розташований у мальовничому куточку Івано-Франківської області, с. Стара Гута, є унікальним об'єктом гастрономічної культури. Він представляє традиційну українську та автентичну гуцульську кухню, втілюючи регіональні смакові переваги через асортимент страв, які включають деруни з грибами, форель, банош, грибну юшку, велику кількість делікатесів на основі сала, вареники, млинці, а також фірмові напої.

Архітектурно заклад складається з трьох залів, кожен з яких неповторно оформлений у стилі, що відображає культурну спадщину регіону. Це виражається в декоративних елементах, таких як дерев'яні деталі, чорно-білі фотографії та старовинні люстри. Атмосферу закладу підсилює гуцульська музика, яка звучить у фоновому режимі та живі виступи, що організовуються ввечері.

Одним із ключових аспектів ефективного управління ресторанными підприємствами є забезпечення високого рівня обслуговування. Відповідно до досліджень у галузі гостинності, якість обслуговування безпосередньо впливає на загальне враження відвідувачів та їхню готовність повернутися до закладу. Подача страв, як визначальний момент у взаємодії з клієнтом, відіграє критичну роль у формуванні іміджу ресторану.

Суттєвим чинником є компетентність та кваліфікація персоналу, що визначає рівень задоволення споживачів. Дотримання трудової дисципліни та



виконавської культури персоналом сприяє позитивному сприйняттю закладу із боку клієнтів. Важливо відзначити, що якість обслуговування часто залишається в пам'яті відвідувачів довше, ніж якість страв. Таким чином, взаємодія персоналу із клієнтами впливає на економічні показники діяльності закладу, вважаючись ключовим елементом у генерації прибутку.

Раціональне управління відносинами з клієнтами, за даними маркетингових досліджень, може суттєво підвищити фінансові результати ресторанного бізнесу, що підтверджує важливість інвестицій у розвиток сервісу та навчання персоналу.

В рамках дослідження гастрономічної індустрії, особлива увага приділяється вивченню ресторану «Стара Гута», який займає стабільну позицію в категорії надійних закладів. Відповідно до концепції гостинності та сервісу, згаданий ресторан демонструє високий рівень залучення клієнтів, включаючи місцевих жителів та туристів з усієї України, що підтверджує його популярність та ефективність стратегії лояльності [20].

Ресторан впровадив систему дисконтних карток для постійних клієнтів, що передбачає знижки та спеціальні пропозиції, зокрема на дні народження. Визначення частоти відвідування клієнтами здійснюється персоналом візуально, що свідчить про індивідуальний підхід до кожного відвідувача. Вже видано близько 300 карток, що демонструє ефективність даної маркетингової стратегії.

Додатково, ресторан «Стара Гута» реалізує власну програму видачі карток за умови накопичення замовлень на певну суму, що стимулює повторні візити. Це є іменні картки, які видаються з частотою приблизно дві штуки на тиждень.

Однак, необхідно відзначити, що ресторан зіткнувся із конкурентними викликами, зокрема з імітацією своїх страв іншими закладами. Це вказує на відсутність ефективної стратегії реагування на конкурентні дії, що може стати причиною зниження унікальності послуг.

Ресторан «Стара Гута» втілює концепцію стилю та вишуканості, розраховану на 68 місць, пропонуючи робочий графік з 10:00 до 24:00 та бізнес-ланчі, які поки що мають обмежений попит.

Таким чином, аналіз ресторану «Стара Гута» виявляє ключові аспекти його діяльності, включаючи успішні маркетингові стратегії та виклики, з якими він зіштовхується у конкурентному середовищі.

Аналіз управління трудовою діяльністю в ресторанному бізнесі можна продемонструвати на прикладі ресторану «Стара Гута». У цьому контексті акцентується увага на кваліфікації та стажі персоналу, які забезпечують безпосереднє обслуговування клієнтів, але також важливо розглянути ефективність їх трудової дисципліни.

З метою контролю за трудовою активністю персоналу в ресторані впроваджено систему моніторингу, що включає декілька напрямків. Основним засобом є таблиць обліку робочого часу, який фіксує прихід, відхід та відлучення з роботи. Ця інформація реєструється в електронній системі автоматизованої бази даних.

Вивчення даних про використання робочого часу виявило певні недоліки, зокрема, значну частку запізнь та передчасних виходів з роботи. Як показано на рисунку 2.1, найбільшу проблему становлять запізнення працівників (45%). Це негативно впливає на обслуговування, особливо враховуючи, що клієнти часто залишаються до кінця робочого дня закладу.

Щоб вирішити цю проблему, керівництво ввело штрафні санкції за передчасне залишення робочого місця. Також серед непродуктивних втрат робочого часу виявлено надмірні перекури та обіди, які ведуть до втрат до 15% робочого часу.

Таким чином, ефективне управління трудовою діяльністю є ключовим аспектом для підтримання високої якості обслуговування в ресторанному бізнесі, як показано на прикладі «Стара Гута».



Рис. 2.1 Найбільш типові порушення трудової виконавської дисципліни у ресторані «Стара Гута», пов'язані із використанням робочого часу

У контексті дослідження трудової діяльності в ресторанному секторі, розглянемо приклад ресторану «Стара Гута» для вивчення неявних втрат часу обслуговуючим персоналом. Основні види цих втрат включають:

- зволікання у виконанні завдань, відданих адміністратором.
- опір новим ініціативам, який може бути як відкритим, так і прихованим.
- ігнорування або неповне виконання розпоряджень керівництва;
- непродуктивні втрати часу, такі як надмірні розмови по телефону, користування електронною поштою для особистих цілей;
- несанкціоновані перерви, включаючи перекури;
- самовільні відлучення з робочого місця;
- байдужість до роботи та бесіди на відсторонені теми при клієнтах.

Особливо небезпечним є останній пункт - байдужість до роботи. Якщо таке ставлення не буде виправлено, воно може стати хронічним і, як наслідок, працівники можуть втратити інтерес до роботи в закладі. Крім того, існує ризик «зараження» цією байдужістю інших членів команди. У разі виявлення перших ознак такої байдужості, керівництво повинне негайно вжити заходів для попередження поширення цього явища, оскільки воно може негативно

відобразитися не тільки на фінансових показниках закладу, але й погіршити стосунки з клієнтами.

Додатковим викликом для ресторану «Стара Гута» є те, що ресторанна сфера часто включає спокуси для персоналу, зокрема, можливість спробувати елітні напої чи делікатеси, особливо під час проведення фуршетів. Такі ситуації вимагають особливої уваги та контролю з боку керівництва.

У контексті управління ресторанним закладом, важливим є аспект контролю трудової діяльності персоналу. На прикладі ресторану «Стара Гута» можна розглянути еволюцію підходів до моніторингу робочого часу персоналу. Спочатку адміністратори виконували тільки візуальний контроль, але згодом була впроваджена система фіксації часу приходу та виходу у спеціальному журналі. Також матеріально відповідальні працівники, включаючи адміністраторів, офіціантів та барменів, реєструються у автоматизованій системі. Для всього персоналу встановлено правило приходити на роботу за 30 хвилин до початку зміни.

Щодо технологічної дисципліни, контроль у ресторані «Стара Гута» здійснюється з допомогою шеф-повара й безпосередньо директором закладу. Всі страви та напої мають технологічні карти, завірені директором, що дозволяє в будь-який час контролювати якість приготування. Періодично відбувається зважування страв на контрольній вазі для перевірки відповідності задекларованій вазі у меню. Результати контролю фіксуються у відповідному електронному журналі.

Із рисунку 2.2. видно, що основною проблемою є неправильне комбінування інгредієнтів. Це може бути пов'язано зі складністю меню ресторану «Стара Гута» та вимагає від кухонного персоналу глибокого знання рецептів. Ще однією причиною таких помилок є нестача потрібних інгредієнтів на кухні.

В контексті дослідження управлінських процесів у сфері громадського харчування, розглянемо ресторан «Стара Гута» з точки зору моніторингу та контролю трудової дисципліни персоналу. Однією із ключових проблем є

управління запасами продуктів, зокрема неправильний розрахунок потреби в інгредієнтах, швидке використання технологічних запасів, та необхідність адаптуватися до сезонної доступності продуктів. Елітні та рідкісні інгредієнти, які закупаються у обмежених кількостях, потребують особливої уваги щодо контролю їх використання, але точний розрахунок їх потреби є складним завданням.

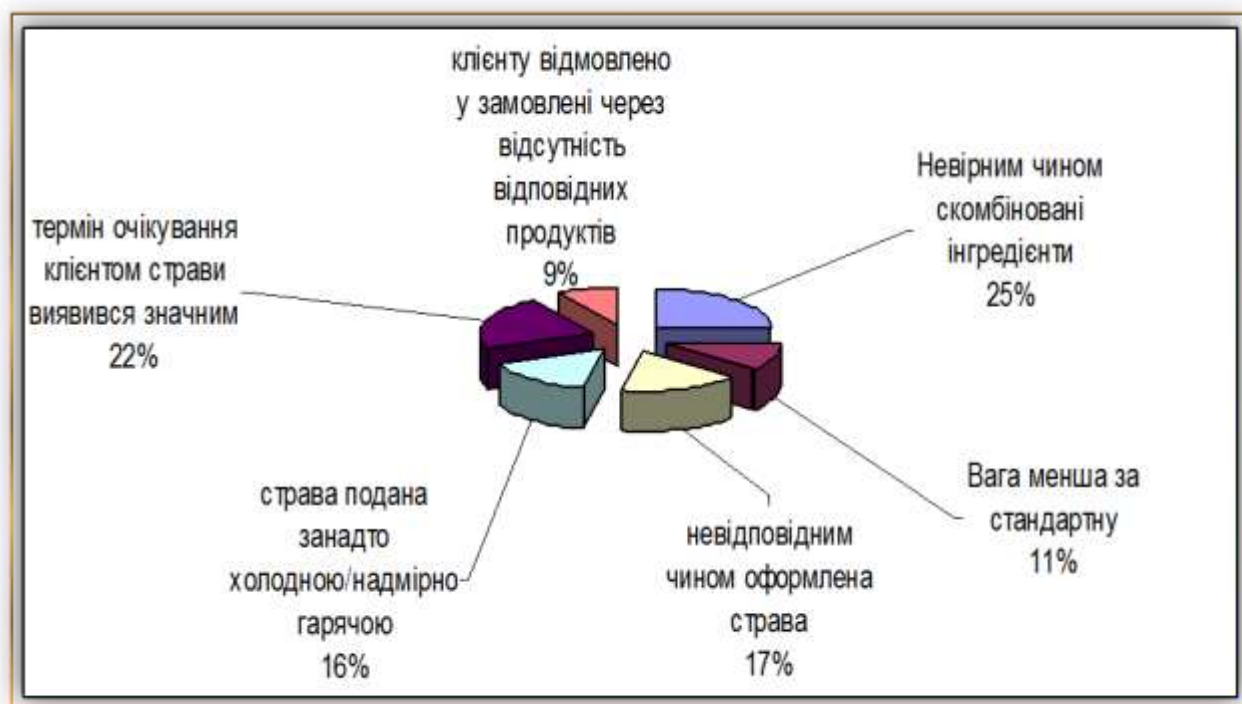


Рис. 2.2. Питома вага найбільших проблем у ресторані «Стара Гута», які пов'язані із дотриманням трудової виконавської дисципліни

Складено на основі [20]

Далі, моніторинг правильності та своєчасності сервірування столів є важливим напрямком контролю, який здійснюють адміністратори. При оцінюванні роботи стажерів використовується 5-бальна шкала для визначення правильності сервірування столів. Кількість помилок в даній сфері є незначним, оскільки у ресторані намагаються працевлаштовувати осіб із добрими практичними навичками.

Основні проблеми, що стосуються трудової дисципліни персоналу, включають вищенаведені недоліки. До того ж, в сфері громадського харчування існує ряд характерних порушень, які також впливають на трудову дисципліну.

Крадіжки в закладах громадського харчування є ще однією серйозною проблемою. Це зловживання може відбуватися на усіх рівнях персоналу, від лінійних працівників (барменів, офіціантів, кухарів) до керівного складу (адміністраторів, шеф-поварів, менеджерів постачання, бухгалтерів).

У контексті дослідження проблематики управління у ресторанному бізнесі, важливим є аналіз крадіжок, що відбуваються у закладах громадського харчування, які можна класифікувати за типом виконавців та методами вчинення. Крадіжки можуть бути індивідуальними або здійснюватися групою осіб, причому останній варіант частіше призводить до більших збитків, але й легше розкривається через наявність більшої кількості учасників. Так, крадіжки можна поділити на:

- Крадіжки, організовані і здійснені переважно менеджерами із свідомою або непрямую участю лінійного персоналу.
- Крадіжки, що здійснюються лінійним персоналом, часто із пасивною участю або потуранням менеджерів.

Окремо слід зазначити, що розвиток ресторанної справи в Україні, як відображено у [21, с. 157-160], має великий потенціал змінити ставлення до даної галузі, виходячи зі зростання попиту та платоспроможності населення. Цей чинник сприяє зростанню конкуренції між закладами громадського харчування, однак, на даний час конкуренція ще є обмеженою, що впливає на загальний рівень якості послуг та рівень управлінських компетенцій власників та менеджерів. Проблеми, пов'язані із браком кваліфікованого персоналу та слабкими управлінськими навичками, впливають на дотримання трудової виконавської дисципліни, що може призвести до зниження якості обслуговування та втрати клієнтів.

## **2.2. Аналіз організаційного забезпечення контролю за дотриманням трудової виконавської дисципліни в досліджуваній організації**

У контексті аналізу управлінських питань у ресторанному секторі, розглянемо випадок ресторану «Стара Гута» як приклад типових проблем, пов'язаних з кадровим менеджментом. Однією із ключових проблем у даному закладі є дефіцит кваліфікованого персоналу, зокрема офіціантів. Цей недолік компенсується збільшенням кількості змін для наявних працівників, що тільки тимчасово вирішує проблему, адже призводить до збільшення робочого навантаження та відповідно до втрати персоналу. Така ситуація підриває ефективність системи мотивації й може спровокувати незадоволення серед працівників.

Значна частина потенційного персоналу для ресторану «Стара Гута» є студентами училищ та коледжів, які ще навчаються. Практика показує, що стажування в закладі не завжди є ефективним. Наприклад, із чотирьох стажистів двоє мають намір покинути заклад через можливість працевлаштування у відпочинковому комплексі «Буковель» чи в регіоні Яремче-Поляниця. Це вказує на слабе використання можливостей наставництва та адаптації стажистів у «Старій Гуті», а також на відсутність переконливого професійного орієнтування.

Ситуація з набором персоналу у ресторані стає ще гострішою у зимовий період, коли відбувається значний приплив туристів. Напередодні літнього сезону та з відкриттям літньої площадки в ресторані «Стара Гута» існують шість вакансій офіціантів, ситуація, яка є характерною для більшості закладів у Гуті.

Аналізуючи організаційну структуру управління в ресторані «Стара Гута», яку наведено на рисунку 2.3, можна виділити такі ключові аспекти й визначити їх вплив на загальну ефективність управління. Структура характеризується пропорційним розподілом персоналу: 5 осіб (15% від усіх працівників) належать до адміністративної служби, що відповідає стандартам

сучасної теорії менеджменту, яка рекомендує частку адміністративного персоналу в межах 15-18%. Така пропорція вважається оптимальною, враховуючи інтелектуальне навантаження працівників досліджуваного закладу.

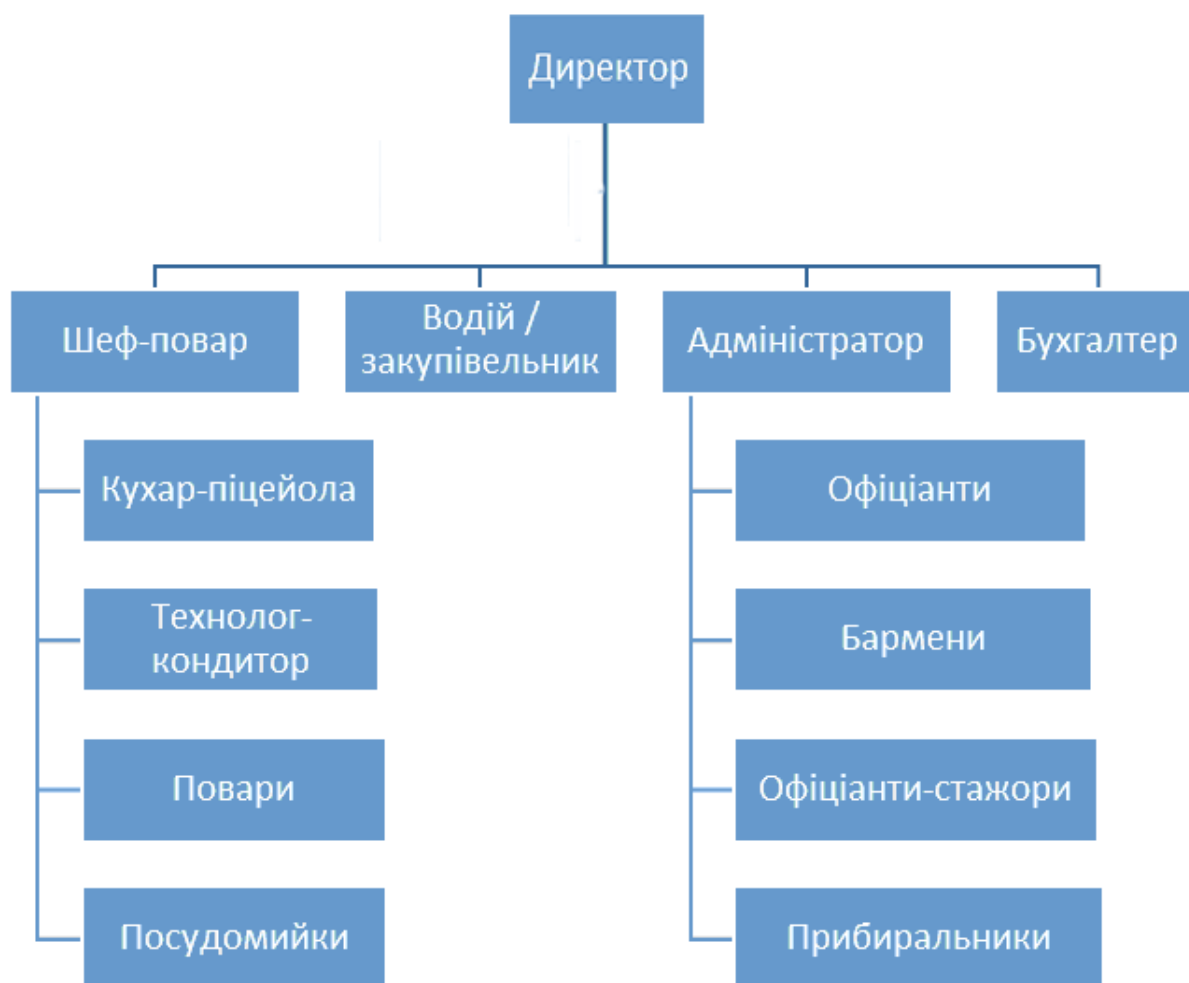


Рис. 2.3. Організаційна структура управління рестораном «Стара Гута»\*  
Складено на основі [20]

Організаційна структура ресторану «Стара Гута» також характеризується простотою та відсутністю надлишкових елементів, що вигідно для управління невеликим колективом. Вона забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків та вузьку спеціалізацію персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Проте, існуюча структура має певні недоліки, зокрема відсутність заступника директора. Це створює ризик для безперервності управління в разі відсутності директора через відпустку чи лікарняний. Крім того, водій-



закупівельник, який фактично знаходиться під потрійним підпорядкуванням (директору, адміністратору, шеф-повару), може зіткнутися з недоліками у координації своєї роботи. Це може призвести до неефективності у робочих процесах та підвищення загального рівня стресу працівників.

В контексті аналізу управлінських практик в ресторані «Стара Гута», слід відзначити відсутність окремої кадрової служби у структурі закладу. Наразі кадрові функції, такі як облік працівників та управління документацією, пов'язаною з персоналом, виконуються працівниками бухгалтерії. Окрім цього, бухгалтерія також відповідає за контроль за виплатами заробітної плати. З іншого боку, відповідальність за навчання та підготовку персоналу покладається на адміністраторів, які виконують роль консультантів для нових співробітників та стажистів, а також відповідають за контроль якості обслуговування.

Проте, враховуючи поточні виклики, перед рестораном «Стара Гута» стоїть завдання розширення кадрових компетенцій, особливо у світлі нестачі кваліфікованих кадрів. Відсутність високоспеціалізованого кадрового працівника може стати перешкодою для ефективного управління персоналом і його розвитку. Тому запровадження посади кадрового працівника, який займатиметься професійним відбором, навчанням та розвитком персоналу, може виявитися важливим кроком для подальшого розвитку закладу.

Більшість обслуговуючого персоналу «Старої Гути» становлять співробітники з значним професійним досвідом. У таблиці 2.1 наведено детальний штатний розпис ресторану, що демонструє структуру персоналу та розподіл обов'язків.

Даний аналіз підкреслює необхідність інвестування у розвиток персоналу та створення спеціалізованого кадрового відділу, що сприятиме ефективному управлінню та забезпеченню високої якості обслуговування в ресторані «Стара Гута».

В контексті управлінського аналізу роботи ресторану «Стара Гута», особливу увагу слід звернути на особливості трудової організації та

дисципліни. Більшість працівників закладу працюють за позмінним графіком. Зокрема, важливо відзначити, що три адміністратори працюють по 14 годин на добу протягом 20 днів на місяць, при цьому їх робота розподілена між двома закладами - «Старою Гутою» та «Лісовою піснею».

В контексті управлінського аналізу роботи ресторану «Стара Гута», особливу увагу слід звернути на особливості трудової організації та дисципліни. Більшість працівників закладу працюють за позмінним графіком. Зокрема, важливо відзначити, що три адміністратори працюють по 14 годин на добу протягом 20 днів на місяць, при цьому їхня робота розподілена між двома ресторанними закладами - «Старою Гутою» та «Лісовою піснею».

Таблиця 2.1

### Штатний розпис ресторану «Стара Гута»

Категорія працівників	Кількість осіб	Середня ставка заробітної плати, грн. 1 працівника	Разом за категорією, грн.
Директор	1	Н/в	
1. Працівники кухні:			
Гарячий процес	2	9600	18000
Другорядний процес	2	9600	16800
Холодні закуски, основні	2	9600	15600
Холодні закуски, помічники	2	9600	15000
Ланчі, сніданки	1	9600	15600
Кондитер	3	9600	15000
Шеф-повар	1	45000	45000
Технолог	1	18000	18000
Разом по кухні	14	0	159000
2. Адміністратори	3	12000	36000
3. Працівники бару:		0	0
Бармени	4	15000	36000
Помічники бармена	2	11700	11400
4. Обслуговування		0	0
-офіціанти ресторану «Стара Гута»*	4	9600	31200
-стажисти	4	9600	14400
5. Технічний персонал		0	0
- прибиральники	2	4800	9600
- посудомийниці	2	4800	9600
- водій / закупівельник	1	9000	9000
6. Бухгалтери	2	9000	18000
Разом <sup>2</sup>	44	0	327000

Складено на основі [20]

З наближенням весняно-літнього сезону планується відкриття літнього майданчику на 30 місць, що зумовлює необхідність залучення додаткових працівників. Однак, виникають проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, які, зазвичай, є наслідком відсутності ефективної системи мотивації, незручних графіків роботи та значного психологічного навантаження. У певних випадках ці порушення набувають масового характеру, що становить загрозу для загальної безпеки закладу.

Незважаючи на це, в ресторані «Стара Гута» діє неформальний механізм контролю, здебільшого зосереджений на адміністраторах з достатнім досвідом та професійною підготовкою, які здатні виявити явні порушення трудової дисципліни. Серед найпоширеніших порушень можна виділити такі як запізнення, поява на робочому місці в нетверезому стані, невідповідність уніформи вимогам, помилки в оформленні замовлень, а також випадки бійки посуду, спричинені недбалістю персоналу.

В аспекті управління персоналом ресторану «Стара Гута», важливо зосередити увагу на впливі адміністративних рішень на дисципліну працівників. Спочатку адміністратори, намагаючись підтримувати дружні стосунки з барменами та офіціантами, не приділяли належної уваги запізненням та передчасним відходам з роботи. Проте, коли ці порушення стали систематичними, керівництво було змушене ввести фінансові санкції: за запізнення працівники могли втратити денну ставку.

Ці заходи спричинили образу серед офіціантів та барменів, які не були готові до таких рішень, і це швидко відобразилося на якості обслуговування клієнтів. У відповідь на це, керівництво впровадило додаткові мотиваційні заходи, зокрема, включення 5% відсотків за обслуговування у чек, що дозволило працівникам бачити прямий зв'язок між якістю обслуговування, продажами та своїми доходами.

За порушення трудової дисципліни, такі як перевищення кількості замовлення або необережне ставлення до посуду, передбачені штрафи, що стягуються з особистих коштів працівників. Важливим аспектом є також

підготовка нових працівників: новачки спочатку направляються на стажування у ресторан «Лісова пісня», де протягом двох тижнів вони ознайомлюються з меню та вчаться пропонувати страви. Успішне завершення стажування дає можливість переведення до ресторану «Стара Гута».

В контексті аналізу управлінських підходів у ресторані «Стара Гута», важливо розглянути процес навчання персоналу, зокрема стосовно вивчення меню та складу інгредієнтів страв, а також карту вин. На даний момент, нові працівники отримують тільки двотижневий період для ознайомлення, що, на нашу думку, є недостатнім часом для глибокого засвоєння необхідної інформації.

Керівництво ресторану, приймаючи на роботу персонал з професійною підготовкою та досвідом, сподівається, що працівники зможуть самостійно навчитися всьому необхідному. Проте, цей підхід може бути неефективним у зв'язку з високим рівнем навантаження на персонал, особливо в умовах постійного потоку відвідувачів. Внаслідок таких умов, працівникам бракує часу на детальне вивчення всіх аспектів меню та винної карти.

Таким чином, на нашу думку, необхідно переосмислити систему навчання персоналу. Рекомендується розробити більш структурований підхід, який включатиме спеціалізовані тренінги та навчальні матеріали. Це допоможе новим працівникам більш ефективно засвоїти необхідні знання, що в кінцевому підсумку позитивно відобразиться на якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

### **2.3. Оцінка технологій контролю стану трудової виконавської дисципліни на досліджуваному підприємстві**

Аналізуючи стратегії управління персоналом в ресторані «Стара Гута», можна відзначити впровадження комплексу заходів для контролю трудової дисципліни, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки. Концепція кадрової безпеки включає широкий спектр аспектів, що впливають на

діяльність підприємства, включаючи економічну стабільність, захист персоналу, охорону будівель і споруд. Кадрова безпека також залежить від зовнішніх факторів, таких як соціальні, технологічні, економічні, політичні та юридичні умови в країні.

Висококваліфікований персонал є ключовим чинником успіху організації, однак водночас може становити загрозу для економічної безпеки. Для мінімізації цих ризиків ресторан «Стара Гута» впроваджує різноманітні процедурні та інтерактивні методи забезпечення кадрової безпеки. Дані методи, наведені на рисунку 2.4, охоплюють як внутрішні, так і зовнішні механізми контролю, включаючи систематичне навчання та інструктажі персоналу, а також застосування сучасних технологій для моніторингу і аналізу роботи співробітників.



Рис. 2.4. Методи забезпечення кадрової безпеки в ресторані «Стара Гута»  
Складено на основі [20]

Такий підхід дозволяє ресторану «Стара Гута» підтримувати високий рівень трудової дисципліни, що сприяє забезпеченню якісного обслуговування клієнтів та загальної ефективності діяльності закладу.

У рамках стратегічного управління персоналом в ресторані «Стара Гута», значну увагу приділяється комплексному використанню методів контролю

трудової дисципліни. Ці методи сприяють не тільки зниженню ризиків, пов'язаних із кадровими питаннями, але й важливі для забезпечення сталого розвитку організації та досягнення її бізнес-цілей. Кадрова безпека, як інтегральна частина загальної безпеки підприємства, охоплює захист персоналу, охорону фізичних активів та економічну стабільність.

В сучасних умовах ефективність персоналу в значній мірі залежить від його професійної підготовки та навчання. Нестача знань та відповідних навичок може призвести до неефективної роботи, стресу, порушення трудової дисципліни. Це пояснює тенденцію багатьох організацій до впровадження широкомасштабних навчальних програм для персоналу на всіх рівнях.

Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в економічній політиці, законодавстві, системі оподаткування, а також внутрішні зміни, включаючи технологічні інновації та реструктуризацію, вимагають гнучкості та адаптації з боку персоналу. Це ставить перед компаніями завдання підготувати персонал не тільки до сучасних викликів, але й до майбутніх змін у робочому середовищі.

В контексті досягнення довгострокових і короткострокових цілей організації, особливо важливою стає необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін, що вимагає високого рівня професійної підготовки персоналу та добре спланованої роботи з його навчанням. Все це підкреслює зростаючу роль навчання в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У рамках комплексного підходу до управління персоналом в ресторані «Стара Гута», особливе місце займає процес навчання та контролю за дотриманням трудової дисципліни. Навчання співробітників не обмежується лише фаховими аспектами, але також включає інформування про поточний стан справ у компанії, перспективи її розвитку та ключові стратегічні напрямки. Це сприяє зростанню трудової активності та лояльності персоналу до організації.

Стандартні операційні процедури, суворий нагляд, чітко визначені ролі та часті перевірки є важливими компонентами контролю в організації, як зазначено в джерелі [22, с. 57]. Ці заходи допомагають забезпечити ефективний нагляд за діяльністю персоналу, при цьому не обмежуючи їхню свободу.

В «Старій Гуті» використовуються три основні види контролю за дотриманням трудової дисципліни: візуальний, документальний та автоматизований. Візуальний контроль включає оцінку зовнішнього вигляду співробітників, відповідність умов роботи та обладнання нормам, а також моніторинг якості обслуговування клієнтів та подачі страв. Основна відповідальність за візуальний контроль покладена на відповідних працівників на різних ділянках роботи закладу. Механізм візуального контролю в закладі проілюстрований на рисунку 2.5 (додаток Б).

В рамках систематичного управління в ресторані «Стара Гута», особлива увага приділяється різним методам контролю за дотриманням трудової дисципліни. Відповідно до рисунку 2.5, головні менеджери відіграють значну роль у процесі контролю, зосереджуючись на організації технологічного процесу. Шеф-повари та технологи спеціалізуються на контролі якості приготування страв, де кожна дія виконується «під пильним оком» і підкріплюється технологічними картами, що визначають стандарти використання продуктів.

Проте, виконання візуального контролю адміністраторами є складнішим, оскільки багато процедур не мають чіткого регламенту. Документальний контроль, з іншого боку, спрямований на фіксацію трудових обов'язків та правил на офіційному рівні. До основних документів, які дозволяють контролювати діяльність персоналу, належать правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори, індивідуальні контракти, посадові інструкції, санітарні книжки та таблиці виконаних робіт.

Однак, важливо зазначити, що в ресторані «Стара Гута» відсутній такий ключовий документ, як «Правила внутрішнього розпорядку». Натомість, існують окремі інструкції для різних категорій персоналу, які, хоча й містять

основні вимоги, однак є досить спрощеними та не охоплюють усі можливі стандартні та нестандартні ситуації, з якими може зіткнутися ресторан. Це означає, що у випадку непередбачених обставин персонал часто змушений покладатися на усні розпорядження керівництва, що може призвести до неефективності управління та підвищення ризиків для бізнесу.

У контексті аналізу управлінських практик в ресторані «Стара Гута», важливим аспектом є система контролю за дотриманням трудової дисципліни та організацією робочих процесів. В рамках даної системи використовуються різноманітні технології та методики, які включають як традиційні, так і інноваційні підходи.

На підприємстві не укладено колективний трудовий договір, а кожен працівник оформлений на роботу згідно з індивідуальним контрактом. Посадові інструкції, розроблені для кожної категорії працівників, включають детальне визначення їхніх прав, обов'язків та вимог до виконання роботи. Санітарна книжка, обов'язкова для працівників, визначає допуск до виконання посадових обов'язків.

Табель виконаних робіт функціонує як реєстр, де фіксуються графік роботи, відпрацьовані зміни, додаткові години, прогули та інші аспекти трудової діяльності. За цими даними бухгалтерія нараховує зарплату працівникам.

Автоматизація основних бізнес-процесів в ресторані «Стара Гута» реалізується за допомогою комп'ютерної системи «Парус-Ресторан». Дана система включає два основних рівні:

- Касовий рівень, що об'єднує системи касира, офіціанта (пречек-станцію) та бармена.
- Фронт-офіс, який охоплює систему формування даних, систему звітів, управління дисконтними та платіжними картами, складський облік та систему «менеджер ON LINE».

«Парус-Ресторан» забезпечує взаємодію різних касових апаратів та офіціантських терміналів, об'єднаних в локальну мережу (рис. 2.6), тим самим



створюючи інтегровану систему управління, що дозволяє ефективно контролювати діяльність персоналу та оптимізувати робочі процеси.

У ресторані «Стара Гута» використовується інтегрована система управління «Парус-Ресторан», що дозволяє чітко розмежувати повноваження персоналу за посадами при взаємодії з касовою системою. Ключовою особливістю системи є встановлення меж можливостей та обсягу прав кожного співробітника у межах їхньої професійної ролі.

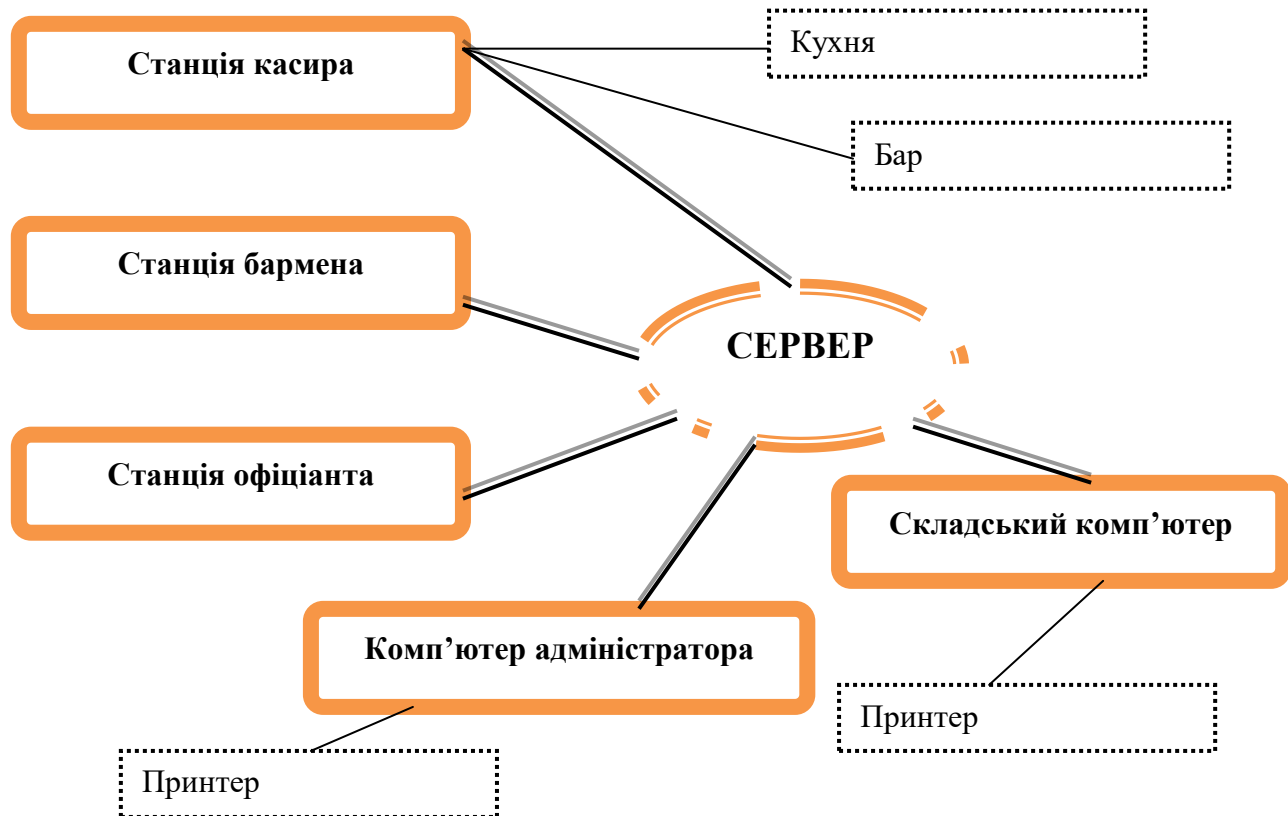


Рис. 2.6. Конфігурація ресторанної автоматизованої системи в ресторані «Стара Гута»

Складено на основі [20]

Повноваження офіціанта включають відкриття та збереження нових рахунків, оформлення попередніх замовлень та друк попередніх чеків. Кожен офіціант має доступ до системи виключно під власним ім'ям, що забезпечує високий рівень точності та знижує ризик помилок.

Бармени, крім аналогічних повноважень офіціантів, частково виконують роль адміністратора, здійснюючи розрахунки та управління касовим апаратом.

Вони мають можливість здійснювати всі операції з рахунками аж до їх закриття, але обмежені роботою лише зі своїми рахунками.

Адміністратор має доступ до каси та можливість оплачувати рахунки від імені будь-якого офіціанта або бармена, а також відповідає за реєстрацію персоналу на початку робочого дня. Його повноваження також включають відмови від чеків, перенесення страв між рахунками, видалення закритих рахунків та інші адміністративні операції.

Система «Парус-Ресторан» є ефективним інструментом для управління персоналом у ресторані «Стара Гута», надаючи керівництву детальний огляд та контроль над всіма аспектами діяльності підприємства.

В ресторані «Стара Гута» активно використовується система «Парус-Ресторан», яка є сучасним інструментом для автоматизації управлінських процесів. Ця система має широкий спектр функціональності, що включає:

- Введення та зберігання даних про продукти, одиниці вимірювання, контрагентів, ставки податків, план рахунків тощо.
- Урахування руху товарів: прихід, витрати, внутрішні переміщення, повернення, списання, комплектація, і інше.
- Створення калькуляційних та технологічних карт блюд з автоматичним розрахунком їх собівартості.
- Автоматизація процесу списання продуктів та напівфабрикатів залежно від реалізації блюд.
- Списання зіпсованих продуктів.
- Багатофункціональна інвентаризація, включаючи інвентаризацію напівфабрикатів.
- Формування уніфікованих оперативних та аналітичних звітів.
- Індивідуальні налаштування для кожного співробітника та розмежування прав доступу.
- Персональна карта кожного співробітника використовується для ідентифікації їх приходу та відходу з роботи, що дозволяє точно відслідковувати робочий час.

Система «Парус-Ресторан» не тільки сприяє запобіганню зловживань, але й є важливим аналітичним інструментом для управління. Звіти по виручці за кожним офіціантом дозволяють керівництву об'єктивно оцінювати ефективність роботи персоналу, виявляти потребу в заохоченнях, покараннях, додатковому навчанні або відмові від послуг певних співробітників.

## **Висновки до розділу 2**

1. Ресторан «Стара Гута», розташований у смт. Гута, за короткий період свого існування здобув значну популярність і збільшив кількість своїх постійних клієнтів. Цей успіх супроводжується зростанням обов'язків для персоналу, особливо для менеджерів середньої ланки, та збільшенням робочого навантаження через нестачу кваліфікованих працівників, зокрема офіціантів. Нестача кваліфікованих кадрів є загальною проблемою для сфери обслуговування в Україні, і ресторан «Стара Гута» не є виключенням, особливо з огляду на його позиціонування в сегменті елітних закладів. Однією з ключових проблем для цього закладу є високе навантаження на менеджерів середньої ланки, що виникає через відсутність систематизованого підходу до управління персоналом.

2. Попри це, трудова дисципліна в ресторані оцінюється як задовільна. Забезпечення відповідного рівня дисципліни досягається завдяки візуальному контролю керівників вищої та середньої ланок, формалізації процедур та автоматизації бізнес-процесів.

3. Однак, існує очевидна потреба в більшій увазі та підтримці персоналу з боку керівництва та менеджерів середньої ланки. Найчастіші порушення трудової дисципліни включають запізнення, несанкціоновані відходи з робочого місця, втрати робочого часу через непродуктивні дії, зволікання у обслуговуванні клієнтів, що вимагає покращення системи управління та мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ СТАНУ ТРУДОВОЇ ВИКОНАВСЬКОЇ ДИСЦИПЛІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Імплементация технології кадрового бенчмаркінгу в процесі удосконалення контролю стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві

Для підвищення рівня трудової виконавської дисципліни в ресторані «Стара Гута», рекомендується впровадження методики кадрового бенчмаркінгу. Цей підхід дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ринок і конкурентів, що є необхідним для формування ефективної стратегії розвитку.

Практика «таємного покупця», що використовується у багатьох мережах ресторанів, може бути застосована і в «Старій Гуті». Така схема дозволяє оцінити якість обслуговування та виявити можливі недоліки в роботі персоналу. Цей підхід передбачає залучення незалежних осіб для об'єктивної оцінки роботи закладу.

Втілення «Професійних стандартів по професіях ресторанної індустрії» може стати рішенням проблеми нестачі кваліфікованих кадрів. Це дозволить уніфікувати вимоги до персоналу та підвищити загальний рівень кваліфікації в галузі. Однак, на даний момент це залишається перспективною метою через протидію з боку деяких власників ресторанів.

Для зменшення плинності кадрів рекомендується:

- Застосування виваженої кадрової політики при наймі лінійного персоналу. Уникнення прийому співробітників з низькими мотиваційними чинниками, що можуть бути характерними для низових позицій у ресторанному бізнесі.
- Впровадження сучасних методів управління персоналом, включаючи матеріальне та нематеріальне стимулювання. Важливим

є також формування корпоративних цінностей та командного духу серед персоналу, щоб співробітники цінували свою роботу не тільки з матеріальних причин.

Для оптимізації управління персоналом у невеликому ресторані, такому як «Стара Гута», рекомендується вдосконалення механізмів моніторингу ринкових умов. Це дозволяє адекватно налаштовувати рівень заробітної плати персоналу, відповідно до ринкових стандартів і фінансових можливостей закладу. Важливо уникати поступок перед працівниками, які вимагають не виправдано високої оплати праці, що може призвести до неефективного розподілу ресурсів.

Необхідно також мати ефективно функціонуючу систему підготовки кадрового резерву, що дозволить швидко знаходити заміну співробітникам, що покидають заклад. Така система може включати початкове навчання та постійне професійне удосконалення працівників.

В умовах високої конкуренції та нестачі кваліфікованих кадрів, створення служби конкурентної розвідки може виявитися корисним для ресторану. Цей підрозділ забезпечить збір та аналіз ринкової інформації, допоможе у виявленні тенденцій і стратегій конкурентів, а також відповідному реагуванні на них, забезпечуючи конкурентні переваги.

У процесі розвитку та оптимізації управління рестораном «Стара Гута», рекомендується формування спеціалізованого підрозділу - відділу конкурентної розвідки (ВКР). Основна функція ВКР полягає у зборі, аналізі та управлінні інформацією, яка важлива для стратегічного позиціонування ресторану на ринку.

Ефективність ВКР досягається шляхом інтеграції з іншими підрозділами ресторану, що забезпечує обмін інформацією (рис. 3.1) та взаємодію між різними сегментами бізнесу. Інтегрований підхід дозволяє уникнути ізоляції відділу та сприяє більш ефективному використанню наявної в компанії інформації.

Система збору та аналізу інформації має включати в себе різні служби ресторану. Кожен підрозділ, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може надавати цінну інформацію, яка допоможе формувати комплексне бачення ринкової ситуації.

Задачею ВКР є створення механізму, який забезпечить збір, фільтрацію та розподіл інформації між відділами, що підвищить ефективність рішень, прийнятих на різних рівнях управління рестораном. Це включає в себе створення системи отримання, фільтрації та перерозподілу відомостей, яка дозволить використовувати вже наявні в компанії ресурси для формування ефективної конкурентної стратегії.



Рис. 3.1. Схема інформаційних потоків та інформаційний обмін між різними підрозділами організації

Складено на основі [20]

Функціонал відділу конкурентної розвідки в організації, такій як ресторан «Стара Гута», може бути визначений як комплексний аналітичний центр, що виконує роль «розподільно-перетворювального блоку». Цей відділ відповідає за збір, аналіз, та виокремлення ключової інформації від усіх підрозділів організації, перетворюючи її на стратегічні управлінські рекомендації.

Ефективне функціонування цього відділу сприяє глибшому розумінню бізнес-середовища та формуванню комплексної стратегії розвитку.

Рекомендується створення міжвіддільної робочої групи, яка б відповідала за забезпечення як внутрішньої, так і зовнішньої безпеки організації. Участь представників кількох відділів у цій групі забезпечить більшу об'єктивність та різноманітність поглядів при аналізі отриманої інформації, а також дозволить оперативно реагувати на поточні виклики та загрози. Структура такої групи має включати представників управління, маркетингу, безпеки, HR та інших ключових підрозділів.

На рис. 3.2 наведено приблизну структуру такої групи.



Рис. 3.2. Пропонована структура робочої групи з організації ділової розвідки в організації

Складено на основі [20]

В контексті розвитку управлінської структури ресторану «Стара Гута», доцільно зосередитися на формуванні віртуальної аналітичної групи, замість створення відділеної аналітичної служби. Цей підхід дозволить уникнути ускладнень у структурі управління, не викликатиме додаткових напружень між працівниками різних підрозділів, і зменшить ризик порушення ділової атмосфери в колективі.

Віртуальна аналітична група може функціонувати як тимчасовий проект або як постійно діючий комітет, залежно від стратегічних завдань керівництва. Такий формат дозволить зосередитись на конкретних проблемах і вирішувати їх без значних реорганізацій і фінансових витрат.

Запровадження такої групи також створює можливості для подальшого розвитку і демонстрації ефективності аналітичної роботи в ресторані. Це допоможе ресторану «Стара Гута» визначити потенційні напрямки діяльності для майбутнього аналітичного відділу, визначити обсяг робіт, які потребують аналізу, та встановити критерії для відбору персоналу в майбутнє.

У контексті оптимізації управлінської структури в ресторані «Стара Гута», важливо розглянути два основних підходи до створення системи конкурентної розвідки.

Перший підхід полягає у залученні зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на розробці та супроводі систем конкурентної розвідки. Цей метод передбачає використання стандартних рішень, які можуть не враховувати унікальні аспекти функціонування підприємства. Плюсом є можливість отримати професійну допомогу в наборі та навчанні персоналу для цієї служби. Однак це збільшує витрати, оскільки послуги фахівців можуть коштувати значно, залежно від обсягу та складності роботи.

Другий шлях полягає у самостійній організації системи бізнес-розвідки. У цьому випадку керівництво ресторану самостійно створює відділ конкурентної розвідки, доручаючи цю задачу компетентному співробітникові. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість та можливість адаптувати систему під конкретні потреби ресторану. Однак це вимагає від керівництва високого рівня розуміння



процесів бізнес-розвідки та відповідних навичок для ефективного керування цим відділом.

Загалом, вибір між цими двома шляхами залежить від специфіки ресторану «Стара Гута», ресурсів, які він готовий інвестувати у розвиток системи конкурентної розвідки, та стратегічних цілей підприємства.

Для ефективного розвитку конкурентних переваг ресторану «Стара Гута» необхідно провести комплексний аналіз існуючої інформаційної системи підприємства. Цей процес передбачає розробку анкет, які допоможуть зібрати дані від співробітників про їх способи отримання та обміну інформацією. Аналіз відповідей дозволить ідентифікувати осіб, які уповільнюють процес передачі інформації, а також виявити слабкі місця в системі обробки даних.

Ця діагностика має на меті не тільки оптимізацію процесів обміну інформацією, але й удосконалення управлінської структури. Важливим аспектом є виявлення моментів, де управлінські рішення можуть затримуватися або не виконуватися належним чином.

В контексті моніторингу конкурентів, важливим напрямком для ресторану «Стара Гута» стає кадровий бенчмаркінг. Це дозволить аналізувати практики управління персоналом у конкуруючих закладах і визначити найефективніші підходи. Аспекти, які варто оцінювати, включають:

- ❖ Кількісний і якісний склад персоналу конкурентів.
- ❖ Рівень задоволеності працівників своєю роботою.
- ❖ Методи роботи персоналу, стандарти обслуговування, наявність тенденцій до конфліктів серед співробітників.

Такий підхід надасть можливість ресторану «Стара Гута» адаптувати найкращі практики і поліпшити якість обслуговування, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальний розвиток і конкурентоспроможність закладу.

У контексті стратегічного розвитку ресторану «Стара Гута» важливо впровадити комплексний підхід до аналізу діяльності конкурентів та власних внутрішніх процесів. Основна мета такого аналізу - виявлення ключових

чинників, що впливають на якість обслуговування та ефективність роботи персоналу.

Першим кроком є оцінка причин, чому ключові співробітники можуть покинути конкуруючі заклади. Такий аналіз допоможе зрозуміти слабкі місця конкурентів, а також ідентифікувати потенційні напрямки для власних поліпшень. Додатково варто вивчати характер роботи цих співробітників для розуміння асортименту страв, цінової політики, а також стандартів сервісу конкурентів.

Другим аспектом є вирішення внутрішніх питань, зокрема підвищення рівня корпоративної культури та дисципліни. Це передбачає аналіз випадків порушення трудової дисципліни та виявлення шляхів їх вирішення, а також перевірку кандидатів на вакантні посади з метою формування ефективного кадрового резерву.

Оптимальними інструментами для збору інформації є використання рекрутингових технологій, включаючи аналіз відгуків на оголошення про вакансії та співбесіди з фахівцями з конкуруючих організацій. Важливим є також підбір персоналу, що дозволяє перетинатися з профільними фахівцями, та використання послуг кадрових агентств.

Такий комплексний підхід надасть можливість ресторану «Стара Гута» виявити можливості для покращення власної діяльності та забезпечити вищий рівень задоволення потреб клієнтів.

У сучасному ресторанному бізнесі велике значення має ефективне кадрове управління, особливо у контексті конкурентної боротьби. Одним з ключових елементів є конкурентна кадрова розвідка, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку і підвищити свою привабливість для потенційних працівників.

Цей процес передбачає збір і аналіз інформації про мотиваційні програми конкурентів, що зазвичай є закритими та неоприлюдненими. Ефективним методом збору такої інформації є використання даних від колишніх працівників конкуруючих компаній. Ці особи, як правило, відкриті до спілкування про свої

попередні робочі умови, особливо якщо вони шукають аналогічні чи кращі умови праці.

Далі, отримана інформація може бути використана подвійно. По-перше, для порівняння умов праці у власному закладі та у конкурентів, з метою вдосконалення власних умов праці. По-друге, для оприлюднення негативних аспектів роботи у конкурентів, що може послабити їхній кадровий потенціал та підвищити престиж власного закладу.

Розвідка технологій через рекрутингові методи включає проведення співбесід з фахівцями, які мають досвід роботи у конкуруючих організаціях. Це може допомогти виявити ключові технології, використовувані конкурентами, і зрозуміти, як це впливає на їхню ефективність та продуктивність.

Також, рекрутингова розвідка може бути застосована для аналізу ринкових тенденцій. Цей метод передбачає оголошення вакансій та проведення інтерв'ю з кандидатами, які мають досвід у відповідній сфері. Це дозволяє отримати інсайдерську інформацію про ринок, включаючи успіхи та невдачі конкурентів.

Таким чином, рекрутингова розвідка виявляється ефективним інструментом для збору стратегічної інформації, яка може бути використана для підвищення конкурентоспроможності компанії, а також для уникнення помилок, які вже були зроблені іншими гравцями на ринку.

### **3.2. Впровадження інноваційних технологій контролю за дотриманням трудової виконавської дисципліни на підприємстві**

Забезпечення ефективної трудової дисципліни є ключовим чинником успішної кооперації та організації виробничих процесів. Це передбачає чітке визначення ролі та відповідальності кожного працівника у межах структури виробництва. Ключовим аспектом у формуванні оптимального мікроклімату в колективі є взаємовідносини між працівниками, які впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Ефективне управління трудовою дисципліною зумовлене рядом чинників. Це, перш за все, відповідність робітників нормам трудової дисципліни, яка включає своєчасне виконання розпоряджень керівництва, дотримання технологічних стандартів та вимог безпеки праці. Керівництво підприємства повинно розробляти та впроваджувати заходи для створення належних умов праці, а також самим слідувати встановленим правилам та законодавству.

Рівень дисципліни в колективі залежить від багатьох факторів. Важливими є організація робочих процесів, система заохочень (матеріальних і нематеріальних), рівень автоматизації та цифровізації виробництва, виховна робота, стиль керівництва та загальна свідомість працівників. Усе це в сукупності формує загальний стан трудової дисципліни, який безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність роботи організації.

Управління дисципліною в колективі вимагає індивідуального підходу до кожного працівника. Основним виробничим фактором, що впливає на дисципліну, є організація праці, а також створення належних санітарно-побутових умов і загальне задоволення від праці. Важливу роль відіграє також ступінь участі працівників у управлінні виробничим процесом, що підкреслює необхідність комплексного та системного підходу до вирішення цих питань на основі планів економічного та соціального розвитку підприємства.

Управління трудовою дисципліною та ефективне використання робочого часу вимагають комплексного підходу, який залучає різні аспекти ведення бізнесу, включаючи освіту та кваліфікацію працівників. Чіткий зв'язок між рівнем дисципліни та стабільністю трудових колективів підкреслює необхідність розробки єдиного комплексу заходів, що включають технічні, економічні, соціальні та виховні аспекти. Основна увага має бути спрямована на усунення причин, що спричиняють порушення трудової дисципліни.

Поширеними порушеннями трудової дисципліни є запізнення, прогули, невиконання трудових обов'язків, а також неефективне використання робочого часу. Особливо це стосується молодих працівників та осіб передпенсійного віку, а також малокваліфікованих працівників. Необхідно враховувати ці

особливості при розробці стратегій підвищення дисципліни, уникаючи надмірного застосування адміністративних заходів, що можуть мати зворотний ефект.

Соціологічні дослідження підтверджують, що рівень дисципліни зростає з підвищенням стажу роботи. Також важливою є стабільність робочих місць, оскільки вона сприяє формуванню дисциплінованої поведінки.

Для забезпечення дотримання дисципліни необхідно впроваджувати комплекс заходів, які включають не лише контроль, а й мотивацію, освіту та розвиток персоналу. На малюнку 3.3 представлено ілюстративний приклад такого комплексу заходів, включаючи систему моніторингу та стимулювання працівників для попередження порушень трудової дисципліни.



Рис. 3.3. Заходи з зменшення матеріальних втрат та посилення трудової виконавської дисципліни в організації

Складено на основі [20]

У сучасному ресторанному бізнесі, особливо в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог до якості обслуговування, важливе місце займає ефективне управління трудовою дисципліною та безпекою.

Використання систем контролю, таких як відеоспостереження, сприяє запобіганню зловживань і підвищенню продуктивності праці. Встановлення таких систем вимагає суттєвих фінансових витрат, проте довгостроковий ефект від їх використання компенсує початкові витрати.

При працевлаштуванні нових співробітників доцільно чітко інформувати їх про наявність та принципи роботи систем безпеки, а також про санкції за порушення трудової дисципліни. Під час зборів колективу ресторану «Стара Гута» можна детально роз'яснити працівникам систему запобігання крадіжкам та іншим порушенням. Важливим є також підхід до підбору персоналу, що включає перевірку рекомендацій та дотримання принципів корпоративної етики. Наявність так званого «чорного списку» неблагонадійних працівників, доступного через інтернет-ресурси профільних асоціацій, може стати додатковим інструментом при відборі кандидатів.

В цілому, управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» вимагає інтегрованого підходу, що поєднує технічні засоби контролю, прозорість у спілкуванні з персоналом та уважний підхід до підбору кадрів.

У контексті ефективного управління персоналом в ресторанному бізнесі, зокрема в ресторані «Стара Гута», особлива увага повинна бути приділена вдосконаленню системи контролю та інвентаризації. Важливим елементом такої системи є введення посади кадрового менеджера, який міг би відстежувати роботу та поведінку молодих співробітників, особливо на стадії їх стажування, де найчастіше проявляються ознаки неблагонадійності.

Організація щоденних інвентаризацій стане ефективним інструментом для запобігання зловживань і крадіжок. Хоча це може створити додаткове навантаження на персонал, такий підхід важливий для підтримки високого рівня контролю за ресурсами закладу.

Щодо питання обміну інформацією між рестораторами про колишніх працівників, слід зазначити, що багато роботодавців схильні уникати обговорення негативних аспектів поведінки колишніх співробітників з конкурентами. Це може сприяти поширенню неблагонадійного персоналу в

галузі, що загалом негативно впливає на якість послуг і репутацію ресторанного бізнесу.

Крім того, для забезпечення ефективного фінансового управління і запобігання можливим фінансовим зловживанням керівникам ресторанів потрібно володіти не тільки управлінськими, але й спеціалізованими знаннями у сфері фінансів та обліку. Недостатнє розуміння фінансових процесів може призвести до втрат і зловживань.

В цілому, підвищення ефективності управління персоналом і ресурсами в ресторані «Стара Гута» може бути досягнуто шляхом впровадження комплексних заходів, що включають контроль, інвентаризацію, обмін інформацією та освітні ініціативи для керівників.

У контексті оптимізації взаємовідносин з постачальниками в ресторані «Стара Гута», ключовим є підтримка збалансованої кількості постачальників, особливо для найважливіших категорій товарів. Це означає налагодження такої кількості партнерських зв'язків, які дозволяють власнику ресторану підтримувати особисті стосунки з кожним з них, уникаючи делегування цих зв'язків менеджерам нижчого рівня.

При виборі кандидатів на ключові посади, зокрема менеджера по закупівлях, шеф-кухаря та сомельє, варто звертати увагу на їхнє ставлення до питань, пов'язаних з закупівлями і взаємодією з постачальниками. Зокрема, важливо з'ясувати їхнє ставлення до «відкатів» і забезпечити, що вони розділяють принципи чесності та прозорості.

Встановлення адекватного рівня заробітної плати для працівників, які взаємодіють з постачальниками, є важливим для запобігання корупційним ризикам. Чесна винагорода за роботу є важливим фактором, що зменшує спокусу прийняти «відкати». При цьому важливо враховувати, що високий рівень професіоналізму та особисті якості працівника не завжди гарантують його непідкупність, але створення прозорості, відкритої атмосфери в колективі сприяє формуванню ділової репутації та відповідальності.

Також важливим аспектом є ретельний підбір персоналу та перевірка їхніх рекомендацій, з метою виявлення потенційно неблагонадійних кандидатів. Використання інструментів, таких як «чорні списки» неблагонадійних працівників, хоч і обмежене юридичними рамками, може бути корисним у розвитку довіри та забезпеченні безпечного середовища для ведення бізнесу.

У результаті, для забезпечення ефективного управління закупівлями в ресторані «Стара Гута», необхідно враховувати комплексний підхід до взаємодії з постачальниками, уважно обирати та мотивувати персонал, забезпечуючи прозорість та відповідальність в усіх аспектах ведення бізнесу.

У контексті фінансової безпеки ресторану «Стара Гута», пріоритетом є ретельний підхід до відбору персоналу для ключових посад, зокрема головного бухгалтера та фінансового директора. Забезпечення надійного управління фінансами вимагає, щоб ці фахівці були безпосередньо підзвітні власнику. Крім того, необхідно забезпечити регулярний особистий контроль діяльності фінансової служби, при цьому важливо мати базові знання в області фінансів.

Регулярне аналізування фінансових звітів і платежів, а також перевірка нових постачальників є ключовими для підтримання прозорості фінансових операцій. Такий підхід допомагає виявляти потенційні ризики та зловживання.

Впровадження системи контролю за персоналом, включаючи організацію системи пропуску та відеоспостереження, є важливою частиною запобігання внутрішнім зловживанням. Це дозволяє контролювати рух персоналу та товарів всередині ресторану, а також виключити можливість несанкціонованого внесення або вносу продуктів.

Застосування сучасних технологій, зокрема автоматизованих систем, спрощує процес контролю за продажами та складським обліком. Вони дозволяють ефективно виявляти розкрадання продуктів та нестачі на складі, а також підвищують точність ведення обліку.

Організація щоденних інвентаризацій та введення автоматизованих систем для контролю над роздачею страв є важливими аспектами для



підтримання дисципліни і запобігання зловживань. Використання відеонагляду на роздачі забезпечує додатковий контроль за відповідністю відданих страв замовленням.

Загалом, комплексний підхід до управління фінансами та контролю за діяльністю персоналу в ресторані «Стара Гута» дозволяє забезпечити високий рівень безпеки бізнесу, зменшити ризики зловживань і оптимізувати внутрішні процеси.

В контексті управління рестораном «Стара Гута», критично важливим аспектом є ефективний облік і контроль продуктів. Основу цього процесу становить калькуляційна карта, яка є фундаментом для розрахунку собівартості кожного блюда. Калькуляція блюда включає в себе аналіз використання інгредієнтів та їх вартості. Важливим елементом є система внутрішнього контролю руху продуктів між підрозділами ресторану - складом, кухнею, баром - та аналіз залишків на кожному з цих етапів.

Акцент робиться на точності обліку всіх рухів продуктів - від приходу на склад до витрат на приготування страв. Сучасні програми обліку автоматизують цей процес, дозволяючи відслідковувати реальні та розрахункові залишки продуктів на складі, тим самим мінімізуючи ризики втрат і крадіжок.

Інвентаризація в ресторані «Стара Гута» повинна проводитися регулярно, ідеально - щоденно, для забезпечення точності даних про залишки та виявлення відхилень. Це не тільки сприяє запобіганню крадіжок, але й підвищує порядок у системі обліку.

Крім того, важливою є організація матеріальної відповідальності серед персоналу, зокрема барменів, щоб кожен був зацікавлений у виявленні та попередженні втрат.

На завершення, розглядаються етичні аспекти у боротьбі зі зловживаннями. Кожен власник ресторану повинен визначити, які методи боротьби з крадіжками і зловживаннями відповідають його особистим і бізнес-

принципам, та як це вплине на загальну атмосферу та моральний клімат у ресторані.

Управління персоналом та запобігання зловживанням у ресторані «Стара Гута» вимагає комплексного підходу, орієнтованого на створення ефективної команди професіоналів, які цінують свою репутацію та зацікавлені у розвитку підприємства. Розглянемо декілька стратегій для досягнення цієї мети:

Моніторинг та контроль комунікації серед персоналу через аудіосистеми у місцях відпочинку чи куріння може бути одним із способів виявлення змов. Проте, цей метод може не гарантувати повної ефективності, оскільки співробітники можуть обговорювати плани поза роботою.

Періодична інспекція особистих шафок та робочих місць сприяє запобіганню крадіжок чи зловживань, але також має бути збалансована з дотриманням прав співробітників.

Стимулювання персоналу до виявлення неправомірних дій колег через систему премій може бути ефективним, але слід бути обережним щодо впливу цього на внутрішній клімат команди.

Важливим є і створення корпоративної культури, де кожен член команди розуміє значущість своєї ролі для успіху ресторану, а також цінує свою репутацію та інтереси бізнесу.

Залучення висококваліфікованих працівників, які вже мають успішний досвід та розуміють важливість підтримання високих стандартів у роботі, зменшує ризик зловживань і сприяє підвищенню загальної продуктивності ресторану.

У підсумку, ефективне управління рестораном «Стара Гута» передбачає не лише застосування контрольних механізмів, а й розвиток корпоративної культури та мотивації персоналу, орієнтованих на спільну мету та взаємну відповідальність.

### 3.3. Формування системи індикаторів визначення стану трудової виконавської дисципліни на підприємстві та попередження її порушення

Управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» має велике значення для підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу. Дисциплінарна система в організації тісно пов'язана з різними факторами, які можуть впливати на порушення дисципліни, такими як неефективне управління, відсутність необхідних ресурсів, або слабкий контроль з боку керівництва.

Для моніторингу та оцінки стану трудової дисципліни важливо використовувати показники, такі як коефіцієнт трудової дисципліни, який визначається як співвідношення між кількістю випадків порушення дисципліни та загальною чисельністю працівників. Цей показник допомагає виявити тенденції у поведінці працівників та розробити відповідні стратегії для їх виправлення.

Основними типами порушень трудової дисципліни є запізнення, прогули, несвоєчасне виконання робочих обов'язків та поява на роботі у нетверезому стані. Всі ці аспекти вимагають уваги керівництва для запобігання негативному впливу на продуктивність та моральний клімат у колективі.

Ефективне управління трудовою дисципліною включає не тільки контроль і покарання за порушення, але й створення сприятливого середовища для роботи, забезпечення належних умов праці, регулярне навчання та розвиток персоналу, а також заохочення високої продуктивності та відповідального ставлення до роботи.

Таким чином, стратегія управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» має бути багатогранною та враховувати як організаційні, так і людські фактори, щоб забезпечити високий рівень задоволеності працівників та ефективність роботи підприємства.

$$K_{md} = \frac{\Pi_{md}}{\bar{Q}}, \quad (3.1)$$

де

$K_{ТД}$  - коефіцієнт трудової дисципліни;

$P_{ТД}$  - кількість випадків порушення трудової дисципліни;

$Ч$  - середньоспискова чисельність працівників.

Попередження порушення трудової виконавської дисципліни в досліджуваній організації ми пропонуємо через формування мотиваційної системи.

Для ефективного управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» слід розробити мотиваційну систему, яка враховує специфіку ресторанного бізнесу в Україні та потреби працівників. Основою такої системи є не тільки матеріальні стимули, але й можливості професійного зростання та розвитку.

Стандартні методи мотивації, які застосовуються на багатьох підприємствах України, включають преміювання, медичне страхування, соціальні пакети, бонуси та надбавки до заробітної плати. Проте, для ресторану «Стара Гута» необхідно розглянути варіанти адаптації прогресивних підходів до мотивації.

Особливо для ресторанного бізнесу в Україні важливими можуть бути такі стимули, як офіційне працевлаштування, забезпечення «білої» зарплати, оплата лікарняних та відпусток. Такі заходи сприяють залученню та утриманню кваліфікованого персоналу, зменшують текучість кадрів та підвищують загальну ефективність роботи закладу.

Крім того, важливою частиною мотиваційної системи може стати регулярний аналіз та порівняння заробітних плат і компенсаційних пакетів з даними, наданими авторитетними організаціями, наприклад, міжнародною аудиторською і консультативною компанією «Ернст енд Янг», що дозволить підтримувати конкурентоздатність ресторану на ринку праці.

Застосування комплексного підходу до мотивації персоналу, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, дозволить ресторану

«Стара Гута» досягти високого рівня задоволеності клієнтів та забезпечити стабільну та ефективну роботу закладу.

У сучасному українському бізнес-середовищі ключовим завданням для роботодавців є залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також їх професійний розвиток. Одним із ефективних підходів до розв'язання цього завдання є регулярне оновлення компенсаційних пакетів, що відповідають поточним ринковим умовам і вимогам працівників.

Дослідження у сфері управління персоналом в Україні демонструють зростаючу зацікавленість компаній у цій області. Наприклад, згідно з дослідженнями, проведеними Gfk Ukraine, було зібрано дані щодо факторів, які впливають на лояльність працівників. Результати цих досліджень виявили ряд ключових аспектів, які формують лояльність персоналу до компанії. До них відносяться: емоційне ставлення до компанії та її іміджу, безпосередні трудові обов'язки, можливості для персонального розвитку та кар'єрного зростання, рівень оплати праці, корпоративні взаємини та стиль управління в компанії [23].

Таким чином, для ефективного управління персоналом, роботодавцям слід зосередити увагу на розробці комплексних стратегій, які включають не лише матеріальні компенсації, але й створення сприятливого емоційного клімату, забезпечення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, а також формування продуктивних корпоративних взаємин. Все це сприятиме підвищенню лояльності та задоволеності працівників, що є ключовим чинником успішності будь-якої організації.

На рис. 3.4 ми наводимо рейтинг характеристик ідеального працедавця.

Ефективне управління персоналом у бізнес-структурах вимагає індивідуального підходу до кожного працівника, особливо у контексті мотивації та демотивації. Сучасні дослідження в області управління людськими ресурсами показують, що приблизно 20% працівників самостійно здійснюють високоякісне виконання поставлених завдань, не потребуючи додаткових мотиваційних заходів. Їхня внутрішня мотивація та відповідальність є

достатньою для забезпечення продуктивної роботи. Протилежну категорію складають 20% працівників, які, незважаючи на мотиваційні заходи, демонструють низьку продуктивність та задоволеність роботою. Решта 60% працівників можуть ефективно реагувати на мотиваційні заходи, покращуючи свої показники та загальну продуктивність.



Рис. 3.4. Характеристики ідеального працедавця

Побудовано на основі використання даних соціологічної фірми GfK Ukraine [23]

Однак, виявлення та усунення факторів демотивації є ключовими для підтримки високої продуктивності персоналу. Серед основних причин демотивації можна виокремити стиль керівництва, що включає авторитарність, брутальність, ігнорування потреб працівників, що часто веде до збільшення випадків звільнення. У таблиці 3.1, додаток В, представлено детальний аналіз причин демотивації персоналу.

Система мотивації на підприємстві виступає як частина загальної системи управління. Вона може бути ефективною лише за умови належного обліку, контролю, планування та оцінки результатів роботи. Методи заохочення та стимулювання поділяються на матеріальні та нематеріальні, причому багато нематеріальних методів також опосередковано пов'язані з матеріальними вигодами. Серед нематеріальних методів важливе місце займає «статусність», яка використовується для мотивації менеджменту.

Враховуючи різноманіття персоналу та його потреб, система мотивації має бути багатогранною та гнучкою, адаптованою до конкретних умов роботи та цілей організації.

Для оптимізації мотиваційної системи працівників ресторану «Стара Гута» пропонуються такі методи стимулювання:

- ❖ Процентні відрахування від продажів: Цей метод, спрямований на стимулювання офіціантів та барменів, передбачає надання їм відсотків від суми продажів певних страв чи напоїв. Такий підхід мотивує персонал на збільшення обсягів продажів, особливо актуальних позицій меню.
- ❖ Шкала посадових окладів: Введення різних категорій (розрядів) для офіціантів, які залежать від їх кваліфікації та досвіду. Кожен розряд визначається на основі оцінки компетенцій та результативності працівника, що стимулює його до професійного розвитку.
- ❖ Річні або піврічні бонуси: Застосування цього методу передбачає встановлення додаткових стимулів для досягнення кращих результатів роботи протягом певного періоду. Він допомагає знизити плинність кадрів та зосередити увагу персоналу на довгострокових цілях.
- ❖ Професійні конкурси: Організація змагань серед працівників з наданням матеріальних винагород переможцям. Такий підхід покращує загальну роботу команди та стимулює здорову конкуренцію.

- ❖ Компенсаційні пакети: Надання пакетів з додатковими пільгами, як-от безкоштовне харчування, медичне страхування, оплата мобільного зв'язку тощо. Ці пільги можуть значно підвищити задоволеність працівників та їхню відданість компанії.
- ❖ Безпроцентні позики: Надання безпроцентних позик співробітникам як форма фінансової підтримки та визнання їхньої відданості роботі.
- ❖ Оплата навчання: Інвестування у професійний розвиток працівників через покриття витрат на освіту, що сприяє підвищенню їх кваліфікації та внеску в розвиток ресторану.
- ❖ Заходи залучення персоналу: Організація соціальних та корпоративних подій, таких як вечірки, пікніки, спортивні змагання, сприяє зміцненню командного духу, покращенню міжособистісних стосунків та інтеграції нових співробітників. Ці заходи надають можливість відпочинку та взаємопізнання, що підсилює корпоративну культуру та підтримує здорове робоче середовище.
- ❖ Політика щодо чайових: Визначення чітких правил щодо розподілу чайових між працівниками, включаючи офіціантів, барменів та кухонний персонал. Розподіл чайових може бути організований на основі індивідуальної роботи або загального «кашу», де чайові діляться між усіма членами команди. Особливо важливо забезпечити справедливий розподіл чайових під час банкетів та спеціальних заходів.

Ці методи спрямовані на створення привабливих умов для працівників, забезпечення їхнього професійного задоволення та лояльності до роботодавця, а також на підвищення якості обслуговування в ресторані. Важливо зазначити, що комплексне використання цих методів може забезпечити довгострокову вигоду як для ресторатора, так і для його команди.



Ефективність функціонування ресторану «Стара Гута» безпосередньо залежить від професіоналізму та мотивації ключових працівників, як-от керівника та шеф-повара. З огляду на обмежену кількість кваліфікованих фахівців на ринку, збереження та мотивація таких працівників є пріоритетним завданням. Враховуючи це, рекомендується впровадження таких методів стимулювання:

Участь у власності: Надання ключовим працівникам частки в бізнесі. Ця практика, поширена на Заході, забезпечує високий рівень відповідальності, адже співробітник починає ставитися до справи як до своєї власної.

Процент від прибутку: Надання співробітникам певного відсотка від доходу або прибутку ресторану. Такий підхід стимулює до роботи на кінцевий результат і вважається справедливішим, ніж традиційна система оплати праці.

Індивідуальний підхід до стимулювання: Підхід до визначення системи винагороди повинен бути індивідуальним, враховуючи особливості та потреби кожного ключового працівника. Навіть у випадку застосування традиційної схеми оплати, важливо забезпечити, щоб заробітна плата відповідала рівню відповідальності та складності завдань.

Таким чином, акцент робиться на індивідуалізації підходів до стимулювання, забезпечуючи, щоб система винагород відповідала потребам, очікуванням та внеску кожного співробітника в успіх закладу.

У сфері управління рестораном «Стара Гута» особливе значення має стимулювання креативності та творчих ініціатив ключових посадових осіб, зокрема керівника та шеф-повара. Значення нематеріальних стимулів, таких як можливості для професійного та творчого зростання, не можна недооцінювати. Обмеження їхньої творчої ініціативи може призвести до втрати цінних кадрів, що використовується хедхантерами для переманювання фахівців.

Для ефективного стимулювання важливим є врахування статусних потреб вищих керівників. У контексті українських реалій застосування інструментів нематеріального стимулювання, таких як надання стоянки для автомобіля, окремого кабінету тощо, є дуже ефективним. Також, ефективним є

використання хаус-чеків та представницьких чеків, які дозволяють керівнику та шеф-кухарю реалізовувати гостинність та представницькі функції, а також упорядковувати бухгалтерський облік.

Система стимулювання повинна включати як «батіг», так і «пряник», балансуючи між нагородами та покараннями для ефективного управління персоналом. Необхідно створити умови, в яких персонал мотивований до ефективної роботи та інновацій, водночас усвідомлюючи відповідальність за неефективність та порушення.

В рамках управління персоналом ресторану, важливою складовою є розробка та впровадження ефективної системи відповідальності. Це передбачає не тільки винагороду за високі результати, але й відповідні заходи реагування на недоліки у роботі. Важливим аспектом є розуміння того, що фінансові стимули і санкції мають бути виправдані та пропорційні виконаній роботі. Це означає, що менеджер, який показує вищі результати, отримує додаткове заохочення, тоді як співробітник, чия діяльність призводить до втрат, може зіткнутися з фінансовими наслідками.

З огляду на обмежений бюджет, справедливою вважається система, де одні співробітники можуть отримувати більше за рахунок вищої продуктивності, тоді як інші - менше. При цьому кожен підхід до визначення стягнень повинен враховувати індивідуальні особливості та мотивацію співробітника.

У контексті українського законодавства важливо уникати прямого штрафування у вигляді невивплати зарплати, що може вважатися кримінальним діянням. Замість цього, оптимальним є створення системи оплати праці, що включає фіксовану зарплату та преміальні виплати. Таким чином, можна регулювати винагороду, не порушуючи законодавчі норми.

Більшість великих гравців на ресторанному ринку прийшли до висновку, що найбільш дієвим методом стимулювання персоналу є створення умов для їх професійного та кар'єрного зростання, підвищення рівня компетенцій та відповідна винагорода. Система цінностей, що спонукає персонал максимально

реалізувати свій потенціал, є більш ефективною, ніж просте фінансове покарання, оскільки мотивує до досягнення вищих результатів.

### **Висновки до розділу 3**

1. Для підвищення ефективності трудової виконавської дисципліни в ресторані «Стара Гута» рекомендується впровадження технології кадрового бенчмаркінгу. Цей підхід включає в себе аналіз і використання кращих практик управління персоналом від інших організацій, а також залучення незалежних оцінювачів (метод «таємного покупця») для об'єктивної оцінки якості обслуговування. Крім того, запровадження професійних стандартів у ресторанній індустрії може допомогти у вирішенні проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів. Також, для покращення ситуації з плинністю кадрів, необхідно використовувати збалансовану кадрову політику та впровадити сучасні методи управління персоналом, які включають як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Це дозволить підвищити мотивацію та задоволеність працівників, а також сприятиме підвищенню загального рівня обслуговування в ресторані.

2. Управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» вимагає комплексного підходу, який охоплює не тільки адміністративні заходи, але й розвиток корпоративної культури та виховання відповідальності серед працівників. Ефективне управління означає визначення чітких ролей та відповідальностей кожного члена команди, створення умов для продуктивної роботи та підвищення задоволеності працею. Забезпечення дисципліни також залежить від організації робочих процесів, системи заохочень, рівня автоматизації виробництва та загальної свідомості працівників. Роль керівництва полягає у розробці та впровадженні заходів для створення належних умов праці, дотриманні технологічних стандартів та вимог безпеки праці, а також у виховній роботі. Все це в сукупності формує стан трудової дисципліни, який безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність роботи організації.

3. Управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» є ключовим для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу. Важливо використовувати систематичні показники, такі як коефіцієнт трудової дисципліни, для моніторингу та оцінки дисциплінарного стану, а також розробки стратегій щодо його покращення. Основні порушення дисципліни, такі як запізнення, прогули та недбале виконання обов'язків, вимагають уваги керівництва. Ефективне управління передбачає не лише контроль і покарання, але й створення сприятливих умов для роботи, включаючи належні умови праці, навчання та розвиток персоналу, а також мотивацію до продуктивності та відповідального ставлення до роботи. Стратегія управління має бути комплексною, з урахуванням як організаційних, так і людських факторів, для забезпечення високого рівня задоволеності працівників та ефективності роботи підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене в роботі дослідження механізму управління трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» дозволило зробити певні висновки та узагальнення:

1. Дисципліна відіграє ключову роль у формуванні ефективних соціальних та трудових відносин, як в організаціях, так і в суспільстві загалом. Вона оцінюється на різних рівнях - високий, середній, недостатній - і є відображенням ступеня дотримання встановлених норм. Однак, головним завданням управління не є просто досягнення виконавчої або активної дисципліни, а розвиток самодисципліни серед працівників. Це можливо здійснити без значних матеріальних витрат, використовуючи демократичні та законні методи управління. Такий підхід сприяє створенню порядку та високої дисциплінованості не лише на робочому місці, а й у суспільстві в цілому.

2. Управління дисципліною в організації здійснюється за допомогою двох основних механізмів: прямого та допоміжного. Прямий механізм включає в себе використання методів переконання, виховання, заохочення та примусу, які мають багатовікову історію ефективного використання. Допоміжні механізми полягають у вдосконаленні умов організації праці, управлінських процесів, самоуправління, а також підвищення кваліфікації персоналу. Основне завдання керівництва та відділів персоналу - це створення сприятливих умов для життя та роботи працівників, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості та ефективності їхньої праці.

3. Бенчмаркінг є ефективним інструментом для удосконалення діяльності ресторанного бізнесу, оскільки він дозволяє вивчати та адаптувати найкращі практики та методи, які використовуються іншими успішними організаціями. Хоча впровадження бенчмаркінгу вимагає інвестицій часу та коштів, воно може принести суттєву вигоду, особливо у сферах, що впливають на задоволення клієнтів і оптимізацію витрат. Важливими аспектами кадрового бенчмаркінгу у ресторанному бізнесі є зовнішній вигляд, манери поведінки персоналу, знання

меню та винних карт, а також вміння організувати ефективне сервірування та декорування залів. Успішний бенчмаркінг сприяє підвищенню якості обслуговування та загальної ефективності ресторану.

4. У ресторані «Стара Гута» однією з ключових проблем є нестача кваліфікованого персоналу, особливо офіціантів. Це призводить до того, що існуючим працівникам доводиться працювати в збільшених змінах, що викликає накопичення втоми, зниження уваги та послаблення дисципліни. Контроль за дотриманням трудової дисципліни в закладі ведуть директор, адміністратори та шеф-кухар, кожен у своїй сфері відповідальності. Однак, у структурі підприємства відсутній відділ або працівник, відповідальний за комплексне управління персоналом і систематичне відстеження дотримання дисципліни, що може створити труднощі у ефективному управлінні персоналом та підтримці високого рівня дисципліни.

5. У ресторані «Стара Гута» для управління трудовою дисципліною використовуються різноманітні методи контролю: візуальний, документальний та автоматизований. Це комплексне застосування методів дозволяє знизити ризики, пов'язані з персоналом, та сприяє розвитку організації та досягненню її бізнес-цілей. Крім того, імплементація технології кадрового бенчмаркінгу, яка включає вивчення діяльності конкурентів, є важливою для покращення трудової дисципліни. Кадровий бенчмаркінг дозволяє організації вивчати кращий досвід у ресторанній сфері, визначити та залучити кращих працівників, створюючи ефективний кадровий резерв у умовах ринкового дефіциту працівників.

6. Організація контролю за трудовою дисципліною в ресторані «Стара Гута» включає використання різних інструментів для підвищення дисципліни серед персоналу. Важливими компонентами є візуальний моніторинг та автоматизований облік, які спрямовані на виявлення та запобігання зловживань. Крім того, ефективним засобом є також ретельна перевірка кандидатів при прийомі на роботу. Ці заходи в сукупності сприяють створенню дисциплінованого та ефективного робочого середовища.

7. Розробка стратегії мотивації персоналу в ресторані «Стара Гута» для дотримання трудової дисципліни передбачає впровадження заходів, які зосереджуються на зменшенні матеріальних та часових втрат. Це може включати нарахування додаткових доплат та премій, які стимулюють дисципліновану поведінку. Крім того, планується збільшити штрафні санкції за порушення трудової дисципліни, що слугує додатковим чинником запобігання недисциплінованій поведінці серед працівників.

8. У ресторані «Стара Гута» виникла необхідність у введенні посади менеджера з кадрів у структуру організації. Ця роль передбачає виконання різноманітних ключових завдань: ефективний пошук та оцінка потенційних співробітників, адаптація новачків до умов роботи в ресторані, допомога у засвоєнні робочих процедур та інструкцій. Крім того, менеджер з кадрів відповідатиме за контроль дотримання трудової дисципліни, що є важливим для забезпечення високої якості обслуговування та ефективності роботи ресторану.

9. Для підтримання належного рівня трудової дисципліни в ресторані «Стара Гута» важливо впровадити систему стимулювання працівників різних професій. Ця система має включати різноманітні заохочення: відсотки від продажу окремих страв або напоїв, гнучку заробітну плату залежно від кваліфікації працівників, річні або піврічні бонуси, професійні конкурси з матеріальними винагородами, компенсаційні пакети, а також надання безпроцентних позик. Такі стимули сприяють зростанню мотивації та відданості персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень обслуговування та ефективність роботи ресторану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М.Д., Беляєва М.Д., Виноградська А.М., Шконова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2006. 504 с.
2. Демб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. К. : Основи, 1997. 302 с.
3. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html> (дата звернення 13.08.2023)
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації : навч. посіб. К. : Кондор, 2009. 654 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидання, 2017. 576 с.
6. Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 560 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент. К. : Укр. фін. ін-т менедж. і бізн., 2005. 543 с.
8. Шегда А.В. Основи менеджменту : навч. посібн. Київ : Знання, 2008. 512 с.
9. Гавриш Г. Стіни з вухами. *Контракти*. 2012. № 30.
10. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79-82.
11. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2011. 349 с.
12. Тренінг Управління персоналом. URL: <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/13751-trening-upravlenie-personalom.html> (дата звернення 15.08.2023)
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. Львів : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2017.



352 с.

14. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2003. 293 с.

15. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник. К. : Кондор, 2020. 254 с.

16. Менеджмент організацій / за ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2013. 445 с.

17. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79-82.

18. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 533-540.

19. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3 (59). С. 105-109.

20. Матеріали господарської діяльності ресторану «Стара Гута»

21. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація ресторанного господарства в закладах ресторанного господарства : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури. 2019. с. 342 .

22. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2013. 486 с.

23. Офіційний сайт «GfK Ukraine» URL: <https://www.gfk.com/uk-ua/> (дата звернення 13.08.2023)

24. Кутоманов Д. Є. Методи забезпечення трудової дисципліни: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Харків : Діса плюс, 2015. С. 403.

25. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 372 с.

26. Борисова О. В. Інноваційна політика у ресторанному господарстві: тенденції розвитку, напрями та оцінка ефективності. *Економічна стратегія і*

*перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ. 2010. Вип. 1 (11). с. 607-614. 4.

27. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К. : Київ : Аттика, 2012. 564 с.

28. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). - С. 224-231.

29. Кукліна Т.С., Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми управління*. 2016. Вип. 11. С. 416-420.

30. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 345 с.

31. Болотіна Н. Б. Трудове право України : підруч. К. : Знання, 2018. 860 с.

32. Менеджмент ресторанного господарства : навчальний посібник / за ред. Г.Т. Пятницької. Київ : КНТЕУ. 2010. С. 374.

33. Литвиненко Т.Є. Організація послуг харчування : курс лекцій. Київ : НУХТ. 2014. 120 с.

34. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2010. 504 с.

35. Карамушка Л.М. Психологія управління. К. : Міленіум, 2017. 320 с.

36. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

37. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. *Україна: аспекти праці*, 2019. №3. С. 39-42.

38. Кичко І. М., Горбаченко В.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 5 (71) С. 139-147.

39. Борисова О. В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання / Збірн. доповідей міжн. наук.

практ. конф. «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельно-ресторанного господарства і торгівлі. Харків: ХДУХТ. 2012. Ч.1.С. 237 - 238.

40. Виноградский М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації : навч. посіб. К. : Кондор, 2009. 654 с.

41. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2011. 448 с.

42. Шинкарчук О.М., Романчукевич М.Й. Концептуальні основи та пріоритетні завдання контролю робочої дисципліни на підприємствах / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023.

43. Шинкарчук О.М., Романчукевич М.Й. Методологія та стратегічні підходи до контролю виконавської дисципліни у бізнес-структурах / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023.

44. Беме Г., Хен Р. Як керувати людьми - практика менеджменту на підприємстві. Бад-Гарцбург, 2018. 232 с.

45. Blancero, D. Boroski, J., & Dyer, L. (2004). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35, 383-403.

46. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Т. : Карт-бланш, 2015. 490 с.

47. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Кондор, 2018. 310 с.

48. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Інкос, 2019. 472 с.

49. Bonder, A., Hollands, D., & Miles, J. (2007). A blue-print for the future: Competency-based management in the Public Service of Canada. Ottawa: The Treasury Board Secretariat/Public Service Commission Working Group on

Competency-Based management.

50. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. К. : КНЕУ, 2015. 230 с.

51. Klein, A.L. (2004). Validity and reliability for competency-based systems: *Reducing litigation risks. Compensation and Benefits Review*, 28, 31-37.

52. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29- 37.

53. Теліпка В.Е., Дутова О.Г. Трудова дисципліна і методи її забезпечення. Трудове право України : навч. посіб. К. : 2015. 275 с.

54. Борисова О. В. Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць*. Харків: ХДУХТ. 2009. С. 72-77.

55. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620- 624.

56. Кожушко С. Обов'язки працівників щодо дотримання дисципліни праці у проекті Трудового кодексу України. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. № 5. С. 52- 54.

57. Пасічник М. Порушення трудової дисципліни. *Довідник кадровика*. 2017. № 1 (55). С. 5- 8.

58. Тяннікова К.П., Березюк С.В. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. 2015. Вип. 6. С. 78- 82.

59. Хавронюк М. І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність : навчальний посібник. К. : Атіка, 2015. 240 с.

60. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія :*

*Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111- 116.

61. Кожушко С.І. Становлення, сучасний стан та перспективи розвитку законодавства про дисципліну праці в Україні: Автореф. канд. юрид. наук. Х., 2017. 20 с.

## Додатки