

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму  
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи  
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ О.А. Ніколайчук  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
зі спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа"  
за освітньою програмою "Готельно-ресторанний бізнес"

на тему: "Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу"

Виконав здобувач вищої  
освіти:

Захарова Софія Олександрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

д.е.н. доцент Приймак Наталія  
Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно - готельного бізнесу та туризму  
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи  
та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти: денна

Ступінь: магістр

Галузь знань: 24 "Сфера обслуговування"

Освітня програма: "Готельно-ресторанний бізнес"

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ О.А. Ніколайчук

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Захарова Софія Олександрівна

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: "Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу"

Керівник роботи: д.е.н, доцент Приймак Н.С.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від "30" червня 2021 р. № 263-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "6" грудня 2021р.

3. Вихідні дані до роботи: первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані, навчальна та науково-практична література, періодичні видання, нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні основи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу; аналіз управління персоналом ресторану «Любовь и голуби»

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки 9 , таблиць 17

6. Дата видачі завдання: «30» червня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.06.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок з теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.12.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 06.12.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 11.12.2021	
9	Захист дипломної роботи	до 18.12.2021	

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість у роботі:

Сторінок 45, рисунки 9, таблиць 17, додатків 9, використаних джерел 31

**Об'єкт роботи:** система управління персоналом готельно-ресторанного господарства.

**Предмет роботи:** ефективність організації та забезпечення системи управління персоналом готельно-ресторанного господарства.

**Мета кваліфікаційної роботи:** оцінка управління персоналом підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ресторану «Любовь и Голуби».

**Методи дослідження:** методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення (при розгляді теоретичної сутності категорії «управління», «персонал» та «управління персоналом»), порівняльний метод, табличний та графічний методи, методика оцінки економічної ефективності, методики стратегічного аналізу, в т.ч. SWOT – аналіз.

**Основні результати дослідження:** досліджено сутність категорії «управління персоналом», виокремлено її галузевий аспект; досліджено методику оцінювання ефективності управління персоналом ресторанного закладу; проаналізовано вплив пандемії на готельно-ресторанний бізнес в Україні та на кадрову політику закладів гостинності та ресторанів; визначено складові та роль управлінської діяльності на підприємстві; проаналізовано організацію управлінської діяльності ресторану «Любовь и голуби»; виконано оцінювання конкурентоспроможності закладу на місцевому ринку ресторанних послуг; охарактеризовано методи та принципи управління персоналом ресторану «Любовь и голуби»; проведено діагностику кадрової стратегії ресторану; на основі вивчення динаміки ключових показників ефективності використання персоналу ресторанного закладу, ідентифіковано ключові проблеми управління персоналом закладу «Любовь и голуби»; запропоновано напрями удосконалення управління персоналом ресторану «Любовь и голуби».

**Ключові слова:** управління персоналом, принципи управління персоналом, кадрова стратегія, фонд оплати праці, продуктивність праці, готельно-ресторанний бізнес.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	5
1.1 Теоретичні основи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Роль персоналу у забезпеченні готельно-ресторанного сервісу	5
1.2 Методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу	10
1.3 Вплив карантинних обмежень на кадрову стратегію сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ЛЮБОВЬ И ГОЛУБИ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Любовь и Голуби» та його конкурентоспроможності	20
2.2 Оцінка кадрової стратегії ресторану «Любовь и Голуби»	28
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ресторану «Любовь и Голуби»	33
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51

## ВСТУП

В сучасних умовах, у процесі ведення бізнесу в послідовній зміні станів управління, вагоме зі сталих місць займає управління персоналом. Є одним із головних факторів розвитку підприємства. Професійна послідовність та чіткий план дій в різних ситуаціях є однією з умов формування успішних економічних та конкурентоспроможних результатів.

Актуальність теми. На даному етапі управління підприємством, великої чинності набуває аналіз управління персоналом, постійне вдосконалення, що тягне за собою, перелік дій для оцінювання, заохочування, підтримкою та навчанням працівників. На великих підприємствах не тільки ресторанного бізнесу, працюють спеціально навчені для цього люди. В кампаніях більші за чисельність працівників, цілі відділи та підрозділи. Це обумовлено тим, що професійно підготовлений, пройдений різні робочі ситуації, не одноразове, а постійне навчання, який дотримується чіткого плану роботи, не відволікаючись на різні роздражнюючі фактори персонал, навіть про самих різних та не сприятливих умовах праці, зможе досягти нормальних та успішних результатів роботи.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом висвітлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Деслера Г., Виноградського М. Д., Кибанова А. Я., Линенко А. В., Пелих А.С., Гакової М. В., Мальської М. П., Пічугіної Т. С., Бортнік С. М., Калініченко О.В., Христенко О.В. та інших.

В 2020 році ресторанний бізнес зазнав сильний негативний вплив пандемії коронавірусу COVID-19, яка привела як до скорочення кількості ресторанних закладів, так і до зниження прибутковості ресторанних закладів. Оскільки персонал є стратегічним ресурсом ресторанних закладів, то посилюється актуальність дослідження напрямків підвищення ефективності управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка управління персоналом підвищення ефективності управління персоналом на прикладі ресторану «Любовь и Голуби».

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи поставлені такі завдання:

- дослідити сутність економічної категорії «управління персоналом»;
- визначити складові та роль управлінської діяльності на підприємстві;
- проаналізувати управлінську діяльність безпосередньо на досліджуваному підприємстві;
- здійснити аналіз впливу карантинних обмежень на функціонування управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати методи та принципи управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ресторану «Любовь и Голуби» та виконати оцінку його конкурентоспроможності;

- оцінити кадрову стратегію ресторану «Любовь и голуби» та ключові показники ефективності використання персоналу закладу;
- виконати розробку перспективних напрямів підвищення ефективності використання персоналу закладу та удосконалення систем управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом готельно-ресторанного господарства.

Предметом кваліфікаційної роботи є ефективність її організації та забезпечення.

Методи дослідження. В даній роботі було використано методи систематизації, узагальнення (при розгляді теоретичного поняття управління), порівняльний (порівнюються методи управління досліджуваного ресторану з рестораном з мережі в якій заходяться обидва заклади). Також використано спеціальні методи: коефіцієнтний метод при розрахунку основних показників ефективності діяльності ресторану, оцінці показників руху персоналу; графічний та табличний метод для наочності представлення отриманих результатів дослідження, прогностичний метод для розрахунку економічного ефекту; метод SWOT-аналізу для визначення слабких та сильних сторін підприємства.

Інформаційною базою дослідження є первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані, навчальна та науково-практична література, періодичні видання, нормативно-правова база України, данні, розміщені у мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Теоретичні основи управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Роль персоналу у забезпеченні готельно-ресторанного сервісу

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу має розглядатися як процес, у якому якість персоналу, ефективність його використання є ключовим фактором, який забезпечує ефективну роботу підприємств для досягнення ними стратегічних цілей. У зв'язку з недостатньою кількістю досліджень, виникає потреба обґрунтувати сучасні концептуальні підходи до розуміння сутності та змісту поняття «управління персоналом», що дозволить формувати ефективну кадрову політику на мікрорівні, забезпечувати розвиток та ефективне використання персоналу підприємств.

На сьогоднішній день дослідниками не сформовано єдиного підходу щодо тлумачення поняття «управління персоналом». Частково це пояснюється різноманітністю характеристик та властивостей, які використовують дослідники під час формування поняття «управління персоналом».

Так, Виноградський М.Д. було визначено, що під терміном управління персоналом доцільно розглядати «соціально-економічну систему в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури» [1, 502 с].

Деслер Г. вважає, що «управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства» [2, 799 с.].

Линенко А. В. розглядає «управління персоналом, як комплексну систему заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [3, 116.].

Пелих А.С. у своїй роботі розглядає термін управління персоналом, як «сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей» [3].



Меньшикова М.О. зазначає, що «управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [5].

Кибанов А. Я. під управління персоналом розглядає «цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [6, 406 с].

Беляєв Ю.А. під управління персоналом, розглядає «діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих)» [7, 318с].

Як свідчить контен-аналіз наукових робіт [1;2;3;4;5;6] не зважаючи на відмінність у трактуванні, всі дослідники погоджуються з тим, що управління персоналом є одним з ключових конкурентних елементів, який потрібно активно розвивати та удосконалювати для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Після детального розгляду теоретичного поняття «Управління персоналом» проаналізуємо його безпосередньо у галузі готельно-ресторанного бізнесу. Головним об'єктом у розвитку управління персоналом є люди. В сучасності, вже є велика кількість наукових методів для керування персоналом.

Персонал будь-якого підприємства – це запорука продуктивної роботи, особливо це стосується підприємств готельно-ресторанного господарства, тому проблеми управління персоналом гостро стоять у наш час. Менеджер повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей [7].

Як зазначає Лазаренко Л. А. персонал, або «Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг. Існують істотні відмінності в таких поняттях, як кадри, персонал і трудові ресурси. Поняття «трудова ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» – це особовий склад постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників, які працюють за наймом. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний, зазвичай, кваліфікований склад працівників» [9].

Володіна Н. вважає, що управління кадрами готельно-ресторанного бізнесу є «комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, вкладених у забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності організації у ринкових умовах, зростання продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Вона складається з кількох підсистем, що виконують відповідні функції» [10, с 98].

Структурою персоналу готельно-ресторанного підприємства вважається цілісність між собою робітників згідно штатного розкладу. Відділи можна розглянути у підставі – підрозділів керування робітниками. Подібний рівень можна підтвердити переліком службових зобов'язань. Їх ступінь у штаті

утворюється завдяки достатній кількості управління розвитком та раніше накопленого фінансового розумового та штатного потенціалу.

Коли вже затверджена концепція та стратегічна ідея готельно-ресторанного підприємства осягнена, розробляються та встановлюються приватні функції керуванням кадрів, які найкращим чином поєднуються зі стратегією та концепцією.

Узгоджені між собою стратегії управління кадрів готельно-ресторанного бізнесу осягають основні функції управління та містять:

- Пошук, найм, утворення команди персоналу готельно-ресторанного бізнесу задля найліпшого завершення цілей;
- Проведення оцінювання персоналу;
- Правильне застосування трудових ресурсів робітників;
- Повне забезпечення робітникам все що обумовлено за трудовим договором (соціальний захист).

На практиці зазвичай затверджуються такі функції управління персоналом:

- Прогностика подій на ринку готельно-ресторанного бізнесу задля застереження непередбачуваних заходів у колективі, та їх унеможливлення;
- Постійний розвиток та аналіз наявних кадрів з урахуванням його майбутнього;
- Мотиваційна політика кадрів, розвиток та навчання кадрів, адаптація нових співробітників, утворення найбільш сприятливих умов в колективі, надання приватної психологічної підтримки співробітникам.

За умови дотримання вищеописаних функцій зберігається робота з штатом.

Особливі вимоги у сфері готельно-ресторанного бізнесу висуваються до управління персоналом. На відміну від виробництва, де люди впливають на речовини та сили природи, об'єктом впливу у сфері послуг є найголовнішим людина з її потребами.

Сучасні підходи до управління персоналом у сфері готельно-ресторанного підприємства пов'язані з такими принципами:

- Справедлива оплата за трудову діяльність та внесок у роботу підприємства;
- Організація безпечних та здорових умов праці в організації;
- Можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
- Сприятливий соціально – емоційний клімат у колективі;
- Захист прав співробітника на підприємстві;
- Гідне місце роботи у житті людини;
- Загальна корисність роботи.

Одну з найпровідніших частин сучасного готельно-ресторанного бізнесу займає готельний сервіс.

Як зазначає М. П. Мальська, І. Г. Пандяк «Готельна сфера – це основна складова Туристичної індустрії за обсягом матеріальних і фінансових ресурсів, кількістю зайнятих працівників, обсягом доходів у туризмі. Готельний сервіс

містить цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму» [11, 7с].

Пуцентейло П.Р. вважає, що «Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можна розглядати як організацію, так як організація – це об'єднання, союз людей, суспільних груп, держав, з'єднання загальною програмою дій» [12, 344 с.].

Усі керівники підприємства які надають готельні послуги дають собі звітність яку вагому роль у функціонуванні бізнесу займає безпосередньо персонал у забезпеченні якісного сервісу. Споживач готельного сервісу потребує найліпшого обслуговування, тому ті готельні підприємства які мають досвідчений та професійний персонал завжди опиняються у самому вигідному становищі на ринку в порівнянні зі своїми конкурентами.

Спеціалісти у галузі готельного бізнесу виділяють такі характерні риси співробітників, які необхідні для надання професіонального готельного сервісу (дод. А).

В сучасності люди перестали сприймати похід до закладу ресторанного господарства як значимий привід у житті, зараз подібні візити користуються попитом для того щоб смачно поїсти та цікаво проводити дозвілля. Сучасні споживачі готові до сприйняття нового: нових форматів, нових кулінарних рішень, кухонь, удосконалення сервісу.

Наявність великої кількості фуд-маркетів, закладів швидкого харчування, бістро та інших подібних закладів орієнтовані на молодь які перемагають в так званій боротьбі за споживачем. Молоді люди віддають перевагу таким закладам які мають не високу фінансову політику. Вони цінять дешево, смачно та цікаво.

Сфера сучасного готельно-ресторанного господарства йде ного у ногу із глобальними процесами зовнішнього середовища які плінуть у світовому господарстві, тому вважається цілком правильним постійний моніторинг.

Готельно-ресторанна сфера послуг має невичерпний потенціал для прогресу, вносить вагомий вклад в економіку країн, забезпечує масштабні інвестиції у туристично-привабливі регіони, і саме люди визначають сутність і ефективність бізнесу, та є ключовим ресурсом будь-якої організації. Через підвищення ролі персоналу у сфері готельно-ресторанного господарства, принциповими змінами у змісті праці, викликаними застосуванням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності, зріс інтерес до персоналу, першорядними стали функції забезпечення безперервності обслуговування в індустрії гостинності, які потрібно удосконалити в галузі управління персоналом.

У становленні управління персоналом (кадрового менеджменту) як професійної діяльності протягом ХХ ст. досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуванням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі. В історичному аспекті виділяють такі основні концепції управління персоналом (дод. Б).

Порівняльний аналіз концепцій представлений у дод. В [8]. Як бачимо, концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами управління,

створюваної організаційної структурою. Відповідно до концепції управління людиною персонал є головним фактором розвитку підприємства.

Слід зазначити, що для сучасного етапу розвитку управління персоналом підприємства характерні тенденції, наведені у дод. Г.

Наразі персонал вважається одним із тих факторів, які приносять підприємству вирішальний успіх [13].

Точно через це концептуальність сучасного управління підприємством передбачає відділення з великої кількості сфер управлінських діяльностей найбільш функціонуючу. Ту яка найбільше пов'язана з управлінською діяльністю кадрів виробництва його персоналом. Вклад в кадрову роботу та людські ресурси популяризуються як фактор успішної конкурентоспроможності та тримання тієї чи іншої компанії на плаву. Управління персоналом має велике значення для любої ланки бізнесу. Відсутність кадрів унеможливорює організаційні процеси. Без спеціально навченої команди робітників ні одна організація не зможе стати успішною. Люди є одним з найголовніших частин виробництва.

Одна з найбільших частин успіху компанії у готельно-ресторанному господарстві запорука його персоналу. Сама через це концептуальність сучасного управління підприємством, повністю змінює вибір засобів і практичних навичок управління персоналом заради цілі підвищити конкурентоспроможність закладу.

В сучасності, управління поведінкою персоналу стало остаточною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і створення стабільних умов розвитку. Наразі одним із пріоритетних шляхів менеджменту вважають поведінковий підхід до управління діяльністю.

Для сфери обслуговування напрочуд важливо мати гарно обізнаних у своїй справі, стресостійких, швидких та відповідальних працівників. Це обумовлено тим, що безпосередньо робітник є тією ланкою між споживачем та власником, саме від того як якісно буде надаватися сервіс, приготування якісних та смачних страв, за дотриманням усіх вимог та технічних карт для робітників кухні, чистота приміщення, пунктуальність, безпосередньо самого закладу, та інших факторів, буде залежати прибуток підприємства.

Задля надання якісного сервісу на підприємствах готельно-ресторанного типу потрібно дотримуватися стандартів не тільки обслуговування, а й адаптації співробітників, мотивації, першого враження, знайдення спільних інтересів та мислення в одну сторону. Власнику слід розробити чітке розуміння обов'язків та прав для персоналу підприємства. Від цього залежить не тільки репутація закладу, а й його прибутковість та конкурентоспроможність.

Маючи велику кількість підприємств громадського харчування, які є в суспільстві першорівнева робота з людьми виконується майже одна й та сама, не залежачи від специфічності:

- Усі підприємства мають свою чисельність потрібних людей на ту чи іншу посаду;

- Всі роботодавці проводять навчання та підняття кваліфікації своїм кадрам;

- Проводиться оцінка, яка тягне за собою мотиваційний зміст задля задоволення потреб обох сторін. Винагорода робітнику за час, сили, енергію які втрачаються для досягнення поставленої мети для нього та підвищення конкурентоспроможності для відповідного закладу.

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [14, с. 32].

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності

Як підсумок, управлінням персоналу готельно-ресторанного бізнесу можна вважати укомплектовані в одне єдине цілі, задачі та основні напрямки діяльності, які спрямовуються на постійне удосконалення конкурентоспроможності, закладів сфери обслуговування на ринку, підвищення продуктивності праці та якісних показників роботи, збільшення високої планки соціальної результативності роботи персоналу.

## **1.2 Методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу**

З огляду переходу сучасної економіки до більш модернізованого типу піднесення, проблема збільшення кадрової результативності ніколи не втрачає своєї актуальності. В Україні, людські ресурси, є одними з найбільш важливих на підприємствах. Вони потрапляють під розгляд як інвестиційний об'єкт ефективності яких має постійно бути під оцінюванням та вимірюванням.

Оцінка ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу – це систематичний, чітко організований процес, орієнтований на підвищення результативності праці, підтримки конкуренції між підрозділами, дотримання принципів соціальної справедливості та оплати праці. Оцінка ефективності служб управління персоналом може бути потужним інструментом зростання результативності управлінського процесу.

За думкою Дж. М. Іванцевича та А.А. Лобанова, «оцінка ефективності управління персоналом – систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями підприємства» [15].

У різноманітних фахових джерелах виділяють такі різноманітні оцінки персоналу готельно-ресторанного підприємства.

Задля оцінювання управлінського персоналу у готельно-ресторанному бізнесі можливо застосувати методику українського науковця Е.А. Дорошенка, який пропонує для оцінювання управлінців застосовувати фактори: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особисті якості психологічна сумісність [16].

Сівашенко І.О. розглядає два підходи до оцінки персоналу готельно-ресторанного бізнесу: відповідність кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам і результативність його діяльності [17].

Синікова О.М пропонує авторський підхід до оцінки управлінського персоналу готельно-ресторанного бізнесу, який наведемо у дод.Д.

Таким чином, основною перевагою вищеперелічених підходів є не тільки враховане оцінювання, а й утворення стратегії процедури оцінювання управління персоналом. Недоліками являється маленька кількість або взагалі відсутність критеріїв, якісних та кількісних результатів роботи підприємства для реалізації запропонованих методів.

Після проведення методологічного аналізу методів оцінювання ефективності управління готельно-ресторанного підприємства можна визначити та погодитися з більш ефективним методом оцінювання кількісних та якісних характеристик працівника посадовим вимогам і результативність його діяльності Сівашенко І.О.

В цьому оцінюванні можна не обмежуватися лише одним методом оцінювання, надається можливість скористатися більш адаптивним до закладу методом який зможе точно оцінити кількісні та якісні показники працівника.

Кожне підприємство складається з управляючої системи і системи, якою управляють. Управляюча система (суб'єкт управління) є сукупністю органів управління та робочого колективу з певним масштабом своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій та включає сукупність методів управління в даному підприємстві [18].

Оцінювання ефективності управлінської діяльності зв'язана між собою з усіма етапами цього процесу та завдяки аналізу та аналітиці результатів має змогу дати керівникові чітке розуміння для вдосконалення ланцюга управління. Водночас оцінювання дає змогу створенню на робочому місці безперервної системи зворотного зв'язку і стає потужним діянням для збільшення результатів процесу управління.

Метод – це прийом впливу на кадровий склад, або конкретного робітника з метою отримання результатів поставленої задачі та орієнтування його в процесі роботи. Розглянемо основні методи управління персоналом:

- Поведінкові методи які регламентуються спеціальними адміністративними документами: Закони, стандарти, положення, інструкції які є необхідними для виконання.

- Мотиваційна сторона. За цим методом відбувається стимуляція команди та відокремлених робітників.

- Соціально-психологічна частина, яку можна досягти через різноманітні тренінги, власний приклад, закладення настрою в команді, установку мотиваційних заохочень та санкцій.

У готельно-ресторанного бізнесу оцінку діяльності персоналу проводять у двох напрямках:

- облік результатів праці (пряма оцінка);
- аналіз ділових та особистих якостей працівника, що впливають на ці результати (непряма оцінка)» [19].

Прямі види оцінок потребують узгоджених між робітником та керівником цілей задля узгодження єдиного стандарту для майбутніх оцінок: метод КРІ та GDP, метод оцінок, анкетування і т.п.

Традиційними є непрямі оцінки які концентровані на характерні особливості робітника, як можливість працювати в команді, тобто беруться за увагу особисті якості робітника та спів ставляють його з посадовими обов'язками.

Прямий вид оцінки роботи колективу надається як оцінювання роботи та управління за цілями. Практика оцінювання роботи являється важкою і нагадує втілення якісної оцінки робіт. Різниця між ними у тому, що у другому випадку в основному береться сама робота, а у першому її здійснення і ділові якості робітників. За підтримки оцінювання праці визначається ефективність робочого часу та самої роботи.

Для ефективності результатів оцінки потрібно:

1. Утвердити «єдині правила» результату праці для кожного робочого місяця;
2. Утвердити алгоритм оцінювання праці;
3. Підштовхувати людей які проводять оцінювання на достовірне зібрання інформації щодо результативності роботи осіб;
4. Обговорення результатів оцінювання із робітником;
5. Прийняття рішення та декларація оцінки.

Так як оплата праці безпосередньо залежить від результатів оцінювання, то воно проводиться регулярно та стосується усього персоналу. У працівників які займають керуючу посаду, оцінка виражається у чітко встановлених задачах які мають спеціальні цільові показники на які повинен вийти робітник маючи ті чи інші строки

Для робітників, чия праця не має можливості бути пронормованою головними критеріями оцінювання є:

1. Продуктивність праці;
2. Відповідність задалегідь поставленим цілям на певний період.

Продуктивність пояснюється як чисельні показники результати праці за той чи інший період. Всі показники діяльності на підприємстві може вимірюватися у кількісних показниках, які присвоюються на одиницю часу, а відповідність показників перевіряються за стандартами.

Продуктивність праці вимірюється за допомогою показників виробітку та трудомісткості. Виробіток розраховують за такою формулою [6]:

$$\text{Ппр} = \frac{V}{T} \quad (1.1)$$

$$B = \frac{V}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \quad (1.2)$$

де,  $V$  - обсяг виробленої продукції;

$T$  - витрати робочого часу на виробництво даної продукції;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність працівників підприємства.

Від продуктивності робітника, правильного використання чинників та умов праці залежить безпосередньо результат його роботи. Основні фактори продуктивності працівника готельно-ресторанного підприємства розглянемо в дод.Є.

Отже, фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Для визначення ефективності роботи готельно-ресторанних закладів доцільно проводити аналіз основних показників, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління підприємством:

Валовий товарообіг:

$$T_v = Q * \text{Ц} \quad (1.3)$$

де  $Q$  – обсяг реалізованих товарів або послуг в натуральних показниках;

$\text{Ц}$  – ціна одиниці товару чи послуги.

Середньоспискова чисельність персоналу:

$$\text{Ч}_{\text{с.}} = (\text{Ч}_{\text{п. п.}} + \text{Ч}_{\text{к. п.}}) / 2 \quad (1.4)$$

де  $\text{Ч}_{\text{п. п.}}$  – чисельність персоналу на початок періоду;

$\text{Ч}_{\text{к. п.}}$  – чисельність персоналу на кінець періоду.

Фонд оплати праці персоналу:

$$\text{ФОП} = \text{З}_{\text{ос.}} + \text{З}_{\text{дод.}} \quad (1.5)$$

де  $\text{З}_{\text{ос.}}$  – основна заробітна плата, сплачена працівникам за певний період;

$\text{З}_{\text{дод.}}$  – додаткова заробітна плата, сплачена працівникам за певний період;

Середньомісячна заробітна плата працівника:

$$\text{З}_{\text{сер.}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{річ.}}}{12 \text{ місяців}} \quad (1.6)$$

Фондоозброєність:

$$\text{Ф}_0 = \frac{\text{ОФ}_{\text{сер.}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} \quad (1.7)$$



де ОФ сер – середньорічна вартість основних фондів підприємства.  
Рентабельність основної діяльності:

$$P = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вп}} \quad (1.8)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

ВП – валовий прибуток підприємства.

Сукупність результатів оцінювання робітників готельно-ресторанного бізнесу доречно поєднувати з професіоналізмом працівника та його компетентності.

Сутність комплексної оцінки лежить у визначенні впливовості реального потенціалу працівника (знання, навички, практика та індивідуальні характеристики) спрямованого на здійснення якісної роботи та виконання встановленого плану або норм.

Кількісне оцінювання подібного вкладу є дуже тяжким завданням, тому що ще навіть не розробили показники, які будуть давати змогу висвітлювати результати на різних джерелах. В сучасних умовах оцінювання управління персоналом повинно проводитись тільки кваліфікованими робітниками, які мають досвід в даній галузі.

Для оцінки ефективності управління персоналом також використовуються показники руху персоналу.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп):

$$K_p = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чсер}} \quad (1.9)$$

де Чпр – чисельність прийнятого персоналу, осіб.

Чсер – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз):

$$K_z = \frac{\text{Чз}}{\text{Чсер}} \quad (1.10)$$

де Чз – чисельність звільненого персоналу, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк):

$$K_z = \frac{(\text{Чз} - \text{Чнем.зв.})}{\text{Чсер}} \quad (1.10)$$

Чнем.зв. – чисельність неминуче звільненого персоналу, осіб.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$K_z = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чзв}} \quad (1.11)$$

Для власника громадського харчування, важливо раз у визначений проміжок часу проводити атестацію не тільки виробничого персоналу, а й самих керівників. З метою підвищення професійної значимості, оцінки кваліфікаційних навичок. Це обумовлено тим, що коли настає професійний пік зростання, або задачі управлінської специфіки по трохи починають висувати те чим робітник займався раніше, якщо він пішов по кар'єрній драбині, або якщо це нова людина в колективі уявлення про професійні задачі своїх робітників стає вдосталь розмитий. На цьому фоні можливе падіння авторитету у очах своїх працівників, відсутність дисципліни, що у протилежному випадку може призвести до падіння результатів роботи колективу, а все потім зниження конкурентоспроможності та прибутку, в результаті спаду сервісу.

Здобуток підприємства в умовах правил сучасного ринку певною мірою напряму залежить від професіональним управлінням його персоналом. Персональні здібності та таланти робітників в сумі дають гарні результати діяльності підприємства та надають можливості до його розвитку.

Зараз існує дуже велика кількість різних підходів для визначення результативного управління персоналом. Але в усьому світі, науковці досі не можуть прийти до єдиної думки у визначенні ефективної методики. Виходячи з закордонного досвіду найбільшого поширення здобули такі методи: метод рейтингової шкали, метод бенчмаркінгу, метод «360 градусів», метод KPI та GDP, метод експертних оцінок, методика «Азимут», методика Джека Філіпса та методика Дейва Ульріха.

Метод рейтингової шкали. Найбільш розповсюджений метод оцінки персоналу. Тут окреслюються різні найбільш діючі рівні результатів праці, володіння навичками які оцінюються балами за відповідною шкалою. Завдяки цій шкалі, керівник має змогу оцінити навички та виконання поставлених задач робітником.

Метод бенчмаркінг – це систематична діяльність підприємства, яка передбачає вивчення та використання передового досвіду підприємств визначеної галузі для поліпшення діяльності даного підприємства та завоювання ним бажаної конкурентної позиції на ринку. Бенчмаркінг включає комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити, оцінювати всі переваги чужого досвіду і організувати їх використання у своїй роботі. Бенчмаркінг спрямований на вивчення бізнесу. Щодо інновацій він означає вивчення бізнесу інших підприємств або підприємців з метою виявлення основоположних характеристик для розробки своєї інноваційної політики і конкретних видів інновацій [20].

Метод «360 градусів». Сутність методики є в тому, що оцінку працівнику проводить не тільки його керівник, а й його колеги, підлеглі та він сам. Це дозволяє робітнику отримати більш ефективне уявлення про те як він працює. Та оцінити його слабкі та сильні сторони.

Метод KPI. (Key Performance Indicators). Метод мотивації. Який має основні показники, врегульованих спеціальним положенням. Має змогу ефективно

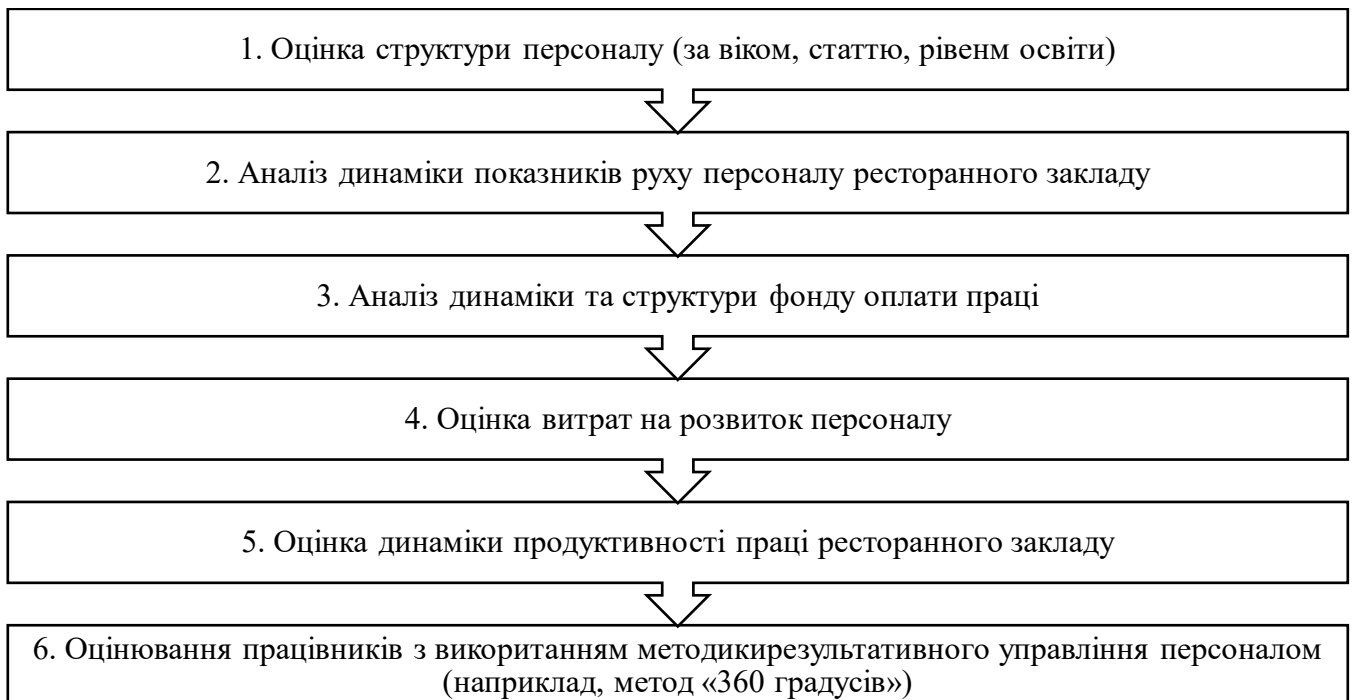
оцінити перелік важливих частин у сфері управління персоналом. Для робітників які займають керуючі посади діє Метод GDP, розуміє під собою певну низку задач які результати яких потрібно досягати до певного періоду.

Метод експертної оцінки. Проводяться спеціальні інтерв'ю для персоналу якій безпосередньо займається управлінням. Керівники, начальника підрозділів, директори. З метою в'яснення думки про своїх підлеглих від першого лиця. Проводься подібні опитування коли самотужки так і з залученням спеціально навчених людей.

Популярною закордоном є методика «Азимут» (корпорація BSSL), що базується на побудові соціальної мережі компанії. За основу методики взяті технології адаптивного тестування, коли постановка наступного питання для учасника оцінки залежить від його відповідей на попередні питання [21].

Відповідно до розглянутих методів оцінювання ефективності управління персоналом нами було розроблено алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом готельно-ресторанного закладу (рис.1.1).

Регулярна оцінка ефективності роботи служби керування персоналом дозволяє: виявляти проблеми, що виникають у ході реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, та активно впливати на стан системи; встановлювати напрями змін та виявляти найважливіші фактори розвитку; відстежувати та коригувати некеровані процеси; приймати своєчасні рішення про зміни та прогнозувати їхній вплив на ключові параметри системи; планувати подальше вдосконалення роботи служби та інших підрозділів [22].



## Рисунок 1.1 – Алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом готельно-ресторанного закладу

Джерело: розроблено автором

З вище сказаного можна зробити такі висновки, що ефективна робота персоналу є необхідною умовою діяльності будь якого готельно-ресторанного закладу, тому що підбір нових співробітників вдосталь творчий та відповідальний процес. Рішення починається з розробки комплексу вимог до кандидатів, включаючи особисті, професійні, медичні тощо, що формуються виходячи з робочого місця. Створення науково обґрунтованої підсистеми пошукового відбору, найму та адаптації персоналу передбачає рішення однієї з основних проблем керування колективом.

Важливими складовими управління є планування кадрів, оцінка роботи персоналу, навчання, набір колективу, профорієнтація та адаптація, відбір, підвищення, зниження, переведення, звільнення, підготовка керівних кадрів, прогнозування чисельності необхідного персоналу. Навчання обслуговуючого персоналу має проводитись в кількох напрямках з використанням різних навчальних методик.

Важливо ознайомити людину з основними положеннями, правилами, стандартами які полягають в основі професійної діяльності. Програми підвищення кваліфікаційних навичок стають популярними і в готельно-ресторанному бізнесі та дають бажаний підприємству результат. Для оцінки ефективності діяльності HR департаменту можуть використовуватися різноманітні методичні прийоми та показники.

### **1.3 Вплив карантинних обмежень на кадрову стратегію сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Важливу роль у створенні сучасних видів стратегій відіграв Майкл Портер – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу, визнаний фахівець в галузі вивчення економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами. Він виокремив низку основних стратегій, серед яких слід назвати стратегію диференціації та стратегію фокусування [23].

Як зазначає Н.В. Бунтова відповідно стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу «Істотно змінюється загальна парадигма управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що визначає успіх всієї діяльності, ресурс, яким потрібно грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, витрачаючи на це необхідні кошти. Якісне кваліфіковане управління персоналом, іншими ресурсами організації забезпечує досягнення необхідного підприємству економічного результату» [24].

Досвід функціонування вітчизняних і зарубіжних підприємств готельного господарства дозволяє стверджувати, що при формуванні кадрової стратегії необхідно приділяти увагу: науково-методичному забезпеченню планування потреби у персоналі; навчанню персоналу; кар'єрному просуванню персоналу; оцінці персоналу; підвищенню кваліфікації та активізації трудової мотивації для розвитку здібностей працівників; контролю результатів [25, с 36].

В сучасності карантинні обмеження роботи готельно-ресторанного бізнесу ослаблені, заклади можуть працювати цілодобово та проводити святкові заходи. Однак в зв'язку з похолоданням епідеміологічна ситуація в країні погіршилась та області поступово стають «червоними», тому заклади починають пристосовуватися до постійних нових правил роботи.

Розглянемо показники розвитку закладів ресторанного господарства України в 2015-2020 роках (дод.Ж).

З дод.Ж бачимо, що в 2020 році кількість закладів ресторанного господарства знизилась на 4,56%. Це пояснюється тим, що через спалах карантину з березня по травень 2020 р. дуже багато закладів громадського харчування зачинилися та почали працювати на доставки. Звичайно це призвело до зросту обсягів доставки їжі, валовий дохід служб доставок зріс на 20-25%. Чистий прибуток же закладів розміщення та харчування в 2020 році скоротився на 150,85%.

Проблема також зберігається в тому, що рівень доходів населення впав, купівельна спроможність відвідувачів закладів закладу громадського харчування знаходиться на низькому рівні.

У відносно сприятливішому становищі залишився сегмент продажу їжі на вулиці – бізнес набагато компактніший, а тому і гнучкий, ніж ресторани. Стріт-фуд підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку та швидко підлаштуватися під ситуацію.

Те, що раніше було десь на периферії, сьогодні набуло особливої важливості, надто багато вимогливих клієнтів приділяє увагу тому, де закупаються і як зберігаються продукти, наскільки дотримується гігієна приготування страв та подальшого сервісу. З іншого боку, заклади активно перевіряються із боку держорганів. Крім дотримання санітарних норм zarazом перевіряє багато іншого – санітарні книжки, відповідність зареєстрованим потужностям і т.д.

Спостерігаючи за досвідом попередніх умов роботи закладів громадського харчування в умовах карантину можна зробити висновок, що він показав кризостійкість у форматі як вікно видачі заказів, якщо умови унеможливають роботу сферу обслуговування у звичайному режимі. Організація подібної роботи не є легкою задачею. Якщо гість закладу буде довго чекати на замовлення – він відразу буде загубленим як клієнт для бізнесу. Враховуючи ризики нових карантинних умов, продаж заказів через вікно видачі може стати для закладу рятівним колом у морі конкурентоспроможності та переоснащення ринку

подібними закладами. Тому що інші заклади, які не мають умов, або змоги працювати вимушені зачинятись

Організувати злагоджену роботу швидкого виконання замовлень із подальшою безконтактною передачею із кухні через вікно видачі – завдання не з простих. Якщо клієнт буде довго чекати - він буде втрачений, адже вікно видачі це не столик у ресторані, де тривале очікування в порядку речей. При цьому побудова чітко і швидко працюючого ланцюжка виконання замовлення з іншого боку має отримувати інтенсивний потік замовлень, інакше бізнес швидко піде "в мінус". Враховуючи ризики нових карантинних обмежень, конвеєр видачі замовлень може стати не тільки рятівним для бізнесу рішенням, а й може обіцяти нечуваний прибуток, тоді як багато найближчих порожніх або зовсім змушені закриватися.

«Щодо готельного сектору, то внаслідок пандемії та впровадження карантину спостерігалось безпрецедентне падіння показників діяльності суб'єктів. За даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019-му році було здійснено близько 20 млн. поїздок по країні, а в 2020 році активним був тільки січень (гірськолижний сезон). Відповідно до вимог МОЗ та з метою скорочення експлуатаційних витрат багато готелів були змушені закритись, скорочувати персонал або відправляти у вимушену відпустку, задля оптимізації збитків»[28].

Санітарні вимоги змушують проводити постійну дезінфекцію, використовувати маски та й взагалі регламентують взаємодію персоналу та відвідувачів. Це не всім подобається, виходячи з турботи про гігієнічність процесу ознайомлення клієнта з асортиментом, деякі ресторани впроваджують безконтактне меню, яке працює наступним чином: QR-код (який тут виконує функцію звичайного посилання) сканується відвідувачем, після чого на його смартфоні відкривається сайт з онлайн- меню (яке також іноді називається QR-меню).

Таке рішення добре підходить для потреб безконтактного меню в залі, хоча є й інші альтернативи, наприклад, мобільний додаток.

В зв'язку з карантинними умовами у закладах громадського харчування сильно загострилася і так вже давно актуальна проблема з робітниками. Персонал – головна складова будь – якого успішного бізнесу, тим паче закладів готельно – ресторанного господарства. У великих містах ситуація загострена тим, що більшість робітників не є місцевими. Тобто велика кількість кадрів або хворіє, або повернулися у міста народження, або оформили відпустку без збереження заробітної плати. До того, більшість робітників в умовах локдауну встигла перепрофілюватись та змінити роботу.

Для власників ресторанів та кафе проблема не тільки в утриманні штату на робочих місця, а й в підтримці його лояльності. Питання, яким завжди були стурбовані власники ресторанного бізнесу, набуло критичного значення. Зі зниженням кількості клієнтів пропорційно зменшується і обсяг витрат за цілим рядом статей, а інтенсивність закупівлі продуктів стає менш щільною.

Отже, технологія управління персоналом в умовах пандемії має формуватися комплексом і опиратися чітко на наслідки прийняття рішень. В світі відбуваються стрімкі та безперевні зміни пов'язані з карантинними умовами та збільшують значимість HR функцій у ресторанному бізнесі через грамотне управління персоналом. Питання захисту кадрів при достатньо не стійкому веденні бізнесу тепер одне з найактуальніших.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ЛЮБОВЬ И ГОЛУБИ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Любовь и Голуби» та його конкурентоспроможності

«Любовь и голуби» кафе ресторанного типу, знаходиться за адресою, Дніпропетровська область, м. Кривий Ріг, пр. Гагаріна 36, форма власності ФОП яка працює на основі виписки з реєстру і розробленими стандартами та правилами на підприємстві. Заклад позиціонує себе як тихе сімейне місце, що в подальшому унеможливило проведення гучних банкетів. Звичайно, у закладі відбуваються весілля, дні народження, корпоративні вечори ( 8 березня, Новий Рік, та інші заходи за бажанням гостя), але за умови чіткого дотримання графіку роботи, так як кафе знаходиться у жилому будинку, карантинних норм та відповідності посадковим місцям. Графік роботи з 8:30 – 22:00.

На ринку «Любовь и голуби» з'явилися не так давно. Восени 2018 року. За три роки успішного існування, заклад можна вважати конкурентоспроможним у Кривому Розі підприємством. На створення подібного закладу, власника спонукало народження чогось сімейного, теплого, світлого та тихого місця. «Любовь и голуби» має вид комерційної (підприємницької) господарської діяльності. Має сучасну систему автоматизації та управління закладу «iikoFront» за якою працюють як і робітники залу, так і бухгалтера та керуючі. Зручна у використанні, зрозуміла та головне прозора система.

Головна ціль діяльності даного підприємства є збільшення прибутку та не втрачання і підтримання конкуренції на сучасному ринку закладів громадського харчування.

Матеріально-технічна база для організації обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства включає такі елементи: приміщення, в яких безпосередньо здійснюється процес обслуговування, устаткування, засоби та предмети праці, які використовуються для здійснення процесу обслуговування.

«Любовь и голуби» в основному у своєму розпорядженні має:

– Літню терасу яка поділена на 2 частини (одна з яких зона для куріння). 8 столів, 16 лавок з подушками. Наволочки на яких змінюються раз у тиждень, або за ступенем забруднення. Що цілком відповідає стандартам та санітарним вимогам.

– Зона бару на якій знаходиться кавова машина, винний холодильник, дегідратор, фреш зона та близько 9 холодильного обладнання для зберігання швидкопсувних продуктів. Кожного місяця обладнання перевіряється спеціально навченими людьми для запобігання виходу його зі строю.



– 2 основних зали які розділені на перший та другий поверх. Перший поверх вміщує в себе 9 столів, одномісні та двомісні дивани. (32 посадкових місця). 5 вішалок для верхнього одягу. Предмети декору, у вигляді великого дзеркала, маленька шафа для інтер'єру у якій зберігаються іграшки для найменших відвідувачів, живих квітів (кожної неділі приходить озеленювач з метою оцінки стану та підтримання життєдіяльності рослин, що свідчить про обачність власника до найменших деталей закладу) та дровер зверху якого знаходиться кіпер, каса, чековий апарат та все приладдя для швидкої та організованої роботи персоналу зала.

Другий поверх вміщує в себе один великий круглий стіл на 11 посадкових місць, та 6 столів, двомісні і одномісні дивани сумарно які вміщують на поверсі 29 чоловік (не враховуючи великий стіл). Також 5 вішалок для верхнього одягу, живі квіти, предмети настільного освітлення, маленька декоративна шафа, дровер та інше мілке обладнання декору.

– Кухня яка вміщує в себе три приміщення в які входять (гарячий цех, холодний цех, гриль зона, цех заготівлі продуктів, кондитерська (так як заклад випікає кондитерські вироби самостійно, під цю зону відведено окреме приміщення) та чорна і біла мийка). Все обладнання на кухні, в основному, складається з холодильного, індукційних та електричних плит, пароконвектоматів, місць для приготування та кухонного приладдя взагалі.

– Санітарні приміщення. Усього заклад налічує три туалети, два для гостей один для персоналу. Кімнату для зберігання санітарного інвентаря та опалювальних систем. Роздягальню для персоналу, та зону для харчування (для робітників окремих холодильник).

Виходячи з вищеописаного можна зробити висновки, що заклад приділяє багато уваги чистоті та санітарним обробкам приміщень. Кожного ранку, кожен робітник займається безпосередньо прибиранням тієї чи іншої зони приміщення, згідно графіку на тиждень. Зберігається чітке розмежування «гість – персонал». Робітник не має права користуватися туалетом гостей, санітарними речами (серветки, рушники для рук, посуд), робітник не роздягається в місцях для роздягання гостя, окрема холодильна шафа. Кожного пів року робітник проходить повне медичне обстеження. Все це обумовлено санітарно – гігієнічними стандартами закладу.

Технічне обладнання має сучасний справний стан, що говорить про те, що власник та керуючий персонал закладу, контролює якість роботи та запобігає виходу зі стою того чи іншого обладнання. Від справного та якісного обладнання залежить якість страв, час його приготування. Це тягне за собою рівень сервісу та цінування часу гостя, тому що у сучасному світі час – це один із найцінніших ресурсів.

Заклад дуже серйозно ставиться до гарного сервісу. Проводить тренінги, ставиться до підвищення кваліфікації робітника, та завжди є лідером в даному

питанні. «Любовь и голуби» один з найвідоміших закладів міста, постійно оцінюючий ринок та проводячи аналіз щодо поліпшення своєї роботи, задля зберігання та підтримання своєї конкурентоспроможності.

В табл.2.1 розглянемо основні показники, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління ресторану «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках.

З табл.2.1, бачимо, що валовий товарообіг закладу виріс в 2019 році на 7546 тис.грн. (оскільки в 2018 році заклад працював лише з жовтня). В 2020 році валовий товарообіг скоротився на 1127 тис.грн. (12,9%) через обмеження відвідування закладів громадського харчування весною 2020 року через введення локдауну.

Середньоспискова чисельність персоналу у 2019 році кількість працівників зросла з 30 до 34 осіб, а в 2020 році кількість працівників зменшилась з 34 осіб до 27. У розрізі за три роки 2018/2020 видно спад чисельності персоналу на 10%. Одним із найбільших факторів які мають безпосереднє відношення до погіршеної статистики персоналу є введення карантинних заходів та тимчасове обмеження роботи ресторанних закладів в Україні в 2020 році. Питання кадрів досі дуже загострене для закладу.

Фонд оплати праці закладу має стрибки у динаміці. У 2020р. фонд зменшився на 744 тис. тобто на 18,6%, порівняно з 2019, що пов'язано зі зменшенням чисельності персоналу у закладі, який було звільнено під час пандемії навесні 2020 року. Собівартість надання послуг складається з оплати праці співробітників, закупки продуктів харчування та напоїв, витрат на комунальні послуги тощо. Собівартість виросла в 2019 році на 6907 тис, грн, а у 2020 зменшилися на 1301 тис грн. На зниження витрат в 2020 році вплинуло скорочення персоналу та витрат на продукти харчування в період локдауну.

Чистий прибуток «Любовь и голуби», не зважаючи на введення карантинних заходів в 2020 році, виріс на 178 тис.грн. завдяки збільшенню середнього чеку. В 2019 р. чистий прибуток закладу збільшився на 1016 тис.грн. відносно 2018 року. Наявність такого прибутку пояснюється тим, що заклад у 2018 році тільки відкрився та пропрацював лише три місяці.

Рентабельність діяльності підприємства виросла з 2,43% в 2018 році до 13,81% в 2020 році. Низька рентабельність закладу в 2018 році обумовлена тим, що він тільки відкрився. В 2019 році відвідуваність закладу виросла, що і привело до зростання рентабельності на 8,1%, а в 2020 році рентабельність виросла завдяки збільшенню середнього чека. За три роки показник рентабельності виріс на 11,4%.

Отже, можемо зробити висновки, що ресторанний заклад «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках працював прибутково та рентабельно. Проте, зважаючи на ситуацію в країні із введенням обмежувальних заходів на роботу ресторанних закладів, керівництву необхідно розглянути перспективи розвитку напрямку реалізації страв на виніс та відкриття власної доставки.

Ресторану потрібно звернути увагу на доходи підприємства та проаналізувати від чого залежить збільшення та які фактори на це впливають, щоб унеможливити спад у подальшому. Розглянемо показники формування доходу ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Показники формування доходу ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках

Показники	Роки			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Кількість чеків шт.	3680	23360	17976	19680	534,8	-5384	-23,0	14296	388,5
Середній чек грн.	315,5	426	492	110,5	35,0	66	15,5	176,5	55,9
Валовий дохід тис.грн.	1 161	9 951	8 844	8 790	757,1	-1 107	-11,1	7 683	661,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

Дані таблиці 2.1 демонструють, в 2018 році валовий дохід виріс на 8790 тис.грн. та зменшився в 2020 році на 1107 тис.грн. Зростанню валового доходу в 2019 році сприяло збільшення середнього чеку на 110,5 грн. та кількості чеків на 534,8 % (проте дане зростання не показове, адже в 2018 році ресторанний заклад працював 3 місяці).

В 2020 році зменшилось число чеків на 23% (так як заклад не працював частково в березні-квітні 2020 року), а вартість середнього чеку виросла на 15,5% через підвищення цін закладу. Власник закладу вклав багато сил в розвиток кафе, та в команді з керівниками вигадували велику кількість новинок для зацікавлення гостей. Не зважаючи на те, що заклад відкрився тільки в 2018 році, за допомогою маркетингових шляхів збільшення прибутку та надання якісного сервісу, ресторан зайняв місце одного з конкурентних закладів міста. Це дозволило збільшити середній чек на 55,9% за 3 роки.

Проведемо аналіз витрат ресторанного закладу «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках (табл.2.2). Як бачимо з табл.2.2, матеріальні витрати (витрати на закупку сировини, продуктів, напоїв) виросли в 2019 році на 3077 грн. та знизилась в 2020 році на 388 грн.. Обсяг матеріальних витрат безпосередньо залежить від обсягів надання послуг, тому його зростання в 2019 році обумовлене збільшенням обсягу послуг в 2019 році (порівняно з 3 місяцями роботи в 2018 році) та зниженням в 2020 році (оскільки близько 2 місяців ресторан працював тільки на виніс).

Фонд оплати праці персоналу виріс в 2019 році, оскільки підприємство працювало повний рік порівняно з 3 місяцями в 2018 році, а також через збільшення кількості персоналу та середньої заробітної плати. В 2020 році фонд

оплати праці відносно 2020 року скоротився на 18,6%, оскільки було звільнено 7 працівників.

Таблиця 2.2 - Динаміка витрат на утримання ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках, тис.грн.

Показники	Роки			Відх. 2019/2018 pp.		Відх. 2020/2019 pp.		Відх. 2020/2018 pp.	
	2018	2019	2020	абс.	від%	абс.	відн%	абс.	від%
Матеріальні затрати тис.грн.	406	3 483	3 095	3 077	757,1	-388	-11,1	2 689	661,7
Оплата праці тис.грн.	557	4 003	3 259	3 446	618,7	-744	-18,6	2 702	485,1
Соціальні витрати тис.грн.	123	881	717	758	618,7	-164	-18,6	594	485,1
Амортизація тис.грн.	3	64	65	61	2429,6	1	1,7	63	2473,1
Інші витрати тис.грн.	28	244	217	215	757,1	-27	-11,1	188	661,7
Разом тис.грн.	1 117	8 674	7 353	7 558	676,7	-1 321	-15,2	6 236	558,4

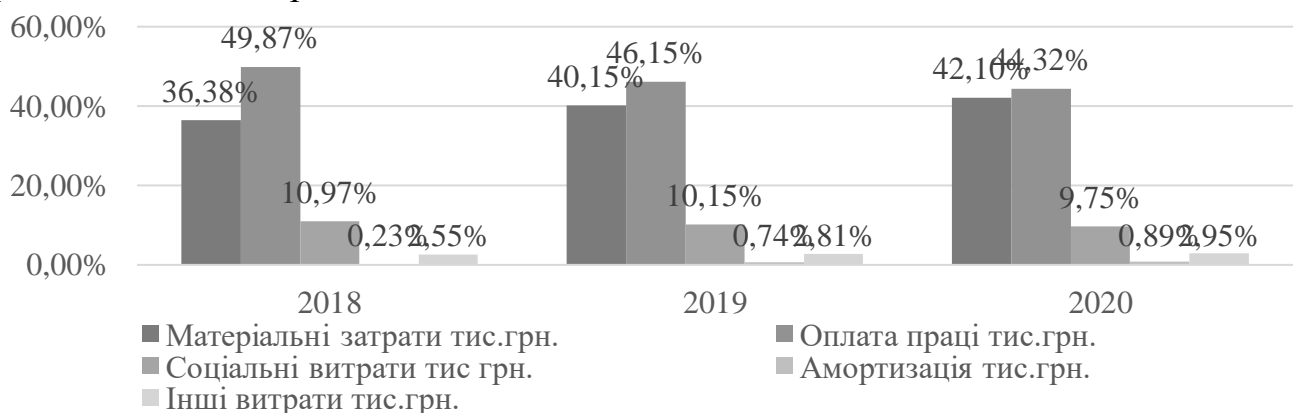
Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

Амортизаційні витрати збільшились в 2019 році на 61 тис.грн. та в 2020 році на 1 тис.грн. У розрізі за усі три роки спостерігається тенденція зросту.

Інші витрати підприємства складаються з адміністративних витрат, інших операційних витрат та витрат на рекламні заходи. Зменшення витрат в 2020 році на 11,1% пов'язано з введенням режиму економії в період пандемії, так як керівництво не має чітких прогнозів на роботу закладів харчування в наступні кілька років через подальше поширення вірусів та пандемії в Україні та світі.

Сукупні витрати підприємства виросли в 2019 році на 7558 тис.грн. та скоротились в 2020 році на 1321 тис.грн.

Структура витрат ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках наведена на рис.2.1.



## Рисунок 2.1 - Структура витрат ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

Як бачимо, найбільшу частку витрат ресторанного закладу складають витрати на оплату праці персоналу, в 2020 році – 44,32% та матеріальні витрати – 42,1% в 2020 році. Саме тому від ефективності управління персоналу залежить рівень прибутку підприємства.

Проаналізувавши основні економічні показники ресторану та їх динаміку, потрібно звернути увагу на конкурентоспроможність закладу, яка надає можливість для позиціонування на ринку та прагненню для збільшення чистого прибутку.

Результати SWOT-аналізу ресторану «Любовь и голуби» наведено в дод. Є

За результатами проведеного SWOT-аналізу ресторану «Любовь и голуби» було визначено основні напрямки удосконалення роботи підприємства:

- Організувати професійну маркетингову діяльність закладу;
- Зайнятись розробкою програми для просування ресторану на ринку громадського харчування;
- Розглянути можливість оснащення закладу трохи більшим спектром наданих послуг.
- Взяти під контроль управління персоналом та вирішити проблему постійної нестачі кадрів.

Після проведення SWOT-аналізу закладу проведемо оцінку можливостей разом з загрозами зі щодо їх впливу на конкурентні переваги «Любовь и голуби» в табл.2.3.

Таблиця 2.3 - Матриця можливостей ресторану «Любовь и голуби»

Імовірність використання	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Впровадження інновацій та посилення обладнання кухні.	Повне оновлення персоналу на вищий рівень кваліфікації або постійне навчання робітників які вже працюють.	Активізування способів зовнішньої та внутрішньої реклами.
Середня	Підвищення сервісу та навичок спілкування з гостем, створення сімейної атмосфери у закладі.	Організація закладу як затишний ресторан який має в своєму розпорядженні більше місця для організації корпоративів та організації більш масштабних свят.	Удосконалення управління та впровадження інновацій в задля полегшення роботи.
Низька	Розширити спектр надання послуг, у тому числі	Освоєння та дослідження нових сегментів ринку.	Розроблення місця для організації дитячого відпочинку.

Низька	прислухання до індивідуальних особливостей гостя та виготовлення подібних страв.		Кімнати для дітей.
--------	--	--	--------------------

Джерело: складено автором

У матриці зображені можливості які напрочуд важливо використати для удосконалення роботи закладу. Згідно аналізу, можна зробити дійти висновку, що ресторан задля вдосконалення свого позиціонування на ринку потребує більших матеріальних затрат. Для підвищення прибутку потрібен якісний сервіс за яким гості будуть постійно повертатися до закладу. Важливо звернути увагу на підвищення спектра надання послуг, удосконалення управління роботи, активізація реклами.

Для цілей аналізу важливим є оцінювання конкурентного середовища у якому діє ресторанный заклад. Отже, основними конкурентами ресторану «Любовь и голуби» є наступні заклади.

"*Sampania pizza pasta*". Розміщений вздовж однієї із найбільшої розв'язки автомобільних шляхів у місті. У закладі представлена переважно італійська кухня, велика кількість піци яка готується у великій традиційній італійській печі. Асортимент пасти майже найбільший у місті. У ресторані на постійній основі грає італійське радіо, працює дитяча кімната, напрочуд велика клієнт орієнтованість. Відноситься до мережі ресторанів «I feel group». Є наявність ланчей, дитяче меню та постійна присутність новинок у меню.

«Копоть и Баклажан». Розміщений вздовж однієї із найбільшої розв'язки автомобільних шляхів у місті. Кафе є одним із мережі ресторанів до яких відноситься «Любовь и голуби». Основною ідеєю закладу є смачно приготоване на живому вогні м'ясо.

У кафе в наявності великий асортимент м'ясних продуктів та страв з них, присутні сніданки, дитяче меню та сезонне меню. Заклад виконаний у стриманих кольорах, спостерігається обробка деревом, присутній friendly сервіс та напрочуд висока якість обслуговування. Це найбільша перевага усіх закладів даної мережі. Обслуговуючий персонал має велику частину чоловіків які вдосталь обізнані та доповнюють ідею закладу.

Ресторан «Стара Прага». Знаходиться у сусідньому будинку поряд з «Любовь и голуби». Ресторан орієнтований на гостей з високим рівнем доходу. Це можна прослідковується у ціновій політиці закладу. Орієнтований більше на чоловіків віком 40+, має брутальний інтер'єр та обробку деревом. В наявності європейська кухня. Спостерігається широкий асортимент пива. Є кальянна карта.

Складемо матриця конкурентного профілю закладу «Любовь и голуби» в табл.2.4.

За даними матриці конкуренції закладу «Любовь и голуби» (табл.2.4) судячи з балів, найбільшим конкурентом є кафе «Копоть и Баклажан».

Загальна оцінка по якості продукції у цього закладу найбільша 2 бали, що на 0.4 бали вище за «Любовь и голуби». Цей заклад є одним із мережі ресторані у якій знаходиться «Любовь и голуби». На одному рівні з досліджуваним закладом знаходиться «Campania pizza pasta» з оцінкою за якість продукції 1.6 балів. Ресторан «Стара Прага» перебуває на останньому, четвертому місці за цим показником.

Рівень обслуговування у досліджуваних закладах має один загальний бал 0.8, окрім ресторану «Campania pizza pasta» який має оцінку на 0.2 бали нижче в порівнянні з іншими. Це говорить про те, що маючи гарну продукцію, персонал закладу не обізнаний у обслуговуванні. Слід управлінському персоналу закладу, звернути увагу на поглиблення знань персоналу у сервісі, та прийняти відповідні міри.

Таблиця 2.4 - Матриця конкурентного профілю закладів харчування м. Кривий Ріг

Назва показника	Ваговий коефіцієнт	"Любовь и голуби"		"Campania pizza pasta"		"Копоть и Баклажан"		"Стара прага"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,4	4,00	1,6	4	1,6	5	2	3	1,2
Якість обслуговування	0,2	4,00	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Рівень якості кухні	0,1	5,00	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Інтер'єр та стан приміщень	0,15	5,00	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Цінова конкурентоспроможність	0,15	4,00	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,5
Усього	1		4,25		3,7		4,5		3,5

Джерело: складено автором

За загальними оцінками рівня якості кухні, «Любовь и голуби» і «Копоть и Баклажан» мають однакові бали 0.5, та займають лідируючі позиції серед інших конкурентів. Це пов'язано з тим, що мережа має одного Шеф – кухара та однакові стандарти та правила функціонування. Зустрічаються однакові або схожі позиції у меню. Друге місце займає «Стара Прага» з оцінкою у 0.3 бали, останнє місце займає «Campania pizza pasta» з оцінкою у 0.4 бали.

У оцінці інтер'єру та стану приміщень перше місце займає «Любовь и голуби» з результатом 0.75 балів. Інші чотири заклади мають однакову оцінку за даним показником 0.6 балів. «Любовь и голуби» дійсно має вдосталь затишний та гармонічний інтер'єр. У конкурентів в приміщеннях переважають дерев'яні та металічні деталі, що створюють гучну та важку для сприйняття гостем атмосфери.

За ціною конкурентоспроможністю «Любовь и голуби», «Копоть и Баклажан» і «Campania pizza pasta», мають однакову оцінку 0.6 балів, що є динамічним показником, що має нормальне значення на ринку ресторанного бізнесу. Ресторан «Стара Прага» має оцінку у 0.5 балів, про це говорить, що заклад розрахований на гостей у яких вищий економічний рівень життя, тому ціни відповідні.

В результаті аналізу матриці конкурентного профілю ресторану «Любовь и голуби» можна дійти висновку, що заклад має вагомого конкурента, проте не втрачає свій рівень конкурентоспроможності. Має високі оцінки, за показниками, та в деяких є лідером. Проте не зважаючи вже на позитивну динаміку, закладу потрібно удосконалювати свій рівень, з метою, не втратити темпів зростання конкуренції на ринку ресторанного бізнесу у місті.

## 2.2. Оцінка кадрової стратегії ресторану «Любовь и Голуби»

Кадровий потенціал – один з найважливіших ресурсів будь якого підприємства, управління персоналом набирає все більш високого значення як складова підняття конкурентоспроможності та розвитку підприємства на перспективу. Однією перспективною перевагою бізнесу є присутність виробничих кадрів, відповідних за чисельністю і фаховою перспективою розвитку.

На кожному підприємстві ведеться облік персоналу, який завжди визначається організаційною структурою. «Любовь и голуби» має лінійну організаційну структуру (рис. 2.2).

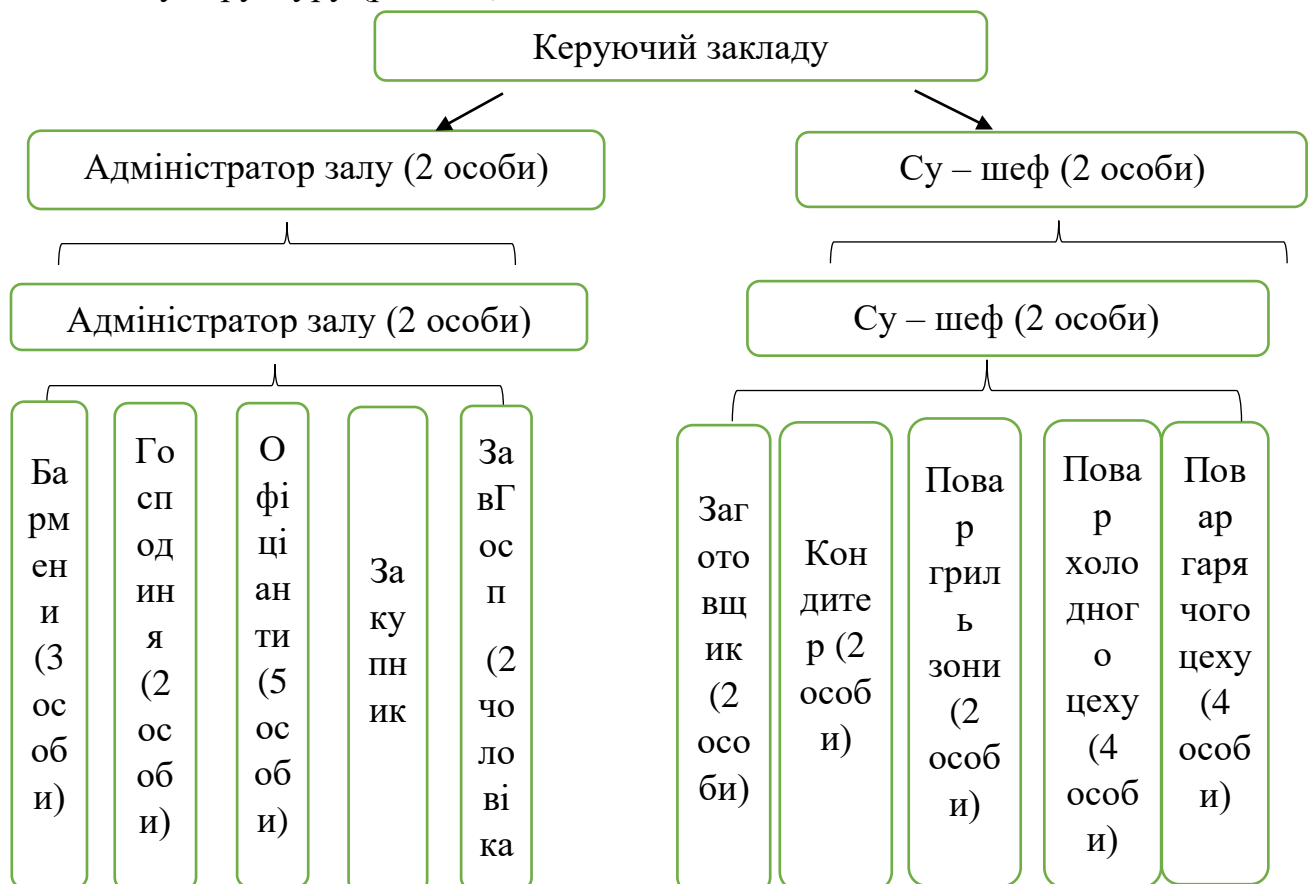




Рисунок 2.2 - Організаційна структура персоналу ресторану «Любовь и голуби»  
(станом на 01.12.2021)

Джерело: складено автором за даними ресторану «Любовь и голуби»

Очолує заклад керуючий. Весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджує власник закладу, який відповідає за діяльність усього ресторану або його структурних підрозділів. Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові – через нього надходять усі управлінські рішення. Вищий орган (власник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника, тобто реалізується принцип єдино начальства. На цій основі створюють ієрархію системи управління, наприклад: "власник — керівник/шеф – кухар — адміністратор/су – шеф".

Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівникові отримати й аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єктові не надають. Данна схема є ефективною для даного закладу, тому що обов'язки розподілені ефективно, відсутнє дублювання функцій, робітники дотримуються ланок даної системи, кожен виконує свою роботу якісно.

В закладі є єдиний механізм злагодженої роботи, у випадку якщо робітник не може вийти на роботу за тією чи іншою причиною, інший робітник без зволікань стане в положення та вийде в свій вихідний.

Якщо змінник не може, то обов'язки (у випадку якщо не може вийти робітник залу) розподіляються між усіма робітниками зміни, (якщо працівник кухні) су – шеф іде на заміну людини з процесу, а на місце су – шефа шеф – кухар. Розглянемо склад основних служб ресторану «Любовь и голуби» (станом на 01.12.2021):

- Власник – людина хто є організатором даного бізнесу.
- Керівник – та людина, яка приймає рішення, спрямовує роботу в ресторані та створює неповторну атмосферу в ресторані, яка приваблює гостей і персонал.
- Шеф – кухар – це кухар з додатковими обов'язками: він сервірує, організовує бенкети і керує виробництвом. Розробляє меню, технічні карти на страви, керує персоналом кухні, приймає лінійні рішення.
- Адміністратор – вирішує всі конфліктні ситуації між працівниками і відвідувачами, контроль за дотриманням порядку в приміщенні, якістю обслуговування постійних клієнтів. Контроль каси.
- Су – шеф – помічник шеф-кухара, та головний по зміні на кухні.

– Кухар – це людина, яка займається приготуванням їжі. Кухарів ще називають кулінарами.

– Офіціант – В обов'язки офіціанта входить сервірування столу, зустріч відвідувачів, знайомство їх з меню, у разі потреби – поради у виборі страв, одержання замовлення, передача замовлень на кухню, пробивання чеків на касовому апараті, доставка замовлення відвідувачу, розрахунок з ним, збір використаного посуду.

У закладі переважають традиційні технології управління. Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один з яскравих прикладів традиційної технології – система кадрового обліку. На даний момент у ресторані спостерігається нестача робітників. Кухарів та офіціантів. Потенціальний робітник повинен мати такі основні якості:

- Стрессостійкість. Працівник залу – це та людина у якої немає власних емоцій коло гостя. Є завжди гарний настрій, вміння вислухати не тільки гарний, а й поганий зворотній зв'язок та дати на нього конструктивну відповідь. Вміння не пропускати через себе емоційні гойдалки гостя, та підтримувати та удосконалювати свій професіоналізм.

- Пунктуальність. С тих причин, що заклад відчиняється достатньо рано (8:30), весь персонал приходить на роботу за годину до відкриття (7:30), а зачинення відбувається о 22:00 в будні, та о 23:00 вечора. В розпорядженні на сон у працівника є, в середньому, 5-6 годин. Це є «міні школа» на витримку. Людина повинна розуміти поняття «тайм менеджменту» на роботі, щоб в кінці робочого дня весь колектив не чекав колегу. Працівників розвозять машиною усіх по хатах.

- Швидко працювати. До шаленого темпу сфери обслуговування потрібно звикнути, але вміння цьому навчитися на вагу золота.

- Доброзичливість. Напевно це стосується більш стосунків у колективі. Рано чи пізно, ви стаєте один для одного сім'єю. Не потрібно давати волю суперечкам, це псує злагоджену роботу.

Динаміка чисельності основних категорій персоналу закладу «Любовь и голуби» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності персоналу закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках, осіб

Назва посади	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Управлінці	7	7	7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Працівники залу	7	10	8	3	42,9	-2	-20,0	1	14,3
Працівники кухні	14	15	10	1	7,1	-5	-33,3	-4	-28,6
Допоміжні працівники	2	2	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Всього	30	34	27	4	50,0	-7	-53,3	-3	-14,3
--------	----	----	----	---	------	----	-------	----	-------

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.6 показують, що за 2018-2020 роки структура персоналу не є стабільною, що є результатом як процесів розвитку нового закладу, так і результатом впливу пандемії. Найбільш динамічною категорією персоналу закладу за три роки є працівники кухні - їх чисельність знижується із 14 до 10 осіб, тобто на 28,6%. Чисельність працівників залу коливається найбільшими темпами: від 7 до 10 осіб, а за три роки приріст даних працівників 14,3%. найбільш стабільною категорією персоналу є керівники - 7 осіб. Така структура персоналу закладу є доволі типовою, але при цьому, резервом є перегляд чисельності керівників та норм керованості персоналу.

Вікова структура персоналу закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках наведена в табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Вікова структура персоналу ресторанного закладу «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках, осіб

Вік робітників	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
18-24 років	10	14	11	4	40,0	4	-21,4	1	10,0
24-35 років	10	8	11	-2	-20,0	-2	37,5	1	10,0
Старше 35 років	10	12	5	2	20,0	2	-58,3	-5	-50,0
Усього	30	34	27	2	40,0	4	-42,3	2	-30,0

Джерело: складено автором

Дані табл. 2.6 демонструють, що у 2018-2020 роках більшу частину персоналу займають особи віком 18-24 років та 24-35 років (по 11 працівників в 2020 році). Персонал віком 18 – 24 років демонструє більш динамічний показник, на відмінну від категорії віку старше 35 років.

У 2020 році чисельність працівників яким більше 35 років, динаміка яких за 2 роки мала тенденцію зросту, знизилась на 50%, що у найчастіших випадках є результатом впливу пандемії. Пов'язано це з тим, що дані особи працюють на кухні та управлінських посадах, що потребують більше навичок та досвіду у роботі. На сьогоднішній час, та судячи за аналізу за 2018/2020 роки, найбільш динамічним показником є працівники віком 18 – 24 роки. Відхилення на 2 особи видно у 2019 році, що є нормальним, тому що більшість робітників навчаються у навчальних закладах, та не мають можливості поєднувати з роботою. В основному, це працівники залу. Дана структура є нормальною для типового ресторанного закладу.

Гендерна структура персоналу закладу «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках наведена на рис.2.7.

Таблиця 2.7 - Гендерна структура персоналу закладу «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках, осіб

Стать робітників	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Чоловіча	5	10	7	5	100,0	-3	-30,0	2	40,0
Жіноча	25	24	20	-1	-4,0	-4	-16,7	-5	-20,0
Усього	30	34	27	4	96	-7	-46,667	-3	20

Джерело: складене автором

Дані таблиці 2.7 показують, що у закладі за три роки 2018-2020 роки переважають працівники жіночої статі. Судячи з динаміки показник жіночої статі коливається від 25 до 20 осіб від загальної чисельності персоналу 30 – 27 осіб. Чоловіки займають неоднозначну тенденцію та не мали динаміки зросту після налічування 10 осіб в штаті персоналу. Чисельність за три роки коливається від 5 до 10 осіб.

Частину чоловіків займають в основному кухарі та завідувачі господарством 2 особи. Серед персоналу залу працює лише 1 хлопець на посаді офіціант. Гендерна структура має нормальні показники для подібного закладу на ринку ресторанного бізнесу у місті.

Характеристика порядку найму нового співробітника до ресторану «Любовь и голуби» має своєрідну методику. При знайомстві з адміністратором для влаштування на роботу новий робітник в обов'язковому порядку заповнює анкетування де зазначає основну інформацію про себе, після заповнення анкети завжди проходить співбесіду.

За результатами співбесіди працівник, якщо він згоден на умови праці, адміністратори (якщо це майбутній працівник залу), або су – шефи (якщо це майбутній працівник кухні) проводять екскурсію закладом для візуального та практичного сприйняття інформації. Після всіх організаційних моментів, робітник проходить трьох денне стажування (безкоштовне), безпосередньо керівник оцінює навички, або вміння, або зацікавленість та бажання вчитись новій посаді. Після цього, відбувається перехід на ставку стажера і працівник вже має змогу заробляти перші гроші. Період стажування триває доти, доки, якщо це офіціант – здасть повністю знання меню кухні, бару та стандартів обслуговування. Якщо це кухар – повне знання технологічних карт процесу. Графік роботи для персоналу у закладі плаваючий, робітники узгоджують між собою обов'язкові вихідні та кажуть про це керівнику. На основі цієї інформації будується графік. В ідеальному випадку це 3/3 про те, як зазначає практика це не завжди можливо. Заробітна плата нараховується за кількість відпрацьованих годин для офіціантів, та за константною ставкою для усіх інших працівників.

Так як в закладі всі робітники офіційно працевлаштовані, у випадку звільнення все проходить через бухгалтерію. Про наміри звільнення у «Любовь и

голуби» потрібно казати приблизно за 2 тижні до дати, або на початку місяця, щоб на наступний місяць знайти співробітника, або роз приділити між собою хто буде виходити на процес замість людини.

Підбір кадрів, в основному, до закладу, відбувається через рекламу у соціальних мережах та спеціалізованих сайтах. Через знайомих вже працюючих робітників. Також заклад приймає студентів на практику які у перспективі можуть залишитись на працевлаштування.

У «Любовь и голуби» кожного сезону проходить оцінка персоналу на знання, для персоналу залу, меню, бару, сезонного меню та стандартів обслуговування. Для працівників кухні знання технічних карт приготування, правильного заповнення акту розбору продуктів, прийняття, зберігання продуктів (дотримання правил товарного сусідства), алгоритму роботи на процесі. У закладі практикується метод оцінювання «Анкетування», що на думку власника вважається найбільш вичерпним. За погані результати подібного анкетування проводиться бесіда з працівником, та за не дотримання теоретичних правил у практиці відбувається або пониження у посаді та зменшенні заробітної плати, або звільнення, що відбувається найчастіше.

Постійно проводиться навчання, відрядження у інші міста на майстер класи для робітників кухні, до ресторану запрошуються спеціалісти по сервісу та найчастіше бару. Проводять проробки нових видів алкоголю та одночасно лекції про техніку приготування та правильне вживання. Подібні знання для робітників залу допоможуть гарно описати товар для гостя та спонукнути його цим придбати даний товар.

Також у закладі відбувається проведення анкетування для оцінки рівня відносин у колективі. Працівники проводять оцінювання для управлінців та описують пропозиції щодо поліпшення їх роботи, з «перших вуст». Це надає змогу власнику оцінити рівень та ефективність управління у закладі.

У закладі переважають традиційні технології управління. Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один з яскравих прикладів традиційної технології – система кадрового обліку. Кваліфікаційні знання, у закладі вітаються, але не є обов'язковими. Система роботи налагоджена так, що людина вже під час стажування має змогу отримувати практичні навички, теоретичні надають відразу вже готовою документацією де все описано.

### **2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ресторану «Любовь и Голуби»**

Управління персоналу ресторанного закладу «Любовь и голуби» займається керуючий закладу, який визначає рівень оплати праці, графік роботи персоналу, методи мотивації (преміювання, оголошення подяки), методи розвитку персоналу (навчання).

Аналіз ефективності управління персоналом підприємства почнемо з аналізу руху персоналу (табл.2.8). Отже, коефіцієнт кадрів з прийняття скоротився за 3 роки на 83,16%. Найвищий показник був в 2018 році, адже в 2018 році відкривалось підприємство та набирался повний штат персоналу. В 2019-2020 роках набирали нових працівників замість звільнених. Найменше персоналу було найнято в 2020 році, адже робочий колектив став більш стабільним. Зниження обороту з прийняття кадрів за 3 роки вказує на відносну стабілізацію трудового колективу. Коефіцієнт зі звільнення навпаки виріс з 0,1 до 0,44 за 3 роки через те, що в 2020 році було звільнено 12 працівників, з яких 7 було скорочено під час локдауну та 5 працівників звільнилось через незадоволеність рівнем заробітної плати та умовами праці (після скорочення штату офіціанти працюють за графіком 4/2).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників руху персоналу ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках

Показники	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	1,10	0,26	0,19	-0,84	-75,94	-0,08	-30,04	-0,91	-83,16
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,10	0,15	0,44	0,05	47,06	0,30	202,22	0,34	344,44
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,15	0,44	0,05	47,06	0,30	202,22	0,34	344,44
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	11,00	1,80	0,42	-9,20	-83,64	-1,38	-76,85	-10,58	-96,21

Зростання показника свідчить про низьку ефективність управління персоналом ресторанного закладу. Коефіцієнт плинності персоналу за три роки виріс на 034, що свідчить про зниження ефективності управління персоналом. Отже, за 3 роки показники руху персоналу погіршились, що може вказувати на необхідність запровадження заходів для стабілізації структури персоналу (підвищення мотивації персоналу).

Розглянемо динаміку фонду оплати праці ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка фонду оплати праці ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках

Показники	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Фонд основної заробітної плати,	405	3 264	2 624	2 859	705,93	-640	-19,60	2 219	548,00

тис.грн.									
Фонд додаткової заробітної плати (премії), тис.грн.	152	739	635	587	386,18	-104	-14,13	483	317,50
Сукупний фонд заробітної плати	557	4 003	3 259	3 446	618,67	-744	-18,59	2 702	485,10
Частка додат.зар.плати, %	27,29	18,46	19,47	-8,83	-	1,01	-	-7,82	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

Як бачимо з табл.2.9, частка преміальних виплат (додаткової заробітної плати) скоротилась в 2019 році на 8,83% (оскільки було підвищено рівень ставок персоналу, то керівництво зменшило преміальні виплати). В 2020 році частка додаткової заробітної плати виросла на 1,01%. За 3 роки частка додаткової заробітної плати зменшилась на 28,64%, що привело до зниження мотивації персоналу. Фонд основної заробітної плати в 2019 році виріс на 2859 тис.грн. (так як виросла чисельність персоналу, середня заробітна плата та кількість місяців роботи закладу). В 2020 році фонд основної заробітної плати скоротився на 640 тис.грн. (за рахунок звільнення 7 працівників). За 3 роки фонд заробітної плати виріс на 2219 тис.грн. за рахунок збільшення робочих місяців та підвищення рівня заробітної плати

Структуру середньої заробітної плати працівників в 2018-2020 роках наведемо на рис.2.3.

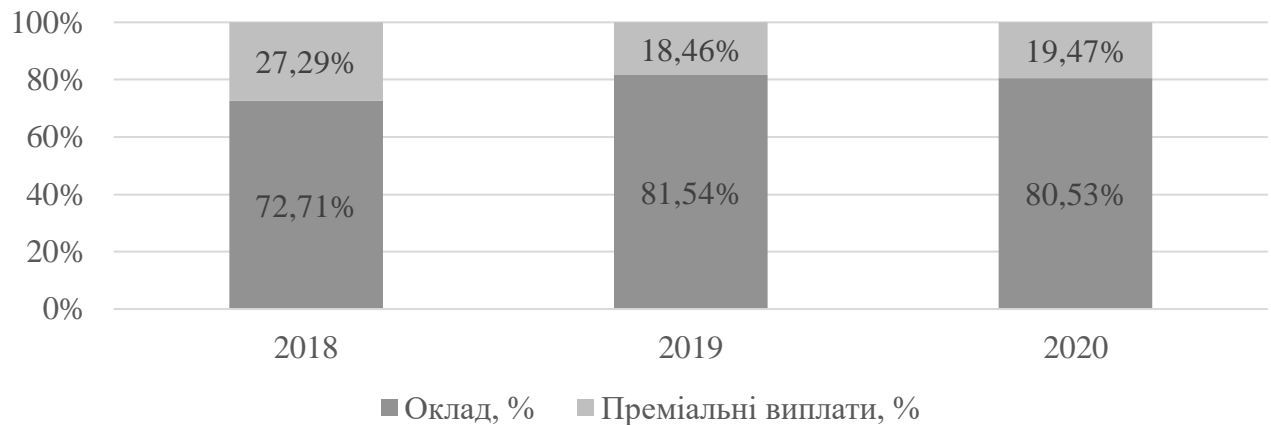


Рисунок 2.3 – Структура середньої заробітної плати персоналу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

З рис.2.3 бачимо, що частка додаткової заробітної плати за 3 роки скоротилась на 7,82%, частково через те, що в 2020 році підприємство не виконувало план по доходам в період карантинних обмежень та в ці місяці

працівникам не платились премії. Проте, це призводить до звільнення персоналу та перехід їх на роботу до ресторанів, де вища заробітна плата, що негативно впливає на діяльність персоналу.

Розглянемо виконання плану по виплаті заробітної плати в 2018-2020 роках (табл. 2.10). З табл.2.12 бачимо, що в 2018 році запланований рівень коштів на оплату платі був недовиконаний на 0,18% (тож план був складений точно, а незначне недовиконання плану пов'язане з економією під час підбору нового офіціанта після звільнення працівника). В 2019 році запланований рівень коштів на оплату платі перевиконаний на 2,2% через преміювання працівників на свята.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників виконання плану фонду оплати праці ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках

Показники	Роки			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019		Відхилення 2020/2018	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Плановий фонд заробітної плати, тис.грн.	558	3 917	3 636	3 359	601,94	-281	-7,17	3 078	551,61
Фактичний фонд заробітної плати, тис.грн.	557	4 003	3 259	3 446	618,67	-744	-18,59	2 702	485,10
Виконання планового рівня коштів на оплату платі, %	99,82	102,20	89,63	2,38	2,38	-12,57	-12,30	-10,19	-10,21

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

В 2020 році, через незаплановане звільнення працівників запланований рівень коштів на оплату платі було недовиконано на 10,37%. За три роки рівень виконання плану коштів на оплату платі було знижено, тобто було фактично оплачено менше коштів на оплату праці, ніж було заплановано як в 2018 так і в 2020 році, при цьому виконання планового рівня знизилось на 10,19%.

Проаналізуємо витрати на навчання персоналу в 2018-2020 роках (рис.2.4).





Рисунок 2.4 - Динаміка показника середньомісячних витрат на навчання персоналу ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках  
Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

З рис. 2.4 бачимо, що в 2020 році середньомісячні витрати на навчання персонал знизились на 119 грн. на місяць, оскільки керівництво проводило цілеспрямовану політику скорочення витрат. За три роки середньомісячні витрати на навчання виросли на 90,46%.

Динаміку показника середньомісячної продуктивності праці ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках наведемо на рис.2.5.

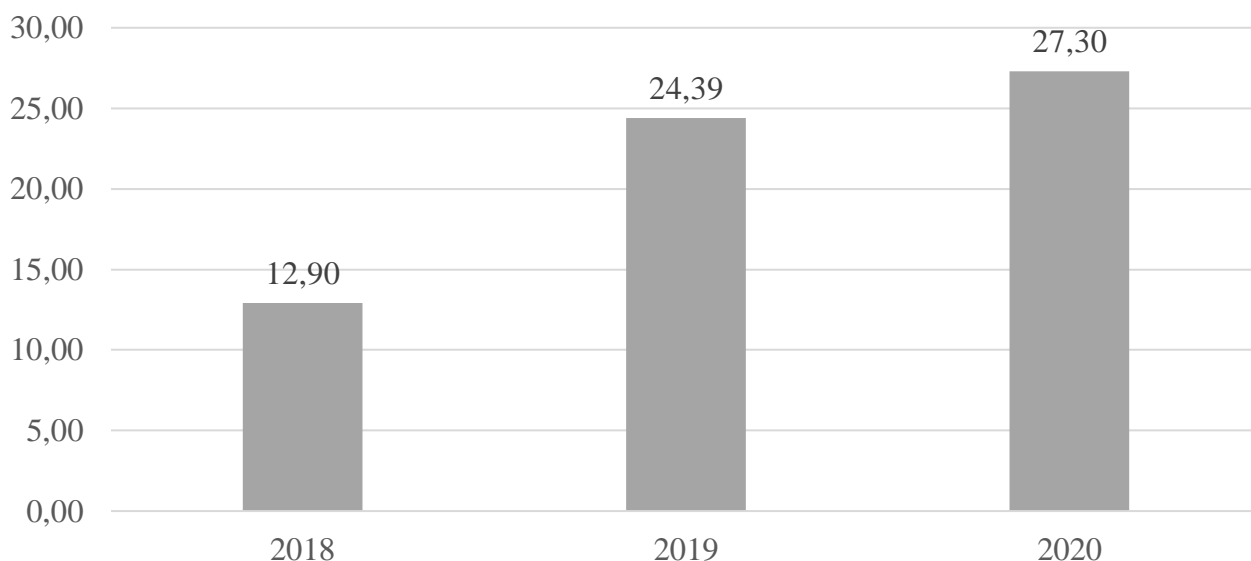


Рисунок 2.5 - Динаміка показника продуктивності праці ресторанного закладу «Любовь и голуби» 2018-2020 роках  
Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

Отже, з рис.2.5 можемо зробити висновки, що продуктивність праці зростає на 1 працівника, але переважно за рахунок скорочення персоналу та збільшення ціни середнього чеку. За 3 роки продуктивність праці виросла на 111,6%, таке зростання позитивно вплинуло на прибутковість підприємства.

Отже, можемо зробити висновки, що в ресторанного закладу «Любовь и голуби» спостерігається підвищення плинності кадрів, що обумовлене зниженням преміальних виплат в 2020 році. Також скоротились витрати на навчання персоналу в 2020 році. Було визначено, що зростання продуктивності праці викликане збільшенням середнього чеку, однак, через періодичне звільнення офіціантів були зафіксовані скарги з боку відвідувачів відносно обслуговування. Оскільки ресторанний заклад «Любовь и голуби» позиціонує себе як кафе ресторанного типу, то є стратегічно важливим формування та утримання високопрофесійного персоналу, а тому необхідно провести заходи для удосконалення управління персоналом ресторанного закладу «Любовь и голуби».

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В першому розділі кваліфікаційної роботи нами було досліджено підходи науковців до сутності управління персоналом. Були досліджені підходи А Деслер Г., Виноградського М.Д., Линенко А. В., Пелих А.С., Меньшикової М.О., Кибанова А. Я., Беляєва Ю.А., Володіної Н. та сформоване власне визначення управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу як комплексу цілей, завдань та основних напрямів діяльності, що мають на меті забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності закладу у ринкових умовах, зростання продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу ресторанного закладу.

Нами було сформовано перелік головних особливостей готельного працівника: висока культура поведінки, шанобливість, стриманість, делікатність, відношення до оточуючих з повагою тощо.

Відповідно до розглянутих методів оцінювання ефективності управління персоналом нами було розроблено алгоритм оцінювання ефективності управління персоналом готельно-ресторанного закладу. В якості показників для комплексної оцінки ефективності управління персоналом підприємства було запропоновано наступні: продуктивність праці, показники руху персоналу, виконання планового рівня коштів з оплати праці плати та інші.

Була проведена оцінка впливу карантинних обмежень на кадрову стратегію сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу показала, що в 2020 році кількість закладів ресторанного господарства знизилась на 4,56% відносно 2015 року. Через спалах карантину з березня по травень 2020 р. дуже багато закладів громадського харчування зачинилися та почали працювати на доставки. Окрім того знизився рівень купівельної спроможності населення. Чистий прибуток же закладів розміщення та харчування в 2020 році відносно показників 2015 року скоротився на 150,85%.

В аналітичному розділі ми провели оцінку діяльності ресторанного закладу «Любовь и голуби». «Любовь и голуби» кафе ресторанного типу, що розташоване в м. Кривий Ріг. Було виявлено, що валовий товарообіг закладу виріс в 2019 році на 7546 тис.грн. та скоротився в 2020 році валовий товарообіг на 1127 тис.грн. (12,9%) через обмеження відвідування закладів громадського харчування весною 2020 року. Кількість персоналу за 3 роки зменшилась на 3 працівники. За три роки показник рентабельності виріс на 11,4%. Власник закладу вклав багато сил в розвиток кафе, та в команді з керівниками вигадували велику кількість новинок для зацікавлення гостей. Не зважаючи на те, що заклад відкрився тільки в 2018 році, за допомогою маркетингових шляхів збільшення прибутку та надання якісного сервісу, ресторан зайняв місце одного з конкурентних закладів міста. Це дозволило збільшити середній чек на 55,9% за 3 роки. Ресторанний заклад «Любовь и голуби» в 2018-2020 роках працював прибутково та рентабельно. Проте, зважаючи на ситуацію в країні із введенням обмежувальних заходів на

роботу ресторанних закладів, керівництву необхідно розглянути перспективи розвитку напрямку реалізації страв на виніс та відкриття власної доставки.

Аналіз доходів закладу показав, що вони зростали в 2019 році завдяки збільшенню відвідувань закладу та збільшенню середнього чеку. в 2020 році середній чек також виріс, але кафе не працювало кілька місяців, що привело до зниження доходів.

Було виявлено, що основними конкурентами ресторанного закладу «Любовь и голуби» є ресторани заклади "Campania pizza pasta", «Копоть и Баклажан» та «Стара Прага». Щоб утримувати свою конкурентоспроможність ресторанному закладу «Любовь и голуби» необхідно забезпечувати високий сервіс обслуговування, що безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу.

При оцінці кадрового потенціалу було виявлено, що найбільше в штаті персоналу працівників залу – 8 працівників та працівників кухні -10 чоловік. На підприємстві працює 11 співробітників віком 18-24 років та 11 співробітників у віці 24-35 років, тобто персонал підприємства переважно молодь. У закладі за три роки 2018-2020 роки переважають працівники жіночої статі.

Управлінням персоналу ресторанного закладу «Любовь и голуби» займається керуючий закладу, який визначає рівень оплати праці, графік роботи персоналу, методи мотивації (преміювання, оголошення подяки), методи розвитку персоналу (навчання).

Оцінка показників руху персоналу дозволила виявити, що коефіцієнт плинності персоналу в 2020 році також зростає, що свідчить про зниження ефективності управління персоналом. В структурі заробітної плати частка додаткової заробітної плати за 3 роки скоротилась на 7,82%, частково через те, що підприємство прагне до економії в умовах несталості ситуації на ринку ресторанних закладів. В 2020 році, через незаплановане звільнення працівників план по заробітній платі було недовиконано на 10,37%.

Було визначено, що зростання продуктивності праці викликане збільшенням середнього чеку, однак, через періодичне звільнення офіціантів були зафіксовані скарги з боку відвідувачів відносно обслуговування. Оскільки ресторанний заклад «Любовь и голуби» позиціонує себе як кафе ресторанного типу, то є стратегічно важливим формування та утримання високопрофесійного персоналу, а тому необхідно провести додаткову оцінку персоналу за методом 360<sup>0</sup> з метою виявлення напрямків підвищення ефективності управління персоналом.

В якості критеріїв оцінювання персоналу було обрано:

- стресостійкість;
- швидкість виконання роботи;
- відповідальність;
- дисциплінованість;
- неконфліктність.

Оцінювання за персоналу за методом 360<sup>0</sup> проводилось для працівників залу (3 бармени, 2 господині, 5 офіціантів, 2 адміністратора залу) та для працівників кухні (2 су-шефи, заготівник – 2, кондитер -2, повар гриль зони – 2, повар холодного цеху – 2, повар гарячого цеху – 4).

Результати оцінювання 12 працівників залу за 5-ти бальною системою наведено в табл.1.

Таблиця 1 - Результати оцінювання працівників залу ресторанного закладу «Любовь и голуби» за методом 360<sup>0</sup> (анонімне опитування)

Показники	Результати оцінки працівників залу (12 робітників)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стресостійкість	4,2	3,8	5	5	4,6	4,8	5	4,4	4,8	5	4,7	5
Швидкість виконання роботи	4,5	3,5	4,8	4	3,5	5	4,7	4,8	5	4,5	4,9	4,3
Відповідальність	4,9	3,2	4,5	4,2	4,8	5	4,2	5	5	4,5	5	4,5
Дисциплінованість	5	3,2	4,5	4,2	5	5	4	5	4,8	4,5	4,8	4,5
Неконфліктність	4,7	4,5	4,9	4,6	4,6	4,9	5	4,7	5	4,7	5	4,7
Інтегральна оцінка	4,66	3,64	4,74	4,4	4,5	4,94	4,58	4,78	4,92	4,64	4,88	4,6

Джерело: складено автором

Отже, за результатами оцінювання методом 360<sup>0</sup> працівники залу ресторанного закладу «Любовь и голуби» мають середній бал від 3,64 до 4,92, при цьому бажано, щоб середній бал за обраними компетенціями для працівника залу був не менше 4,5 балів. Середні показники на 1 працівника залу наведемо на рис.1.

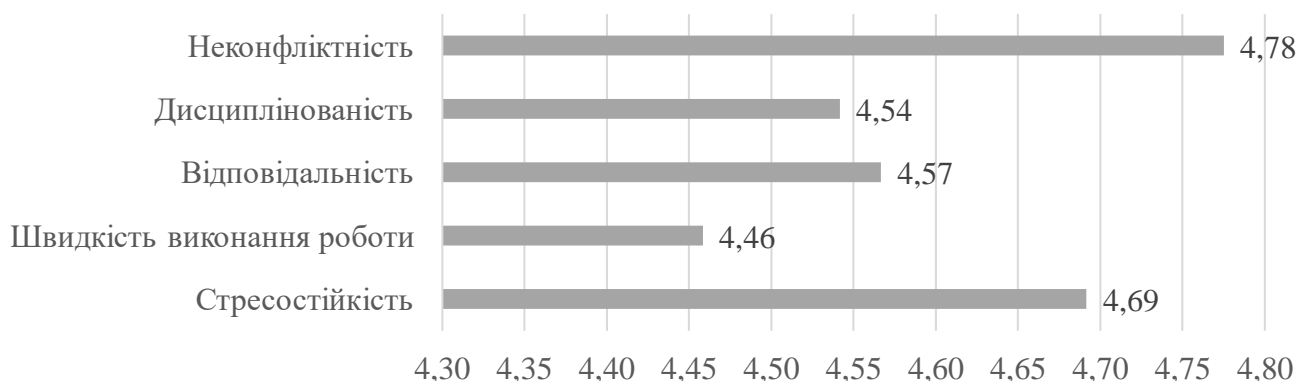


Рисунок 1 – Середні показники оцінювання працівників залу ресторанного закладу «Любовь и голуби» за методом 360<sup>0</sup>

Джерело: складено автором

З рис.1 бачимо, що найнижчі бали спостерігаються за показником – швидкість виконання роботи – 4,46 бали, це пов'язано з тим, що офіціанти, через незадоволення рівнем заробітної плати, періодично звільнюються, а нові працівники перший час мають нижчу швидкість роботи.

Результати оцінювання 14 працівників кухні за 5-ти бальною системою наведено в табл.1.

Таблиця 1 - Результати оцінювання працівників залу ресторанного закладу «Любовь и голуби» за методом 360<sup>0</sup> (анонімне опитування)

Показники	Результати оцінки працівників кухні (14 робітників)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Стресостійкість	4,5	4,8	4,7	4,5	4,6	4,9	5	4,8	4,7	4,6	4,8	4,7	4,9	4,6
Швидкість виконання роботи	4,7	4,5	4,9	4,6	4,6	4,9	5	4,7	5	4,7	5	4,8	4,9	5
Відповідальність	4,6	4,9	5	4,7	5	4,7	4,8	4,6	4,9	5	4,7	5	4,7	4,8
Дисциплінованість	4,7	5	5	4,8	5	4,8	4,9	4,6	4,9	5	4,8	5	4,7	4,8
Неконфліктність	4,3	4	4,8	4	4,2	5	4,7	4,8	5	4,5	4,6	4,5	4,8	4,7
Інтегральна оцінка	4,56	3,68	4,88	4,52	4,68	4,86	4,88	4,7	4,9	4,76	4,78	4,8	4,8	4,78

Джерело: складено автором

Отже, за результатами оцінювання методом 360<sup>0</sup> працівники кухні ресторанного закладу «Любовь и голуби» мають середній бал від 3,68 до 4,9, при цьому бажано, щоб середній бал за обраними компетенціями для працівника кухні був не менше 4,3 балів. Середні показники на 1 працівника залу наведемо на рис.2.

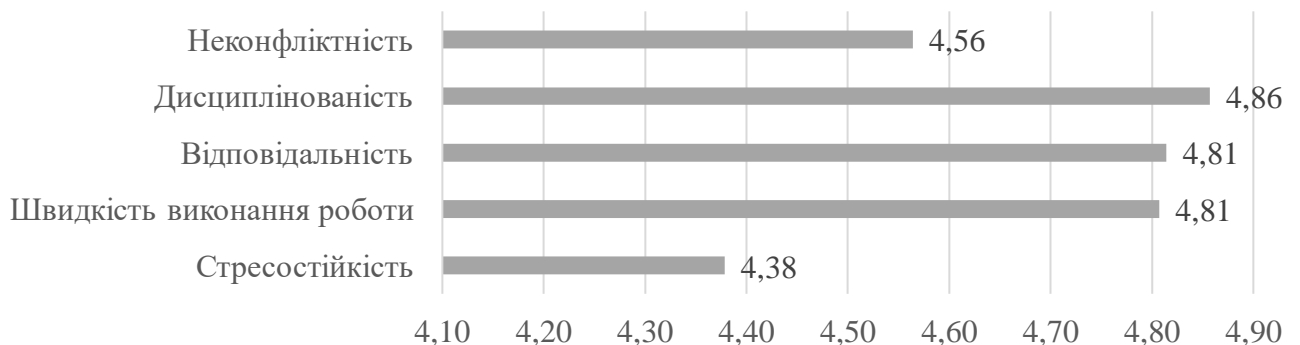


Рисунок 2 – Середні показники оцінювання працівників кухні ресторанного закладу «Любовь и голуби» за методом 360<sup>0</sup>

Джерело: складено автором

З рис.2 бачимо, що найнижчі бали спостерігаються за показником – стресостійкість – 4,38 бали, але даний рівень стресостійкості є прийнятним для персоналу кухні.

Отже, з проведеного оцінювання за методом 360<sup>0</sup> можна зробити висновки, що є потреба у додатковій мотивації працівників залу, а особливо офіціантів для підвищення швидкості їх роботи. Швидкість обслуговування офіціантами відвідувачів впливає на час їх знаходження в закладі, кількість замовлених страв та впливає на бажання в подальшому відвідувати заклад.

Для удосконалення управління персоналом ресторанного закладу «Любовь и голуби» пропонуємо наступні заходи для:

- збільшити преміальні виплати;
- ввести систему наставництва для нових співробітників;
- проводити заходи для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Розглянемо детальніше сутність пропонованих заходів.

Головне завдання управління персоналом організації є мотивація працівників. Вона є основною запорукою ефективного застосування ресурсів.

Умовно систему мотивації персоналу ресторану можна поділити на дві складові: матеріальне та нематеріальне стимулювання, що відповідає загальноприйнятій класифікації видів мотивації персоналу.

Крім того, часто робота в ресторанах сприймається як тимчасова робота на період навчання через незначні можливості кар'єрного зростання та відносно невисокої заробітної плати. Тому для залучення та утримання персоналу в організаціях подібного типу необхідно активно використовувати методи нематеріального стимулювання персоналу.

Нематеріальне стимулювання працівників здійснюється за такими напрямками:

- Проведення корпоративних заходів;
- гнучкий графік роботи;
- Корпоративна культура, заснована на концепції закладу.

Гнучкий графік роботи, який особливо цінується студентами, що працюють у ресторані, дозволяє врахувати всі побажання за часом і датами виходу на роботу. Для лінійного персоналу, що працює у сфері обслуговування гостей ресторану, передбачені зміни з 8, 10, 12 та 18 години дня. Початок робочого дня як і, як і визначення тривалості зміни – переважне право самого працівника.

Досить ефективним способом виявити дефіцити у системі мотивації персоналу є пошук та виявлення причин звільнення з ресторану. Щоб виявити причини, було проведено анкетне опитування, яке дозволило виявити потенційні причини звільнень. В опитуванні брали участь працівники, звільнені у 2020 році, а також були проведені бесіди з деякими працівниками та їхніми безпосередніми керівниками.

Результати аналізу причин звільнення співробітників з ресторану свідчить про наявність недоліків у системі мотивації персоналу. Слід зазначити, що найбільша плинність традиційно й у лінійного персоналу, особливо офіціантів. Так, виявляємо, що працівники вважають, що матеріальне стимулювання не повною мірою відповідає тій високій інтенсивності праці, яка характерна для роботи середньостатистичного офіціанта ресторанного закладу «Любовь и голуби».

Нами було виявлено, що персонал періодично звільняється по причині невисокого рівня заробітної плати. Щоб визначити конкурентоспроможний рівень заробітної плати для офіціантів (які найчастіше звільняються), порівняємо заробітні плати офіціантів в ресторанному закладі «Любовь и голуби» та "Sampania pizza pasta", «Копоть и Баклажан» та «Стара Прага» (рис.3).



Рисунок 3 - Середня заробітна палат офіціантів станом на кінець 2020 року, грн.

Джерело: складено автором

З рис.3 бачимо, що у ресторанного закладу «Любовь и голуби» найнижчий рівень заробітної плати офіціантів. Пропонуємо підвисити рівень заробітної плати до 9500 грн., за умови, що підприємство виконує план по доходам. На 2021 рік заплануємо зростання доходів ресторанного закладу на 20%.

Рівень зростання заробітної плати офіціантів складе:

$$(9500-7865)/7865*100\%=20,8\%$$

Пропонуємо також збільшити кількість офіціантів до 7 осіб (замість 5, що працює на даний час), щоб збільшити кількість вихідних днів у працівників залу.

Прогноз зростання фонду оплати праці на 2021 рік складе:

$(9500*7-7865*5)*12=326\ 100$  грн. – збільшення річного фонду заробітної плати за рахунок підвищення оплати праці офіціантів та збільшення кількості офіціантів на 2 особи.

Також пропонуємо ввести систему наставництва для нових працівників протягом першого місяця їх роботи. Завдяки заходам адаптації для нового персоналу можна буде в короткі терміни підвисити швидкість їх роботи. Працівник, який є їх керівником або досвідчений співробітник будуть пояснювати специфіку роботи, показувати на власному прикладі та давати поради.

Пропонуємо використовувати трикрокову модель наставництва:

Крок 1 – «Розкажи». Наставник розповідає учню, як виконати завдання, з'ясує та пояснює учневі, наскільки він розуміє завдання.

Крок 2 – «Покажи». Наставник показує, що як треба робити, докладно пояснює учню весь алгоритм виконання завдання.



Крок 3 – «Зроби». Навчальний виконує завдання, а наставник контролює, виявляє помилки, принагідно пояснюючи учню їх причини, просить переробити неякісні етапи.

Наставництво як інструмент адаптації персоналу поєднує процес ознайомлення, пристосування працівників до змісту та умовам трудової діяльності, а також до соціального середовища ресторанного закладу. Можна виділити різноманітні сфери адаптації нових працівників ресторану: корпоративна адаптація; соціальна адаптація; технічна адаптація; організаційна адаптація; професійна адаптація.

Адаптуючись у кожній із перелічених сфер, молодий працівник одночасно засвоює правила та норми відносин, прийнятих у колективі, у тому числі і ставлення до безпечного виконання робіт, дотримання вимог охорони праці (що важливо, оскільки недотримання норм охорони праці може привести до виробничого травматизму).

Пропонуємо впровадити форму наставництва - партнерське наставництво: "рівний - рівному" (Peer-to-peer Mentoring), при якій наставником є співробітник, рівний за рівнем підопічного, але з досвідом роботи в предметній галузі, яким партнер не має.

У цій формі наставництва наставник допомагає партнеру у поліпшенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин та підвищенні особистої задоволеності роботою. Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний та конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін та мотивує партнера до дій.

Індивідуальний підхід до учня (нового працівника), навчання безпосередньо на робочому місці, регулярне спілкування з підопічним, контроль за діями учня, узгодження дій наставника та учня, доступність і неформальність спілкування – безперечні переваги наставництва.

Оскільки наставницький супровід займає робочий час та увагу працівників, то пропонуємо ввести доплату за наставництво у розмірі 2000 грн., це дозволить утримати дружню атмосферу та запобігти незадоволенню працівників, яких буде обрано наставниками. В 2020 році було найнято 5 співробітників, тому заплануємо на 2021 рік 5 виплат за наставництво:

$5 \cdot 2000 = 10000$  грн. – витрати на заходи з адаптації персоналу.

Сукупні витрати на матеріальне стимулювання персоналу наведемо в табл.3.

Таблиця 3 - Сукупні витрати на матеріальне стимулювання персоналу

Статті витрат	Кіл-ть працівників	Разів на рік	Розмір доплати, грн.	Сума, тис.грн.
Збільшення заробітної плати офіціантів	5	12	1635	98,1
Оплата праці 2 нових працівників	2	12	9500	228
Доплата наставнику	5	1	2000	10

Всього				336,1
--------	--	--	--	-------

Джерело: складено автором

Отже, сукупні витрати на матеріальне стимулювання персоналу складуть 336,1 тис.грн. на рік.

Визначимо зростання фонду оплати праці в 2021 році після введення заходів матеріального стимулювання персоналу (табл.4).

Таблиця 4 – Розрахунок приросту фонду заробітної плати

Стаття витрат	2020	2021	Темп росту, %
Фонд оплати праці	3 259	3 595	10,31

Джерело: складено автором

Отже, додаткове матеріальне стимулювання персоналу приведе до зростання фонду оплати праці на 10,31%.

Окрім того, була виявлена потреба в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі. До погіршення соціально-психологічного клімату приводять висока плинність персоналу, невизначеність в роботі ресторанних закладів в період пандемії та нерозуміння працівників чи буде в них робота в майбутньому, низький рівень оплати праці, специфіка роботи, тобто необхідність працівників постійно спілкуватись з клієнтами.

Напрямом покращення соціально-психологічного клімату, який потрібно розвивати, є рівень довірчих відносин між співробітниками, іншими словами, згуртованість колективу. Ресторанний заклад «Любовь и голуби» пропагує командний дух, проводить різноманітні заходи, що сприяють встановленню дружніх робочих відносин, проте набір цих заходів потребує розширення. Оскільки, на даний момент їх кількість та різноманітність недостатньо для встановлення високого позитивного рівня у відносинах трудового колективу. З метою вдосконалення цього напряму пропонується використання таких заходів:

1. Збільшення традиційних свят.
2. Введення обов'язкового поздоровлення працівника з днем народження.

В даний час у ресторанного закладу «Любовь и голуби» традиційними святами, тобто святами, що відзначаються щороку в неформальній обстановці, є Новий рік і День Ресторана. Їхню кількість можна збільшити за рахунок визнання традиційним святом компанії Хеллоуїна, Різдва, дня захисника вітчизни та 8 березня.

Удосконалення соціально-психологічного механізму управління персоналом організації є необхідною умовою успішного функціонування ресторанного закладу «Любовь и голуби».

Отже, з метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі пропонуємо ввести традицію поздоровлення працівників із днем народження та виплаті їм на день народження 1500 грн. та вручення сувеніру та квітів (чоловікам

пляшку вина) для підняття настрою. Витрати на квіти або плашку вина заплануємо у розмірі 250 грн. Всього витрати на поздоровлення 1 працівника складуть  $1500+250=1750$  грн. В 2021 році штат персоналу збільшиться на 2 співробітники та складе 29 працівників. Витрати на поздоровлення колективу з днем народження складуть:  $1750*29=50750$  грн. на рік на поздоровлення персоналу.

Витрати на святкування Хеллоуїна, Різдва, дня захисника вітчизни та 8 березня колективом ресторанного закладу «Любовь и голуби» складуть 5000 грн. на одне свято, а витрати на рік складуть:  $5000\text{грн.}*4\text{свят}$  $=20\,000$  грн.

Розрахуємо сукупні витрати на підвищення ефективності управління персоналом в 2021 році (табл.5).

Таблиця 5 - Сукупні витрати на покращення соціально-психологічного клімату

Стаття витрат	Кіл-ть	Вартість, грн.	Сума, тис.грн.
Витрати на збільшення традиційних свят	4	5000	20
Поздоровлення працівників із днем народження (премія, квіти)	29	1750	50,75
Всього			70,75

Джерело: складено автором

Отже, сукупні витрати на покращення соціально-психологічного клімату ресторанного закладу складуть 70,75 тис.грн. на рік.

Оскільки швидкість обслуговування персоналу підвищиться, то очікується, що кількість відвідувачів закладу за день виросте. В 2020 році в день в середньому обслуговувалось:  $17976/365=49$  чоловік.

Збільшення кількості офіціантів на 2 працівника та підвищення швидкості роботи персоналу залу дозволить збільшити кількість відвідувачів за день на 20%:  $49*120\%=60$  чоловік на день.

Кількість чеків за рік складе:  $60*365=21900$  чеків.

Середній чек в 2020 році становив 492 грн.

Очікуване дохід ресторанного закладу в 2020 році складе:

$492*21900=10\,774\,800$  грн.

Визначимо співвідношення між збільшенням фонду оплати праці та зростанням доходу ресторанного закладу (табл.6).

Таблиця 6 - Сукупні витрати на покращення соціально-психологічного клімату

Показники	2020	2021	Темп росту, %
Доходи, тис.грн.	8 844	10 775	21,83
Фонд оплати праці, тис.грн.	3 259	3 595	10,31
Темп росту доходів на 1% збільшення рівня оплати праці,			2,12

%				
---	--	--	--	--

Джерело: складено автором

Отже, зростання фонду оплати праці на 1% сприяє збільшенню доходів ресторанного закладу на 2,12%.

Зростання доходу за рахунок підвищення ефективності управління персоналом складе:  $10774,8 - 8844 = 1931$  тис.грн.

Відсоток зростання доходу складе:  $1931 / 8844 = 21,82\%$

Збільшення доходів також приведе до зростання матеріальних витрат на 21,82%:  $3095 * 21,82\% = 675$  тис.грн.

Спрогнозуємо економічний ефект від реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом (табл.7).

Таблиця 7 - Економічний ефект від реалізації заходів з підвищення ефективності управління персоналом

Зростання прибутку	+ 1 931,00
Витрати на матеріальне стимулювання	- 336,10
Витрати на покращення соціально-психологічного клімату	- 70,75
Зростання матеріальних витрат	- 675,00
Економічний ефект	= 849,15

Джерело: складено автором

За прогнозами, після проведення заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом зросте швидкість обслуговування персоналу, що приведе до збільшення відвідуваності та доходів ресторанного закладу на 21,82%, економічний ефект від запропонованих заходів складе 849,15 тис.грн. Також знизиться плинність персоналу, оскільки виросте рівень їх мотивації, що дозволить підвищити рівень професійний рівень колективу закладу.

Отже, рекомендовані заходи з підвищення ефективності управління персоналом ресторанного закладу (а саме, заходи з матеріального (підвищення премій) та нематеріального (поздоровлення з днем народження) стимулювання та запровадження системи наставництва для нових співробітників) дозволять отримати суттєвий соціальний та економічний ефект: підвищується продуктивність праці на 21,82% при збільшенні рівня заробітної плати на 10,31%, працівники орієнтуватимуться на отримання високих та якісних результатів своєї трудової діяльності так як орієнтуватимуться на віддачу з боку організації у межах своїх інтересів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
3. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2008. – № 4. – С. 111-116.
4. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.
5. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 406 с].
7. Беляев Ю.А. Энциклопедия начинающего предпринимателя / Ю.А. Беляев // Москва: Издво. РУНД, 1992. – 318с.
8. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130–136.
9. Лазаренко Л. А. Кадровый потенциал предприятий гостинично-ресторанного бизнеса / Лазаренко Л.А. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 566–570.
10. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы /Н. Володина // М.: Эксмо, 2009. – 98 с.
11. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М. П.Мальська, І. Г. Пандяк // Київ: «Центр учбової літератури», 2012. - 472 с.
12. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва/ П.Р. Пунцейло // К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
13. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єрьомін // Харків : ХДУХТ, 2010. – 342 с.
14. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб.курс / И.А. Бланк // Киев: Ника–Центр: Эльга, 1999. – 198 с.
15. Иванцевич М. Человеческие ресурсы управления / М. Иванцевич, А.А. Лобанов // М.: Дело, 2016. – 24 с.

16. Бортнік С. М. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства / С. М. Бортнік, М. В. Саган // Економічний форум : наук. журн. / Луцький нац. техн. ун-т. – Луцьк, 2013. – № 2. – С. 131–138.
17. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2011. – № 8. – С. 315–317.
18. Калініченко О.В., Економіка підприємства. Практикум: навчальний посібник / О.В.Калініченко, О.Д. Плотник // К.: Кондор, 2012. 600 с.
19. Лук'янов, В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навчальний посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін // К. : Кондор, 2012. – 344 с.
20. Бенчмаркетинг, как функция маркетинговых исследований [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані: <http://www.grandars.ru/student/marketing/benchmarking.htm>.] (дата звернення 25.08.2021).
21. Христенко О.В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством / О.В. Христенко, С.А. Манжос // Фінансовий простір. – 2018. - № 1 (29). – С.154 -155.
22. Сидоренко А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації / А Сидоренко // /Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал - 2019. - №11. [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані:<https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/>
23. Воронин В. Оценка эффективности работы HR-службы / В. Воронин, М. Ионцева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - № 8. - С. 76.
24. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке /П. Друкер; пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
25. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення готельного господарства України: методолого-методичні аспекти / Н.В. Бунтова // Київський університет туризму, економіки і права. [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf>
26. Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти: Тези допов. Всеукр. наук.-практ.конф., Київ 27 березня 2015 р. У 2 ч. Ч. II. / М-во освіти і науки України; М-вокультури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Видав. центр КНУКіМ, 2015. – 378 с
27. Ресторан після карантину: як налагодити роботу й залучити гостей. [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані: <https://mind.ua/openmind/20211376-restoran-pislya-karantinu-yak-nalagoditi-robotu-j-zaluchiti-goste>

28. Результати опитування операторів ресторанного ринку [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані <https://www.uara.org.ua/post/results-of-anonymous-survey-of-restaurant-operators>].

29. Торгівля і ринок України : тематичний зб. наук. праць / Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі. Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 111 с.

30. Ресторанний бізнес у цифрах: скільки закладів харчування у Києві та світових столицях [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані: <https://www.slovoidilo.ua/2021/05/24/infografika/biznes/restorannyj-biznes-cyfrax-skilky-zakladiv-xarchuvannya-kyievi-ta-svitovykh-stolytsyah>

31. Статистичний щорічник України 2019. [Електронний ресурс]. : [Інтернет портал]. – Електронні дані: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/zb\\_yearbook\\_2019.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf)

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Характеристика особливостей готельного працівника

Риса характеру	Сутність риси
Культура поведінки	Вміння вести себе у суспільстві не тільки дотримуючись загальних правил поведінкових відносин, а й вміння задоволення естетичних та етичних вимог
Шанобливість	Дотримання раніше сформованих вимог взаємозв'язку з людьми на основі прийнятих правил ввічливості, порядності та поваги між людьми, не залежно від рангу
Благородність	Уміння відійти та пожертвувати власними бажаннями задля інтересів інших людей, не думаючи про власну вигоду
Пошана	Особливість яка заснована на підтвердженні етичних якостей інших людей
Делікатність	Офіційний прояв ввічливих форм людських відносин
Стриманість	Уміння керування емоціями

Джерело: складено автором на основі [2;11]



## ДОДАТОК Б

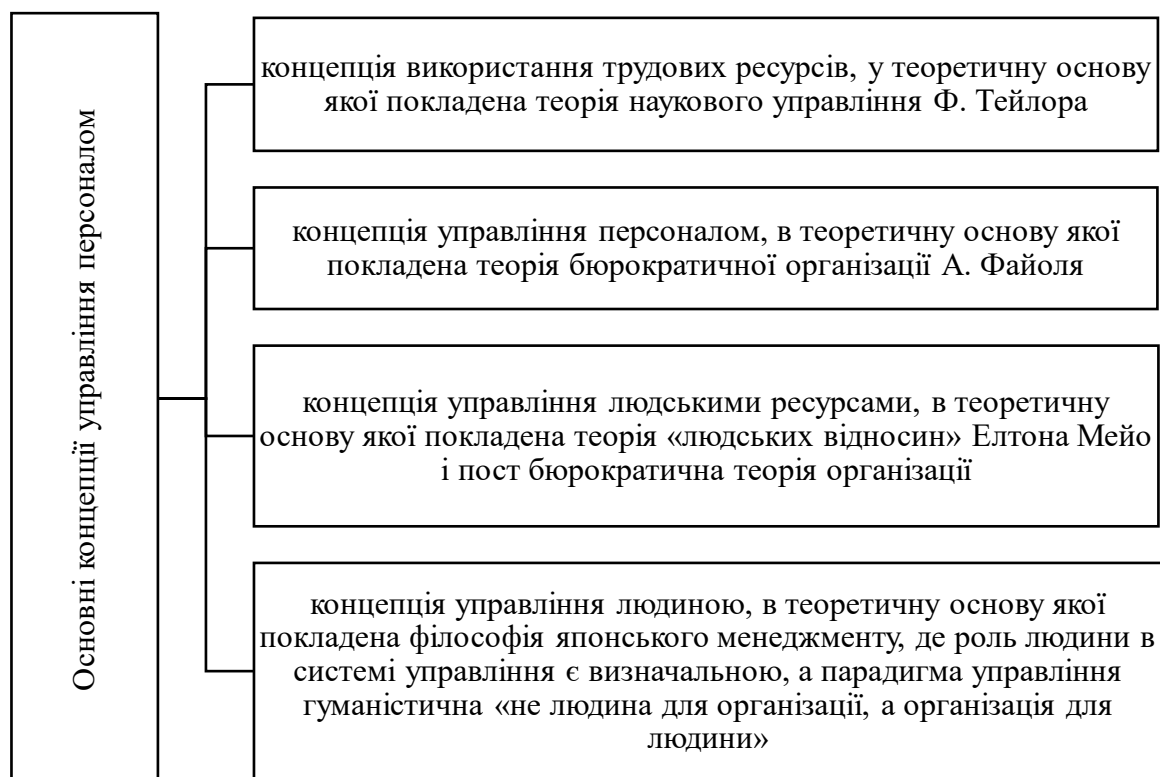


Рисунок Б.1 - Основні концепції управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [8]

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом

Критерії порівняння	Концепція використання трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
Підхід до організації	Організація – злагоджений механізм	Організація – це чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація подібна до «мозку» з різними підструктурами, які об'єднані управлінням, контролем, інформацією	Організація – це соціальна, культурна система
Підхід до працівника	Людина є ресурсом, деталлю у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина є не поновлюваним ресурсом, елементом соціальної системи	Людина – самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми
Парадигма управління	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людина – ресурс організації	Організаційно-соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Джерело: складено автором на основі [8]

## ДОДАТОК Г

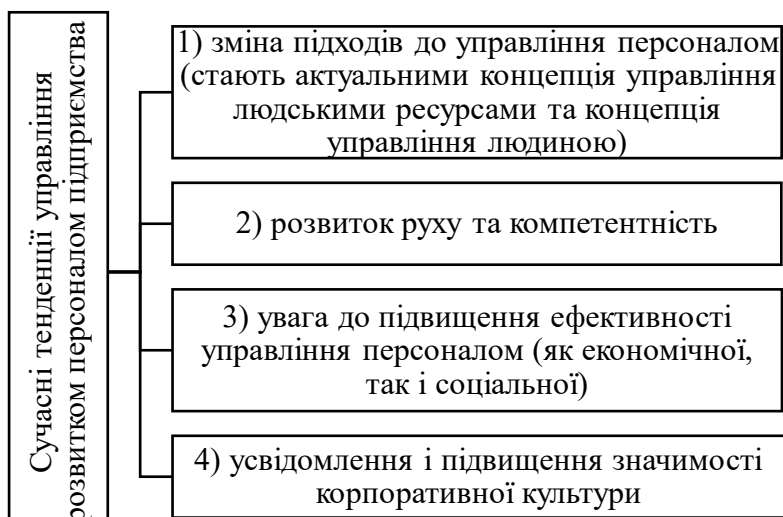


Рисунок Г.1 – Сучасні тенденції управління розвитком персоналом підприємства  
Джерело: складено автором на основі [13]

## ДОДАТОК Д



Рисунок Д.1 – Алгоритм оцінки управлінського персоналу готельно-ресторанного бізнесу, розроблений Синіковою О.М.

## ДОДАТОК Є

Таблиця Є.1 – Фактори продуктивності працівника готельно-ресторанного підприємства

Об'єктивні фактори продуктивності	Суб'єктивні фактори продуктивності
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Засоби праці;</li> <li>- Допоміжні та виробничі матеріали;</li> <li>- Методи та організація виробництва;</li> <li>- Організація робочого місця;</li> <li>- Час та структура праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здатність до продуктивності;</li> <li>- Відносини в колективі;</li> <li>- Виробничий клімат;</li> <li>- Задоволення від праці;</li> <li>- Винагорода праці;</li> <li>- Умови праці;</li> <li>- Безпека праці.</li> </ul>

Джерело: складене автором

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Динаміка показників розвитку закладів ресторанного господарства України в 2015-2020 роках

Показники	Роки						Темп росту 2020/2019, %	Темп росту 2020/2015, %
	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна кількість закладів ресторанного господарства, тис.	17,059	16,661	17,116	17,766	18,636	17,786	-4,56%	4,26%
Кіл-ть закладів на 100 тис. населення	40	39	40	42	44	35	-20,45%	-12,50%
Чистий прибуток (збиток) закладів розміщення та харчування, тис. грн.	-6 874 870	-1 983 089	1 773 481	2 350 862	4 245 604	3 495 831	-17,66%	150,85%

Джерело: складене автором за даними [30;31]

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Динаміка основних показників, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління ресторанного закладу «Любовь и голуби» у 2018-2020 роках

Показник	Роки			Відх. 2019/2018 pp.		Відх. 2020/2019 pp.		Відх. 2020/2018 pp.	
	2018	2019	2020	абс.	відн.%	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Валовий товарообіг, тис.грн.	1 161	9 951	8 844	8 790	757,1	-1 107	-11,1	7 683	661,7
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	30	34	27	4	13,3	-7	-20,6	-3	-10,0
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	557	4 003	3 259	3 446	618,7	-744	-18,6	2 702	485,1
Середньомісячна заробітня плата, грн.	6 189	9 811	10 059	3 622	58,5	247	2,5	3 870	62,5
Фондоозброєність тис.грн./чол.	42	36	44	-6	-13,6	8	21,0	2	4,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	34	1 273	1 491	1 239	3606,0	218	17,1	1 457	4239,2
Собівартість надання послуг, тис.грн.	1 088	8 431	7 137	7 342	674,6	-1 294	-15,3	6 048	555,7
Витрати податку на прибуток, тис.грн.	6	229	268	223	3606,0	39	17,1	262	4239,2
Чистий прибуток, тис. грн.	28	1 044	1 223	1 016	3606,0	178	17,1	1 194	4239,2
Рентабельність діяльності, %	2,43	10,49	13,82	8,1	332,4	3,3	31,7	11,4	469,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ресторану «Любовь и голуби»

## ДОДАТОК Є

Таблиця Є.1 - SWOT-аналіз ресторану «Любовь и голуби»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Приваблива цінова політика Висока якість продукції Кваліфікаційний персонал Зручне розташування Висока якість обслуговування Сімейний та тихий інтер'єр (в закладі можна проводити робочі зустрічі та переговори) Наявність великого стола на 11 осіб та проведення на ньому різноманітних заходів Наявність фотозони	Немає регулярної власної доставки Нестача персоналу В момент загрузки довге приготування замовлень Висока плинність кадрів Відсутність мотивації для персоналу
Початок роботи раніше інших конкурентів Дуже гарна та затишна літня тераса Широкий барний асортимент Є сторінка у соціальних мережах з усією актуальною інформацією. Працює без вихідних	
Можливості	Загрози
Збільшення обсягу продажів, отже збільшення прибутку Розширення асортименту страв Розробка мобільного додатку	Зниження попиту Збільшення числа конкурентів Можливість збанкрутіти Звільнення співробітників Антиреклама Підвищення закупівельних цін

Джерело: складено автором