

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

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму  
 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
 справи та підприємництва  
 (назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
 Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
 (шифр і назва)

освітньої програми « Готельно-ресторанна справа»  
 (назва)

на тему: **«Управління персоналом у закладі ресторанного господарства»**

Виконав:

здобувач вищої освіти

Рудь Андрій Олександрович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник:

к.е.н. доцент Ніколалайчук О.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
 2023

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

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму  
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва  
Форма здобуття вищої освіти денна  
Ступінь бакалавр  
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
Освітня програма 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Гарант освітньої програми

Аліна

\_\_\_\_\_  
СЛАЩЕВА  
підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
Рудь Андрія Олександровича

\_\_\_\_\_  
прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління персоналом у закладі ресторанного господарства  
Керівник роботи к.е.н., доц. Ніколайчук О. А.

\_\_\_\_\_  
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
від "28" листопада 2022 р. № 388-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "10" червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ресторану "Garden Resto-bar", законодавча база, наукова література, підручники і навчальні посібники, періодична література, мережа Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи аналізу ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства. Діагностика ефективності управління персоналом ресторану "Garden Resto-bar"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).  
таблиці, рисунки: Таблиці 12, рисунки 5  
(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «28» листопада 2022 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 01.11.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2023	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 10.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2023	

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: Сторінок 41, рисунків 5, таблиць 12, використаних джерел 37.

Об'єкт роботи є управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз ефективності управління персоналом у закладі ресторанного господарства та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Методи дослідження: порівняльного аналізу, синтезу, опис, економіко-математичні, економіко-статистичні.

Ключові слова: ресторан. персонал, управління персоналом, аналіз, методика аналізу, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи аналізу ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства.....	9
1.1 Аналіз та узагальнення теоретичного підґрунтя щодо ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства.....	9
1.2 Методика аналізу ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства.....	17
РОЗДІЛ 2. Діагностика ефективності управління персоналом ресторану “Garden Resto-bar”.....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану “Garden Resto-bar”.....	24
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом ресторану “Garden Resto-bar”.....	28
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

## ВСТУП

У сучасних умовах спостерігається швидкий розвиток ресторанної галузі та зростання конкуренції серед ресторанів і кафе. Управління персоналом є критичним елементом успішної діяльності будь-якого закладу ресторанного господарства, оскільки якісний обслуговуючий персонал має велике значення для задоволення потреб клієнтів та забезпечення високої якості послуг.

Основні фактори, які підкреслюють актуальність цієї теми, включають:

1. Зростання вимог споживачів: Сучасні клієнти мають високі очікування щодо якості обслуговування, різноманітності страв, приємної атмосфери та індивідуального підходу. Добре організоване управління персоналом допомагає задовольнити ці вимоги та забезпечити високу якість обслуговування.

2. Конкуренція на ринку: Ринок ресторанного господарства насичений різноманітними закладами, що створює необхідність вивчати та вдосконалювати методи управління персоналом. Ефективне управління дозволяє підтримувати конкурентоспроможність, залучати та утримувати талановитих працівників, а також підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

3. Розвиток галузі та розширення мереж: З ростом галузі громадського харчування з'являється багато нових ресторанів та мережевих закладів. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором для успішного розвитку учасника на ринку та розширення мережі закладів. Для досягнення цих цілей необхідно мати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує належний рівень обслуговування та розвиток персоналу.

4. Пандемія COVID-19: Кризові ситуації, такі як пандемія COVID-19, відзначаються зміною умов і потреб споживачів та вимагають швидких та ефективних рішень від управління. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити безпечність персоналу та клієнтів, зменшити витрати та зберегти репутацію закладу.

Таким чином, управління персоналом у закладах ресторанного господарства є критичним елементом успішної діяльності, який потребує постійного вдосконалення та аналізу ефективності.

Дослідження проблеми управління персоналом у закладах ресторанного господарства має важливе значення з кількох причин:

1. Підвищення конкурентоспроможності: Ресторанна галузь є дуже конкурентною, і якісне управління персоналом може стати ключовим фактором успіху. Дослідження проблем, з якими зіштовхуються заклади ресторанного господарства в управлінні персоналом, дозволяє виявити недоліки та вдосконалити підходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності і залученню більшої кількості клієнтів.

2. Покращення якості обслуговування: Якісне обслуговування є однією з ключових складових успіху ресторану. Дослідження управління

персоналом допомагає виявити проблеми, що впливають на якість обслуговування, та знайти шляхи їх вирішення. Ефективніша організація роботи персоналу та надання необхідних навичок інтеракції з клієнтами покращують загальний рівень обслуговування та створюють позитивне враження про заклад.

3. **Задоволення персоналу:** Задоволений персонал є важливим активом для будь-якого закладу ресторанного господарства. Дослідження проблем управління персоналом дозволяє виявити фактори, які впливають на задоволеність працівників, і розробити стратегії для їх покращення. Забезпечення задоволеності персоналу сприяє зниженню текучості кадрів, збереженню талановитих працівників та підвищенню ефективності роботи.

4. **Адаптація до змін:** Ресторанна галузь швидко змінюється під впливом нових технологій, трендів у харчуванні, змін у смакових уподобаннях клієнтів та розвитку глобалізації. Дослідження управління персоналом дозволяє закладам ресторанного господарства адаптуватися до змін і ефективно використовувати нові можливості. Воно допомагає виявляти потреби у підготовці персоналу, розвивати навички та знання, необхідні для успішної роботи в змінних умовах галузі.

5. **Ефективне управління ресурсами:** Дослідження управління персоналом допомагає визначити оптимальну кількість працівників, необхідних для роботи закладу, та встановити ефективну систему розподілу обов'язків і відповідальностей. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити продуктивність праці.

6. **Розвиток індустрії та професійного зростання:** Дослідження управління персоналом сприяє розвитку професійного потенціалу у галузі ресторанного господарства. Воно допомагає виявити основні компетенції, необхідні для успішного управління персоналом, і розвивати відповідні освітні програми та навчальні матеріали. Таке дослідження сприяє підвищенню професійного рівня працівників галузі та сприяє їх професійному зростанню.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз ефективності управління персоналом у закладі ресторанного господарства та розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Завдання кваліфікаційної роботи є:

1. проведення аналізу та узагальнення теоретичного підґрунтя щодо ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства;
2. аналіз методичних підходів для аналізу ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства;
3. надання організаційно-економічної характеристики «Garden Resto-bar»;
4. виконання аналізу ефективності управління персоналом кафе «Garden Resto-bar»;
5. розробка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом кафе «Garden Resto-bar».

Об'єкт роботи є управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Інформаційною базою дослідження є звітність ресторану "Garden Resto-bar", законодавча база, наукова література, підручники і навчальні посібники, періодична література, мережа Інтернет.

Методи дослідження: порівняльного аналізу, синтезу, опис, економіко-математичні, економіко-статистичні.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (22 найменування) та 1 додаток. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 41 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць і 5 рисунки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1 Аналіз та узагальнення теоретичного підґрунтя щодо ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства

У сфері обслуговування сьогодні ресторанний бізнес займає одну з провідних позицій, оскільки є водночас високоприбутковим і ризиковим видом економічної діяльності.

Рестораторам у процесі здійснення своєї бізнес-діяльності постійно доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням ресторанним персоналом, оскільки наявність кваліфікованого і добре навченого персоналу є запорукою успішності ресторанного бізнесу. Тому створення і застосування системи управління персоналом у ресторанній справі здатне підвищити ефективність діяльності ресторанного підприємництва. Завдяки функціонуванню системи управління персоналом забезпечується безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами із застосуванням сучасних науково-практичних розробок у цій сфері. У свою чергу, сутність управління персоналом полягає у встановленні економічних, адміністративних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних, інформаційно-інтелектуальних і правових взаємовідносин суб'єкта (власника або старшого менеджера ресторану) і об'єктів (ресторанного персоналу) управління. Основою цих відносин виступають методи впливу на мотиви поведінки, інтереси і трудову діяльність співробітників ресторанного бізнесу для їх максимально продуктивного використання.

При виборі методів управління персоналом, перш за все визначається саме компетентністю керівника ресторану, його організаторськими здібностями, управлінським досвідом, а також знаннями щодо теорій управління. Цим питанням присвятили свої дослідження такі вчені, як: С. М. Лихолат, Т. Г. Гриненко, В. В. Співак, Г. В. Осовська, М. А. Йохна, І. І. Бажан, В. В. Стаднік, Р. Ром, А. В. Карпов, А. Я. Кібанова, М. А. Курамшина та інші.

«І. І. Бажан вважає, що персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Об'єктами управління у ресторанному бізнесі є працівники конкретних ресторанів» [6].

«С. М. Лихолат вважає, що персонал — це працівники з відповідною підготовкою, вміннями, мотивацією, які задіяні в господарській системі підприємства. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю» [6].

«Т. Г. Гриненко під персоналом організації розуміє сукупність фізичних осіб, які перебувають з певною організацією як юридичною особою у відносинах, які регулюються договором найму і мають певні якісні характеристики, що дозволяють забезпечити досягнення цілей окремої фізичної особи-співробітника та певної організації.» [6].

«А. Я. Кібанова вважає, що персонал — це особовий склад підприємства, який включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, що там працюють» [6].

«В. В. Співак вважає, що кадровий менеджмент стає основою для результативного використання персоналу підприємства, що забезпечить ефективність його діяльності» [6].

«Тобто управління персоналом можна розуміти як цілеспрямований комплексний вплив на окремих співробітників або колектив для забезпечення оптимальних умов щодо творчої та ініціативної праці для досягнення цілей підприємства. Тому управління персоналом у ресторанній справі вимагає ретельної уваги від власників і керівників, яке можливо здійснювати якісно за допомогою набору певних методів управління. Методи управління персоналом означають сукупність прийомів і способів впливу на персонал підприємства для досягнення організаційних цілей» [1].

Управління персоналом - систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

«Управління персоналом на ресторанных підприємствах здійснюється завдяки застосуванню комплексу певних методів управління. У свою чергу, методи управління персоналом полягають у постановці цілей і визначенні головних напрямків роботи з персоналом, пошуку засобів, способів і форм досягнення поставлених цілей, організації реалізації прийнятих рішень, координації та контролі над виконанням запланованих заходів, постійному вдосконаленні системи роботи з ресторанним персоналом. Оскільки методи управління персоналом у ресторанному бізнесі взаємопов'язані, то вони утворюють систему роботи зі співробітниками, у якій при зміні одного з методів відбувається зміна всіх інших, пов'язаних з ним функціональних завдань і обов'язків» [1].

«В історичному аспекті виникло і існує 4 основні концепції управління персоналом:

- концепція використання трудових ресурсів, у теоретичну основу якої покладена теорія наукового управління Ф. Тейлора;
- концепція управління персоналом, в теоретичну основу якої покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля;
- концепція управління людськими ресурсами, в теоретичну основу якої покладена теорія «людських відносин» Елтона Мейо і пост бюрократична теорія організації;
- концепція управління людиною, в теоретичну основу якої покладена філософія японського менеджменту, де роль людини в системі управління є

визначальною, а парадигма управління – гуманістична «не людина для організації, а організація для людини»» [1].

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом

Критерії порівняння	Концепція використання трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
Критерії порівняння	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 поведінки
Парадигма управління	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно адміністративна. Людини – ресурс організації	Організаційно соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Джерело: складено автором на основі [7].

«Аналіз та узагальнення теоретичного підґрунтя є важливим етапом у розробці стратегії управління персоналом. Цей процес дозволяє виявити ключові концепції, принципи та підходи, які впливають на ефективність управління персоналом в ресторанному господарстві. Дослідження теоретичного підґрунтя допомагає зрозуміти сутність і взаємозв'язок таких аспектів, як підбір, навчання, мотивація, розвиток та утримання персоналу.

Управління персоналом – це системний, комплексний підхід, який урахує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність функціонування закладів готельно-ресторанного господарства» [9].

Основні принципи управління персоналом в закладі ресторанного господарства включають в себе наступні аспекти:

1. Відбір та підбір персоналу: Цей принцип передбачає визначення критеріїв відбору, проведення об'єктивного інтерв'ю та оцінки навичок та кваліфікації кандидатів. Важливо забезпечити, щоб працівники відповідали потребам ресторанного господарства та володіли необхідними навичками та особистими якостями.

2. Мотивація: Забезпечення ефективної мотивації персоналу є важливим аспектом управління. Це може включати фінансові стимули, визнання та похвалу, можливості кар'єрного росту, тимчасові бонуси та інші форми мотивації, що стимулюють працівників до високої продуктивності

3. Розвиток та навчання: Постійний розвиток та навчання персоналу допомагають покращити їхні навички та знання, що впливає на якість обслуговування. Це може включати навчання нових кулінарних технік, тренінги з обслуговування гостей, вивчення нових трендів у гастрономії тощо.

4. Комунікація та співпраця: Забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями персоналу є важливим аспектом управління. Це включає чітке інструктування, відкритий обмін інформацією та сприяння співпраці між різними відділами та командами.

5. Розподіл обов'язків та ресурсів: Ефективне управління персоналом передбачає належне розподілу.

Основні принципи управління персоналом у закладі ресторанного господарства можна узагальнити в таку таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 - Принципи управління персоналом у закладі ресторанного господарства

Принцип управління персоналом	Опис
Відбір та підбір персоналу	Визначення критеріїв відбору, проведення об'єктивного інтерв'ю, оцінка навичок та кваліфікації кандидатів.
Мотивація	Забезпечення ефективної мотивації персоналу через фінансові стимули, визнання, похвалу, кар'єрний ріст, бонуси та інші форми мотивації.
Розвиток та навчання	Постійне покращення навичок та знань персоналу шляхом навчання нових технік, тренінгів, вивчення трендів гастрономії.
Комунікація та співпраця	Забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями персоналу, включаючи чітке інструктування, відкритий обмін інформацією та сприяння співпраці між відділами та командами.
Розподіл обов'язків та ресурсів	Ефективне розподілення обов'язків, завдань та ресурсів для досягнення оптимальної продуктивності та результативності.

Джерело : [35]

«Ці принципи є важливими для досягнення ефективного управління персоналом у закладі ресторанного господарства. Використання цих принципів допоможе забезпечити високу якість обслуговування, задоволеність працівників та досягнення конкурентних переваг у гастрономічній індустрії.

Система управління персоналом ресторанного господарства на сучасному етапі передбачає сильну, адаптивну та організаційну корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника та роботодавця, бажання всіх

працівників, щоб підприємство було успішним за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції: - планування – це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому; - організація – це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих; - керівництво – це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників; - контроль – це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам; - регулювання – коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності» [2].

«Узгоджені між собою стратегії управління кадрів готельно – ресторанного бізнесу досягають 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).

Процес набору персоналу є важливою складовою управління персоналом в закладі ресторанного господарства. Цей процес передбачає виявлення потреб у нових співробітниках, привернення та відбір найкращих кандидатів, їх прийняття на роботу та інтеграцію в колектив» [3].

Основні кроки процесу набору персоналу в закладі ресторанного господарства включають:

1. Аналіз потреб: Визначення потреб у нових співробітниках, з урахуванням розширення бізнесу, заміщення вакансій, змін в організаційній структурі тощо. Цей аналіз базується на попередньому прогнозуванні та плануванні кадрових потреб.

2. Рекрутинг: Привернення потенційних кандидатів шляхом рекламних кампаній, використання професійних мереж та сайтів з пошуком роботи, співпраці з навчальними закладами або рекомендаціями вже існуючих співробітників.

3. Відбір та сортування: Оцінка резюме, проведення співбесід, тестування та оцінка навичок кандидатів. На цьому етапі важливо враховувати вимоги посади, якість обслуговування, комунікативні навички та здатність пристосуватися до ресторанного середовища.

4. Відбір кандидатів: Вибір найкращих кандидатів на основі результатів оцінки, референсів та врахування їхнього досвіду, навичок та потенціалу. Остаточне рішення прийняття на роботу залежить від відповідності кандидата вимогам посади та культури закладу.

5. Інтеграція та орієнтація нових співробітників: Після прийняття на роботу, важливо забезпечити належну інтеграцію та орієнтацію нових співробітників. Це включає проведення орієнтаційної програми, ознайомлення з політиками та процедурами закладу, представлення колективу та ключових контактних осіб, навчання робочих процесів та стандартів, а також надання необхідних ресурсів та підтримки.

6. Моніторинг та оцінка продуктивності: Після прийняття на роботу, важливо систематично моніторити та оцінювати продуктивність нових співробітників. Це допомагає виявити потреби у навчанні та розвитку, встановити цілі та очікування, а також надати зворотний зв'язок щодо їхньої роботи.

7. Збереження талантів: Управління персоналом також передбачає збереження талановитих співробітників у закладі ресторанного господарства. Це може включати розвиток кар'єрних шляхів, надання можливостей для професійного зростання, створення мотивуючого та задовільного робочого середовища, а також визнання та стимулювання досягнень.

8. Регулярний огляд процесу: Важливо проводити регулярний огляд процесу набору персоналу та його результативності. Це допомагає виявити можливі проблеми, вдосконалити методи та процедури набору, а також адаптувати підходи до змін вимог ринку праці та бізнесу.

«Необхідно відзначити, що для кожної категорії персоналу важливі свої потреби, а методи впливу на них можуть відрізнятись. Тому важливо виокремити декілька категорій ресторанного персоналу із притаманними тільки їм способами управлінського впливу і мотивації.

1. Адміністрація ресторану — це керівний склад, фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном (керівник ресторану, бухгалтерія, маркетингова і рекламна служби, відділ кадрів, логістика тощо). Найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є можливість кар'єрного росту, високі рівні доходів, соціальне становище, визнання їх значущості.

2. Фахівці на кухні — це кваліфіковані працівники, що забезпечують високу якість приготування страв, їх широкий асортимент в ресторанному закладі (шеф-кухар, кондитери, піцери, кухарі, сушисти тощо). Мотивацією для цієї категорії працівників буде визнання їхніх талантів щодо приготування та оформлення страв, а також їх значущості для ресторану. Соціально-психологічною мотивацією для них можуть бути різноманітні конкурси на звання «Кращого у своїй справі». Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих авторських страв.

3. Персонал обслуговування у залі — це кваліфіковані і некваліфіковані працівники, що забезпечують безпосередній контакт з клієнтами та відвідувачами ресторану (менеджери залу, касири, банкетні менеджери, адміністратори залу, метрдотель, бармени, офіціанти, сомел'є тощо). Головною економічною мотивацією для них буде розмір чайових, одержаних від задоволень клієнтів.

4. Працівники підсобних служб — це некваліфіковані робітники, що забезпечують необхідні умови для функціонування і роботи всіх інших категорій ресторану (постачальники продуктів, прибиральники, мийники посуду, підсобні працівники на кухні тощо). Мотивацією для них буде стабільна і гідна заробітна плата, чітке коло їх обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва та періодичні моральні і матеріальні заохочення.

Однак для ресторанного персоналу характерна низка специфічних рис: висока плінність кадрів серед лінійного персоналу; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів або менеджера з управління персоналом; непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану, особливо офіціантів, барменів та кухарів » [3].

Пандемія коронавірусу, в силу ряду очевидних причин, спричинила глибоку кризу в ресторанному бізнесі. Серед них — введення локдаунів, технічне закриття ресторанів, зниження до мінімуму кількості ділових зустрічей. Наслідок всіх цих заходів це різке зниження попиту на ресторанный послуги до критичного рівня, повне або часткове закриття ресторанів. Пандемія стала стресс-тестом, зробивши серйозний вплив, як на ринок праці в цілому, так і на управлінські рішення в організаціях кожної галузі. Значимість системи управління персоналом ресторанного господарства тут виходить на перший план і значущим елементом у системі управління будь-якої компанії в кризові роки є його кадрова політика. Все це й визначило актуальність теми дослідження.

У період кризи зазнають ряд коригувань і зміст кадрової політики ресторанного господарства, а також переглядаються цілі, завдання та інструменти і терміни планування, а також і самі управлінські функції персоналу всіх рівнів управління готелем. На перший план виходить така здатність керуючої системи ресторанного бізнесу, як генерування умов для створення кваліфікованих і високопродуктивних кадрів, здатних швидко орієнтуватися і приймати рішення в умовах швидкоплинної дійсності.

Також, важким випробуванням для ресторанного господарства стала повномасштабна війна, яка дала привід задуматися всім управлінцям ресторанної сфери. Війна вимушено змусила змінити міри в управлінні персоналом та її безпеки. Тому ця тема набула особливої актуальності, оскільки в умовах воєнного стану працівникам психологічно важче продуктивно працювати, адаптуватись до нових реалій.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом ресторанного господарства, яка має орієнтуватись на перегляд робочого навантаження у ресторані. Зважаючи на це, потрібно сформулювати нові цілі управлінням, щоб дати завдання для працівників, за можливості здійснити ротацию персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились. Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоднішній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання.

Здійснене дослідження Європейською бізнес-асоціацією в партнерстві з журналом “Управління Персоналом”. Воно підтверджує, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість компаній згортають навчання працівників або взагалі відмовляються від нього. Проте питання навчання залишається актуальним для збереження працівників із належними компетенціями. Зважаючи на це, під час ротации персоналу в умовах воєнного стану доцільне здійснення навчання безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому можна зберегти компетентний персонал ресторану та зникає питання пошуку потрібного персоналу, яке періодично виникає у кожній компанії. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію.

«В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої (наказ про дистанційну роботу) та довідково-інформаційної документації (протоколи проведення нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки). Згідно із чинним законодавством, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 90. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану 60 год на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень). Зважаючи на особливості трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі потужності, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також організуванням трудових відносин на підприємствах » [4].

«Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Як зазначено в дослідженні Європейської Бізнес Асоціації в партнерстві з журналом “Управління Персоналом”, незважаючи на війну, переважна більшість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній



можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що емпатія – це метод мотивування, який сформувався під час війни на підприємствах в Україні » [4].

## **1.2 Методика аналізу ефективності управління персоналом закладу ресторанного господарства**

Ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів успіху в закладах ресторанного господарства. Правильне керівництво та розвиток персоналу допомагають підтримувати високу якість обслуговування, підвищувати продуктивність та забезпечувати задоволення клієнтів. Однак, для досягнення цих цілей, необхідно мати систематичний підхід до аналізу ефективності управління персоналом.

Методика аналізу ефективності управління персоналом в закладі ресторанного господарства включає в себе комплексний підхід до оцінки діяльності та результатів управлінського процесу. Вона дозволяє виявляти сильні сторони та області для вдосконалення, визначати причини проблем та розробляти стратегії для підвищення ефективності управління персоналом.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності й повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як бачимо, склад показників відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. На підприємствах із низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значення соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їх діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до кількості персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу).

«Ці показники дають зрозуміти працівникам на основні плани виконання завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової та виконавчої дисципліни і в основному спрямовані на вдосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників із темпами зростання середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на керівництво» [5].

«Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В. І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних із різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, й самі витрати» [5].

«Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \cdot 100 \%, \quad (1)$$

де  $E_v$  - загальна ефективність витрат на персонал.

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати –

фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрати на соціальні заходи [5].»

Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці та створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних із цим інвестицій.

«За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін):

$$T_{ок} = \frac{K1 - K2}{ЗП2 - ЗП1}, \quad (2)$$

де Ток – термі окупності;

K1 і K2 – капітальні вкладення за першим і другим варіантами;

ЗП1 і ЗП2 – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за відповідними варіантами.

«Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули зведених витрат. З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$Впр = ЗП + E \cdot K, \quad (3)$$

де Впр – зведені витрати;

ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т. д.);

K – розмір інвестицій.

«Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники наводять до якогось періоду. Розрахунок виконують таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз  $(1 + E)$ , а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт» [5].

На цей час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники оцінювання соціальної ефективності управління персоналом ресторанного підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє робити висновок про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів). «Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості товарів відповідно до методики американської компанії «Хоніуел» може бути визначений за формулою:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (4)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;

$N$  – кількість працівників, які пройшли навчання;

$V$  – вартісна оцінка розходження в результативності праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

Очевидно, що склад показників має бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом ресторанного підприємства або її недолік описуються такими термінами, як: вдоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо урахувати кожен із зазначених компонентів; за кожним із них повинна досягатися певна мета» [5].

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом ресторанного підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення кількості управлінського апарату та інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення чисельності випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної кількості працівників підприємства). Він дозволяє робити висновок про організаційний порядок на підприємстві та в його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом зіставлення фактичної кількості персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткістю операцій) або з плановою кількістю, передбаченою штатним розписом);
- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу ресторанного підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.



Рисунок 1.1 - Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу

Джерело: [34]

У посібнику [35] пропонується інша методика. У даній методиці визначаються конкретні цілі та показники, які служать мірою успішності управління персоналом. Ці цілі можуть бути спрямовані на покращення задоволеності співробітників, зниження показників текучості кадрів, підвищення якості обслуговування, збільшення продуктивності та досягнення інших важливих вимірювань для ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.3 - Приклад цілей та показників ефективності управління персоналом у закладі ресторанного господарства

Цілі	Показники
Збільшення задоволеності співробітників	- Рівень задоволеності роботою - Задоволеність умовами праці - Рівень мотивації
Зниження показників втрати персоналу	- Відсоток повторного найму - Відсоток текучості кадрів - Час, необхідний для заповнення вакансій
Покращення якості обслуговування	- Відсоток звільнень за власним бажанням - Результати клієнтського опитування - Рейтинг якості обслуговування
Збільшення продуктивності робочої сили	- Відсоток повторних клієнтів - Обсяг виробництва на одного співробітника - Ефективність використання робочого часу

Джерело: Складено автором.

Ця таблиця містить приклади цілей управління персоналом в ресторанному господарстві та відповідні показники, які можуть бути використані для оцінки ефективності управління персоналом.

«Збір та аналіз даних є важливим етапом в методиці аналізу ефективності управління персоналом в закладі ресторанного господарства. Цей етап включає збір необхідних даних і їх подальший аналіз.

Порівняння зі стандартами та нормами є важливою складовою збору та аналізу даних про ефективність управління персоналом. Це дозволяє оцінити, наскільки організація відповідає встановленим стандартам та нормам управління персоналом і виявити потенційні проблеми або прогалини» [22]. Деякі основні кроки порівняння зі стандартами та нормами включають:

1. Визначення стандартів та норм: Вивчення встановлених стандартів та норм управління персоналом. Це може бути міжнародні стандарти, правила та рекомендації професійних організацій або внутрішні політики організації.

2. Зіставлення даних зі стандартами: Порівняння зібраних даних про ефективність управління персоналом з встановленими стандартами та

нормами, наскільки організація відповідає цим стандартам і чи виконує вона встановлені вимоги.

3. Виявлення відхилень: Виявлення будь-яких відхилень від стандартів та норм. Це можуть бути недостатність ресурсів для виконання вимог, незадовільні показники ефективності, пропуски в дотриманні політик або відсутність необхідних процедур.

4. Визначення причин: Розбер, чому відхилення від стандартів та норм виникають. Аналіз причини, що призводять до цих відхилень, такі як недостатні ресурси, неправильні процедури, неадекватне управління, недостатнє навчання тощо.

5. Розробка стратегій та дій: На основі виявлених відхилень та їх причин повинна бути розроблена стратегія та дії для вдосконалення управління персоналом. Ці стратегії повинні бути спрямовані на заповнення прогалин і досягнення встановлених стандартів та норм. Врахуйте можливості для поліпшення процедур, навчання та розвитку персоналу, комунікації та мотивації співробітників.

6. Впровадження стратегій та дій: Розроблені стратегії та дії повинні бути впроваджені в організації. Це може включати оновлення політик та процедур, проведення навчання та розвитку персоналу, впровадження нових методів комунікації та мотиваційних систем. Впровадження змін потрібно проводити поетапно та з максимальною увагою до залучених співробітників.

7. Моніторинг та оцінка: Після впровадження стратегій та дій здійснюється систематичний моніторинг ефективності управління персоналом. Прослідковується показники та зіставляється з встановленими стандартами та нормами. Оцінка результатів та коригування стратегії, якщо потрібно.

8. Звітність та комунікація: Забезпечення звітності про результати моніторингу та оновлення управлінському персоналу та іншим зацікавленим сторонам. Залучення співробітників до процесу комунікації та спільного пошуку рішень. Також потрібно ділитися успіхами, викликами та навчальними висновками з усією організацією.

9. Порівняння зі стандартами та нормами допомагає оцінити ефективність управління персоналом, виявити проблемні аспекти.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто особливості управління персоналом закладу ресторанного господарства, принципи і методи управління персоналом підприємства, сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери.

«Рестранний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може підвищити ефективність будь-якого підприємства.

Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з

точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку. Існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації» [15].



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ “GARDEN RESTO-BAR”

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану “Garden Resto-bar”**

Ресторан “Garden Resto Bar” є молодим, але дуже успішним та популярним закладом розташованим у місті Кривий Ріг, на вулиці Героїв АТО, 35. Це приватний заклад з графіком роботи з 10:00 до 21:00.

Заклад пропонує клієнтам широкий вибір страв європейської кухні, включаючи вегетаріанські страви, а також алкогольні та безалкогольні напої. Інтер'єр ресторану відрізняється лаконічністю та стриманістю, створюючи затишну атмосферу для відпочинку з родиною, друзями або коханою людиною.

Місія ресторану «Garden Resto Bar» полягає в задоволенні потреб сучасної людини в їжі, відпочинку та гарно проведеному часі. Основними цілями ресторану є надання якісного рівня обслуговування, становлення одним з кращих ресторанів та підтримка здоров'я, задоволеності працею та фінансового добробуту співробітників.

Місія ресторану реалізується шляхом забезпечення максимальної уваги кожному гостю, створення комфортної та розкішної атмосфери, а також постійного покращення якості обслуговування.

Матеріально-технічна база «Garden Resto Bar» для організації обслуговування своїх споживачів включає такі елементи: приміщення, в яких безпосередньо здійснюється процес обслуговування, устаткування, засоби та предмети праці, які використовуються для здійснення процесу обслуговування.

У «Garden Resto Bar» процес обслуговування здійснюється на літній терасі або у залі. Загальна кількість пасодкових місць, налічує 68. Також є літня тераса, яка може використовуватися, як банкетна зала для 8-16 гостей. Існує група приміщень, яка непрямо впливає на процес обслуговування, але без яких заклади ресторанного господарства не можуть функціонувати достатньо ефективно і на високому якісному рівні обслуговувати споживачів. Це може виступати такі приміщення, як вестибюль, кімната паління, приміщення для офіціантів. Кухня у ресторанні «Garden Resto Bar» – європейська та паназіацька.

Процес обслуговування споживачів підприємств ресторанного господарства «Garden Resto Bar» вимагає застосування різноманітних засобів та предметів праці, до яких належить торговий, технологічний, господарський інвентар, продовольчі товари та напої тощо.

Окрім основних функцій ресторану «Garden Resto Bar», які включають приготування та подачу страв, обслуговування гостей і контроль

якості, ресторан також пропонує різноманітні заходи і події різного формату. Ось додаткові функції, пов'язані з проведенням цих заходів:

Бенкети та фуршети:

1. Організація простору: ресторан може налаштувати зал або окремі зони для бенкетного столу або фуршетного формату.
2. Меню: ресторан розробляє спеціальні меню для бенкетів та фуршетів, враховуючи бажання та потреби клієнта.
3. Обслуговування гостей: персонал ресторану забезпечує професійне обслуговування гостей, зокрема подачу страв та напоїв.

Корпоративні вечірки:

1. Організація події: ресторан надає простори для проведення корпоративних вечірок, зокрема зал або приватні кімнати для великих або менших груп.
2. Розваги та розвагова програма: ресторан може організувати музичні виступи, DJ-сети, танцювальні шоу або інші розваги відповідно до бажань клієнта.

Конференції, тренінги, презентації:

1. Забезпечення технічного обладнання: ресторан може мати наявність проекторів, звукової апаратури, мікрофонів та іншого необхідного обладнання для проведення презентацій та тренінгів.
2. Кофе-брейки та бізнес-ланчі: ресторан може організувати кавові перерви та бізнес-ланчі для учасників конференцій та тренінгів.

Весілля:

1. Оформлення та декор: ресторан допомагає з оформленням весільного залу, включаючи квіткове оздоблення, декоративні елементи та освітлення.
2. Координація події: ресторан співпрацює з подружжям та їх організаторами, координуючи всі аспекти весілля, включаючи графік подій, музичну супровід, танці та виступи.
3. Меню для весілля: ресторан пропонує спеціально розроблені меню для весіль, включаючи коктейлі, страви та десерти, які задовольняють смаки всіх гостей.
4. Координація з весільними постачальниками: ресторан може співпрацювати з весільними координаторами, фотографами, кейтеринговими службами та іншими постачальниками, щоб забезпечити успішне проведення весілля.

Дні народження, ювілеї:

1. Оформлення та декор: ресторан допомагає з оформленням простору відповідно до святкування дня народження або ювілею, створюючи святкову атмосферу.
2. Меню: ресторан може пропонувати спеціальні меню для днів народжень та ювілеїв, включаючи фаворити ювіляра або улюблені страви та напої. Організація розваг: ресторан може допомогти з організацією розваг та розважальних програм, таких як жива музика, виступи артистів або ігри для гостей.

У ресторані «Garden Resto Bar» створені всі зручності для гостей. Особлива увага до оплати в ресторанному закладі можна розрахуватися готівкою, картою та через Кьюар-код, який дозволяє швидко розрахуватися, коли клієнт захоче та можливість залишити чайові в розмірі 5,10,20%. Також можна залишити свій гарний відгук про свою страву та обслуговування в ресторані. А повідомлення про оплату приходить на комп'ютер та офіціанту в телеграмі, що людини за 1 столиком сплатила свій рахунок, і не потрібно звати офіціанта для розрахунку столика.

В ресторані «Garden Resto Bar» користуються програмою “ІІКО”. “ІІКО” призначений для автоматизації закладів ресторанного бізнесу (ресторанів, кафе, барів, клубів). У цьому програмному продукті можна знайти усе найнеобхідніше - від повної автоматизації бізнес-процесів по обслуговуванню клієнтів до ведення фінансово-господарського, податкового і складського обліку .

В результаті користуванням програмного комплексу “ІІКО” заклад отримує наступні переваги:

- підвищується якість сервісу, престиж закладу і лояльність клієнтів;
- забезпечується швидка обробка замовлень і обслуговування клієнтів ;
- покращується узгодженість і контроль над роботою персоналу;
- здійснюється інтеграція з сучасним устаткуванням: POS- принтерами і POS- терміналами, КПК;
- ведеться облік руху матеріальних цінностей і руху товарів;
- скорочуються тимчасові витрати на пошук і аналіз інформації.

Завдяки автоматизованій програмі на комп'ютері, управляючий ресторану так його власник можуть аналізувати статистику продажів загалом та найпопулярніші позиції або які не користуються попитом у споживача та яку можна прибрати з меню. Також полегшує працю офіціантам.

Аналіз основних показників діяльності ресторану «Garden Resto Bar» за 2020-2022 рік наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності ресторану «Garden Resto Bar» за 2020-2022 рік

Показник	Рік			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	Абс.+ -	Відн.%
Середній чек на одного клієнта, грн.	270	290	375	+105	+38,8
Середня кількість відвідувачів за 1 роб. день, чол.	40	47	50	+10	+25
Виручка на 1 посадкове місце, грн.	108088	110882	117132	+9044	+8,36
Виручка на 1 м <sup>2</sup> , грн.	49000	50266,6	53100	+4100	+8,3
Дохід, тис. грн.	7350	7540	7965	+615	+8,3
Чисельність персоналу, осіб	23	23	24	+1	+4,34

Продуктивність праці, тис.грн./осл.	319	327	331	+12	+3,76
Вартість основних засобів, тис.грн.	1329	1320	1294	-35	-2,6
Фондовіддача, грн./грн.	5,5	5,7	6,1	+0,6	+10,9
Собівартість продукції, тис. грн.	5880	5278	5177,250	-702,750	-11,9
Витрати на 1 грн. виручки, грн.	0,8	0,7	0,65	-0,15	-18,75
Прибуток, тис. грн.	1470	2262	2787,750	+1317,750	+89,64
Рентабельність реалізованої продукції, %	25	42,85	53,84	+28,84	-

Джерело : складено автором за даними ресторану

Аналізуючи дані таблиці щодо динаміки доходів ресторану «Garden Resto Bar», бачимо приріст доходу у 2022 році порівняно з 2020 на 8,3%. Цей фактор може бути пов'язаним з пандемією, яка почалась у 2020 році та з середини 2021 року було послаблення карантинних обмежень. Та у 2022 році вона фактично закінчилася, та прибуток ресторанного господарства пішов у гору.

Також бачимо, що додаткові витрати на нові приладдя для ресторану не були закуплені, тому вартість основних засобів знижувалась з роками.

Середній чек на клієнта з роками зростає – приріст 38,8%, що свідчить про гарну роботу офіціантів, які намагаються зробити чек більшим.

Важливим показником виступає середня кількість відвідувачів, яка з роками тільки збільшується – приріст на 25% за 2020-2022 рр., що також свідчить про якісну та смачну їжу та добре обслуговування.

Рентабельність реалізованої продукції також зростає, що свідчить про ефективність роботи закладу.

## 2.2 Аналіз ефективності управління персоналом “Garden Resto-bar”

Аналіз ефективності управління персоналу розпочнемо з аналізу кількості та функцій персоналу ресторану "Garden Resto Bar". Це потрібно для того, щоб чітко розуміти у кого-які зобов'язання та мати точну кількість наявного в ресторані персоналу. Саме обов'язки розділяють роботу між різними працівниками ресторанного господарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз на функціональні обов'язки ресторану «Garden Resto Bar» за 2020-2022 рік

Посада	Кількість осіб	Функціональні обов'язки
Управляючий	1	-Дотримання порядку у ресторанному господарстві. -Все організаційні моменти, пов'язані з рестораном. -Аналіз роботи персоналу. -формулювання правил роботи та їх оновлення.
Адміністратор	2	-Організація робочих процесів: адміністратор контролює роботу всіх відділів ресторану, забезпечує їх ефективну взаємодію та співпрацю. -Обслуговування клієнтів: адміністратор зустрічає гостей, надає інформацію про ресторан, вирішує їх запитання та проблеми. -Управління бронюваннями: резервування столів, внесення до бази даних у комп'ютері, та передача резервів офіціантам.
Кухарі	7	-Приготування якісної їжі. -Слідкування за порядком на кухні та за робочими столами. -Дотримання правил безпеки приготування їжі.
Офіціанти	4	- Сервірування столу: офіціант відповідає за правильне та естетичне сервірування столу, включаючи розташування посуду, прикрас та столових приборів. - Зустріч відвідувачів: офіціант зустрічає гостей ресторану, привітає їх і вітає з прибуттям. - Знайомство з меню: офіціант ознайомлює гостей з меню, пояснює склад страв, рекомендує популярні або особливі страви.
Бухгалтерія	1	-Введення підрахунку грошей ресторанного господарства. -Інкасація каси та введення обліку роботи персоналу.
Бармен	2	-Підготовка напоїв: бармен займається приготуванням різноманітних алкогольних та безалкогольних напоїв згідно зі стандартами та рецептурами. -Технічне обслуговування: бармен відповідає за належний стан барного обладнання, його очищення та налагодження.
Мийники посуду	4	-Чистота у залі. -Чистий посуд та санітарне прибирання туалету. -Натирання посуду та стаканів.
Постачання	2	-Вчасна доставки продуктів. -Дотримання всіх норм зберігання продукції та її якість. -Наявність документації про кожний продукт.
Помічник офіціанта	1	-Допомога офіціантам у роботі. -Збирання брудного посуду зі столів. -Прибирання мусору.

Джерело : складено автором за даними закладу

Весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджує управляючий закладу, який відповідає за діяльність усього ресторану або його структурних підрозділів.

Аналіз динаміки персоналу ресторану «Garden Resto Bar» допоможе краще зрозуміти, який саме персонал працює у закладі. Далі буде проаналізовано динаміку чисельності персоналу, вікової та гендерної структури, продуктивності праці персоналу та середньомісячної зарплати.

Аналіз динаміки персоналу ресторану «Garden Resto bar» за 2020-2022 років наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності персоналу ресторану «Garden Resto Bar» у 2020-2022 роках, осіб

Назва посади	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс.	відн.%
Управлінці	4	4	4	0	0,0%
Працівники залу	6	6	7	+1	16,6%
Працівники кухні	9	9	9	0	0,0%
Допоміжні працівники	4	4	4	0	0,0%
Всього	23	23	24	+1	4,3%

Джерело: складено автором за даними закладу

За табл. 2.3 видно, що кількість персоналу значно не змінювалось протягом 2020-2022 років. Це може свідчити про те, що заклад створив гарні умови для праці та визначив оптимальну кількість персоналу. Так у 2022 році «Garden Resto Bar» додав ще одного робітника залу, щоб збільшити якість обслуговування гостей. Також це свідчить про збільшення клієнтів цього закладу бо пандемія пішла на спад.

Також важливим у роботі ресторану є саме вікова структура персоналу. Від віку працівників залежить багато чинників, які впливають на роботу яку може виконувати та чи інша особа. Часто молоді працівники (до 18 років), вони є менш досвідченими та потребують стажування, тому у них буде не така важка праця так, як наприклад у більш досвідчених працівників (35+ років). Вони можуть брати на себе відповідальність та займати керуючі ланки у закладі. Вікова структура персоналу ресторану «Garden Resto bar» у 2020-2022 роках наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розподіл персоналу ресторану «Garden Resto Bar» за віком у 2020-2022 роках, осіб

Вік персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2020	
				абс.	відн.%
до 18 років	0	0	0	0	0,0
18-24	10	10	11	+1	10,00
24-35	9	9	9	0	0,0
35+	4	4	4	0	0,0
Усього	23	23	24	+1	4,3

Джерело : складено автором за даними закладу

За даними табл. 2.4 видно, що з 2020 по 2022 роки значної зміни у віковій структурі не спостерігалось. Позитивним є те, що переважною більшістю персоналу у закладі є більш молоді робітники у віці від 18-24 та до 24-35 років.

Розглянемо гендерну структуру персоналу. Часто у закладах ресторанного харчування працює більша частина жіночої статі. Заклад «Garden Resto Bar» не став виключенням з правил та також має більшу частину жіночого персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Гендерна структура персоналу закладу «Garden Resto Bar»

Стать робітників	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс.	відн. %
Чоловіча	5	5	6	+1	20,00
Жіноча	19	19	18	-1	-5,2
Усього	23	23	24	+1	4,3

Джерело : складено автором за даними закладу

У закладі працює більше жінок, ніж чоловіків. Але чоловіки у цьому закладі займає в основному керівні посади такі, як управляючий закладу шеф-кухар та директор. На кухні працюють більше жінки (холодний цех, гарячий цех та заготівельний). Бачимо, що за останні 3 роки загальна кількість жінок та чоловіків не змінилась.

В ресторані «Garden Resto Bar» працюють кваліфіковані спеціалісти. Більшість кухарів та адміністраторів має вищу освіту. Також в основному штат укомплектований робітниками з великим досвідом (ім надаються перевага при виборі персоналу). У ресторані немає окремого відділу, що займається управлінням персоналу та його набором. Цим займається адміністратор та управляючий, який дає заповнити бланк, де є питання про освіту та досвід, яку людина повинна обов'язково мати. При розгляді варіантів пріоритет надається тим, хто має більше досвіду та кращу освіту. Саме такий набір персоналу є найбільш корисним. Це сприятиме відсутності плинності кадрів, люди з досвідом будуть залишатися на своїх робочих місцях, як і є в цьому ресторані. Звичайно, в ресторані є правила роботи та дисциплінарна політика, яка є у кожному закладу, і вони завжди різні. Але є одне негласне правило у кожному ресторані та закладі, які обслуговують людей, – це створення такої атмосфери, щоб клієнт був задоволений та повернувся ще не раз.

З метою покращення управління персоналом управляючим закладу було створено у телеграм каналі свій чат, куди увійшли всі співробітники. В ньому описано всю дисциплінарну політику закладу, яку повинен знати

кожен співробітник. Завдяки цьому кожний працівник знає основні правила роботи та поведінки на робочому місці. Є покарання за порушення правил роботи. Вони виглядають так в «Garden Resto Bar» :

- попереднє покарання це – наприклад, якщо людина спізнилась на робоче місце на 5-10 хв та більше на протязі місяця не буде записуватись то не яких списань не передбачуванно;

- жовта картка – означає, що автоматично списується 1% від заробітної плати. Це, наприклад, спізнення на 30 хв. чи більше на робочу місце;

- червона картка – це грубе порушення правил дисципліни чи шахрайство. Також її може отримати, якщо в тебе є 3 жовті карточки, наприклад за запізнення.

Основні види стимулювання персоналу закладу наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Види стимулювання персоналу ресторану «Garden Resto Bar»

Вид стимулювання	Форма стимулювання	Прояв
Матеріальне	1. КРІ 2. Подарунки на день народження	1.Додаткова надбавка за добре виконання праці у розмірі 1000грн. 2.Подарунок від закладу у розмірі 1000грн.
Нематеріальне	-	-
Моральне	-	-

Джерело : складено автором за даними закладу

Аналізуючи дані таблицю бачимо, що акцент стимулювання персоналу припадає більш на матеріальні заохочення. Але також потрібно приділяти увагу на нематеріальні та моральні стимулювання персоналу, бо вона відіграє важливу роль у роботі персоналу. Моральною стимуляцією може бути недільний відпочинок за рахунок закладу або корпоратив.

Заохочувальні премії у закладі мають назву КРІ. Якщо працівник не отримав жодне попередження та картки за порушення, плідно працював на робочому місці, то вона отримує додаткове стимулювання у кінці місяця. Такий вид заохочення є у офіціантів та кухарів. Наприклад, якщо у офіціанта немає жодного поганого відгуку та він здає атестації, то він отримає додаткові кошти у заробітною плату.

Атестація персоналу є тільки у офіціантів цього закладу. Вони повинні здавати меню та позиції бару адміністратору щотижнево. Також у атестацію включено правила поведінки у залі та норми обслуговування гостей.

В залі за управлінням персоналу протягом дня слідкує адміністратор (менеджер), у якого є повноваження також виписувати картки за порушення дисциплінарної політики закладу. Він наглядає за порядком у залі та за чистотою столів. Також вирішує суперечливі скарги гостей. На кухні головним є шеф-кухар. Він слідкує за якістю продукції, яка надходить до залу, та за кухарями (наявність у них уніформи та чистоту рук).



Все ці аспекти пов'язують між собою правила роботи персоналу та її дисципліну. У закладі є дисциплінарна політика, на основі якої будуються зауваження до праці чи до правил поведінки на робочому місці.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньомісячної зарплати персоналу ресторану «Garden Resto Bar»

Назва посади	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс.	відн.%
Адміністратор	10 725	11 700	12 675	+1950	18,18%
Офіціант	7500	8100	11000	+3500	46,6%
Бармен	9600	10000	11000	+1400	14,5%
Кухар	11000	12300	15000	+4000	36,3%
Прибиральники	4500	6000	7800	+3300	73,3%

Джерело : складено автором за даними закладу

За даними табл. 2.6 бачимо, що динаміка зарплати працівників закладу є позитивною. Вона зростала всі 3 досліджуваних роки. Значним чинником цього є послаблення карантинних обмежень. Заклад щомісячно проводить індексацію заробітної плати працівників.

Також, важливо коли управляючий правильно розподіляє робочі години для персоналу, щоб людина не перевтомлювалась та по нормам працювала по 40 годин в неділю. Аналіз коефіцієнту використання робочого часу персоналу ресторану на 2022 рік наведено у табл.2.7.

Таблиця 2.7- Коефіцієнт використання робочого часу персоналу ресторану «Garden Resto Bar» станом на 2022 рік

Працівник	Загальна кількість годин	Коефіцієнт використання
Керуючий	40	100%
Бухгалтер	40	100%
Кухар	50	+125%
Офіціант	52	+130%
Бармен	52	+130%
Прибиральниця	40	100%

Джерело : складено автором за даними закладу

По таблиці використання робочого часу бачимо, що у керуючого, бухгалтера та прибиральниць загальна кількість годин в нормі. Але у кухара, офіціанта та бармена загальна кількість годин перевищує норму по годинам. Адміністрації ресторану слід збалансувати час роботи або додатково платити гроші за понаднормову роботу.

Також для аналізу ефективності управління персоналом важливим фактором є продуктивність праці. Тому пропонуємо переглянути статистику за 2020-2022 роки (рис. 2.1).

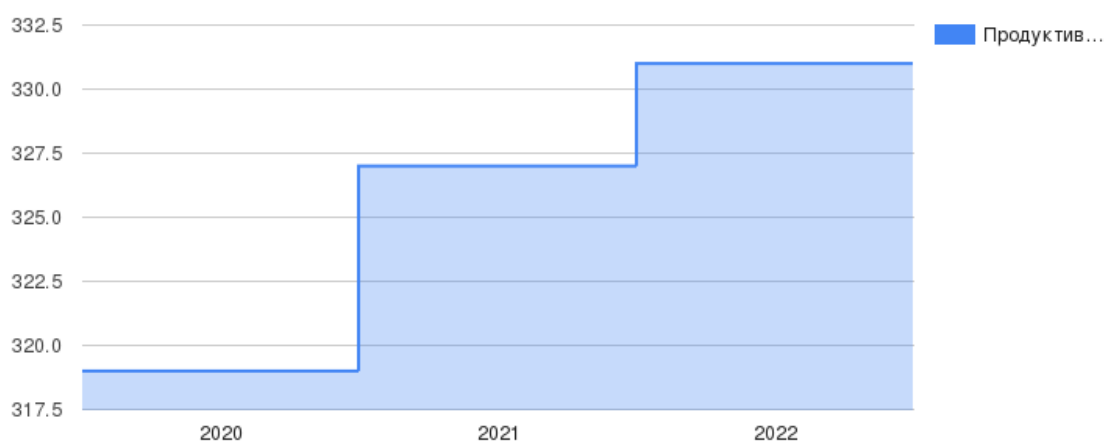


Рисунок 2.1 – Продуктивність праці персоналу ресторану «Garden Resto Bar»

Джерело: складено автором за даними закладу

Таким чином, динаміка зміни продуктивності праці персоналу є позитивною та з кожним роком зростає грошовий показник. Це свідчить про збільшення доходу ресторану та загальної якості їжі та обслуговування. Також ключовим фактором є пандемія, що справила значний вплив на роботу закладу у 2020 р. та початку 2021 р.

Дивлячись на статистику по роботі з персоналом та її кількості упродовж 2020 - 2022 роки, можна констатувати те що, управління персоналом у ресторані «Garden Resto Bar» є раціональним.

По-перше, це сам відбір персоналу та чіткі критерії відбору.

По-друге, присутні мотиваційні принципи управління. Вони представлені у вигляді додаткової грошової премії (щомісячної) та звичайно є похвала персоналу за гарно виконану працю. Але відсутня бонусна система та можливий додатковий відпочинок за рахунок ресторанного господарства.

По-третє, комунікація та співпраця робітників є на великому рівні, забезпечується ефективна комунікація між всіма рівнями персоналу, включаючи чіткі інструктування та відкритий обмін інформацією.

Додатково про ефективність управління персоналом ресторану «Garden Resto Bar» свідчать такі фактори:

1. Рівень задоволеності роботою на високому рівні.

Було проведено опитування серед персоналу та тему задоволеності роботою. Воно було проведено серед офіціантів, барменів, кухарів та адміністраторів.

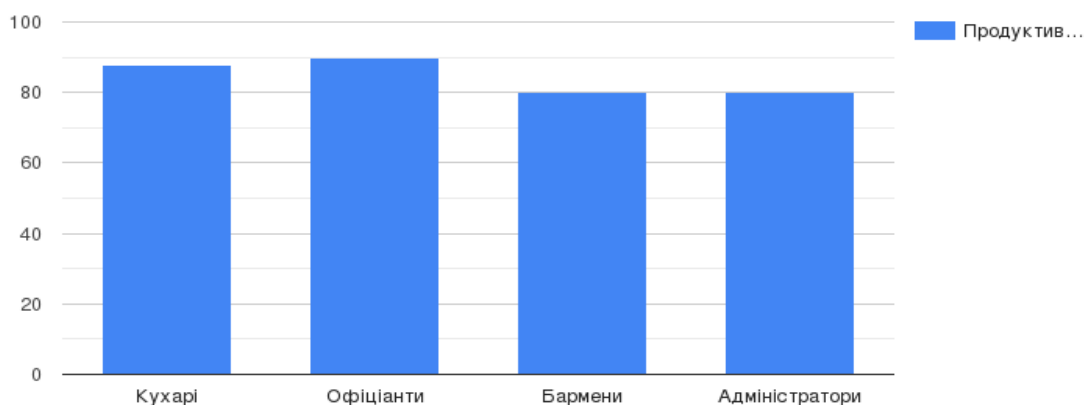


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності роботою персоналу ресторану «Garden Resto Bar» у 2022 р.  
Джерело: складено автором

Бачимо, що більш за всіх задоволені роботою офіціанти, вони поставили оцінку 90%, а найменш задоволені були бармени та адміністратори ресторану, оцінка 80%.

2. Аналіз оцінок якості обслуговування та рівень якості приготування їжі за оцінками відвідувачів, він є на високому рівні.

За приклад можна привести застосунок Google Maps, де є відгуки

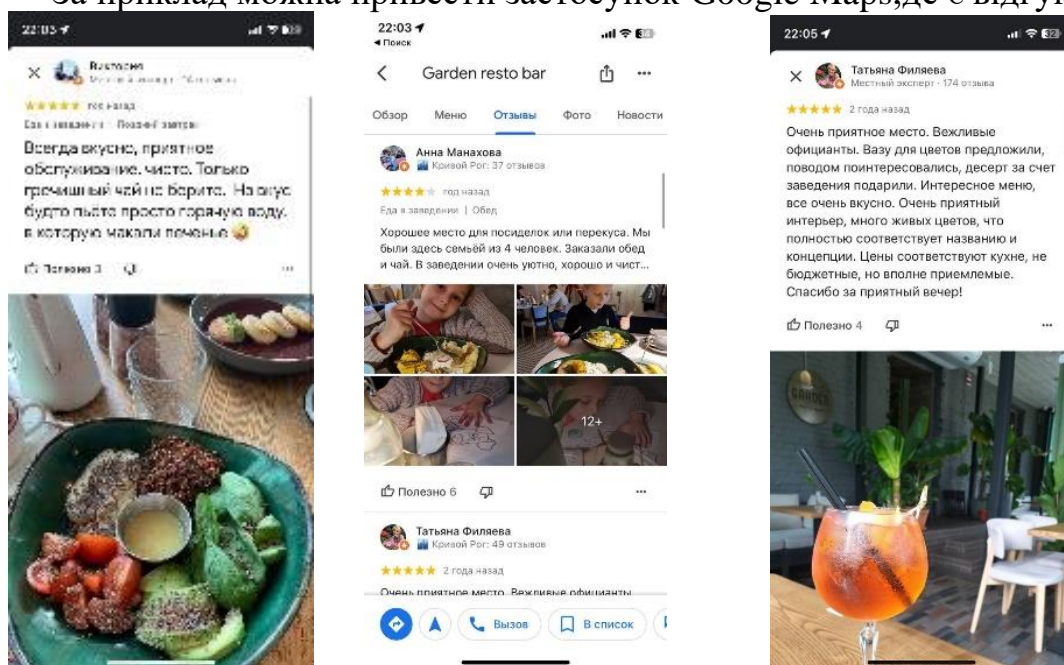


Рисунок 2.3 – Відгуки відвідувачів ресторану «Garden Resto Bar» у застосунку Google Maps.  
Джерело: складено автором

В середньому з 5 зірочок ресторану «Garden Resto Bar» має 4,8.

Але у 2022 р. впроваджено ще нову функцію для розрахунку по QR – коду, де люди можуть залишити теж свій відгук. Сам застосунок належить Монобанку, повідомлення приходять адміністратору закладу у телеграм.

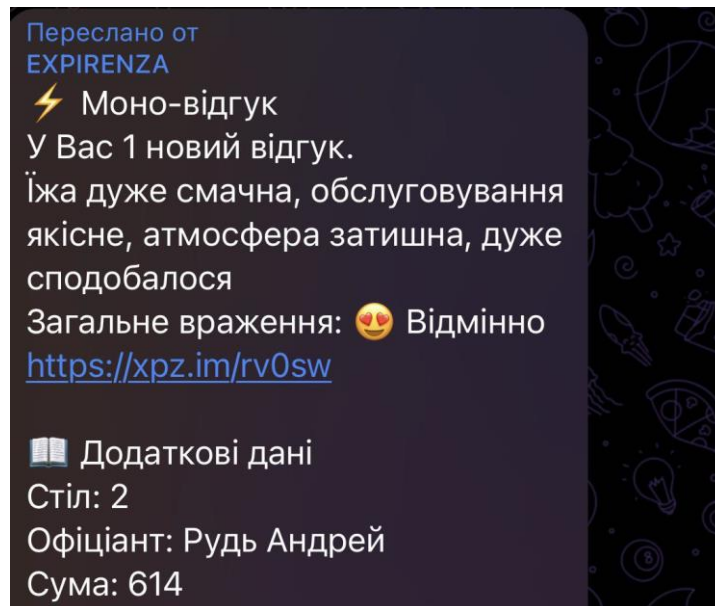


Рисунок 2.4 – Відгуки у застосунку Монобанк.  
Джерело : складене автором

### 3.Відсоток звільнень за власним бажанням.

За 3 роки роботи закладу було звільнено 1 людину. Вона була звільнена за власним бажанням. Тому можна вважати, що адміністрація закладу змогла побудувати ефективну систему відбору працівників та гарне відношення до них на протязі всієї роботи, що люди не хочуть звільнитися з цього закладу за власним бажанням.

Таким чином, основні стратегії та дії для вдосконалення управління персоналом в закладі ресторанного господарства «Garden Resto Bar» включають:

**Розвиток персоналу:** Забезпечити навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли надавати якісне обслуговування клієнтам. Організувати тренінги, семінари та програми професійного росту для підвищення кваліфікації.

**Залучення та утримання персоналу:** Розробити привабливі програми працевлаштування та збереження персоналу. Встановити конкурентоспроможну заробітну плату, надати соціальні пакети та можливості кар'єрного зростання. Створити командний дух та підтримку між співробітниками.

**Покращення комунікації:** Забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями управління та співробітниками. Встановити систему зворотного зв'язку та регулярних зустрічей для обговорення проблем та ідей з участю всього персоналу.

Вдосконалення робочих умов: Забезпечити комфортні та безпечні робочі умови для співробітників. Звернути увагу на ергономіку робочих місць, освітлення та вентиляцію, щоб забезпечити їхнє благополуччя та продуктивність.

Збільшення задоволеності клієнтів: Вдосконалити якість обслуговування, забезпечити швидку та дружелюбну обробку замовлень, уважний підхід до потреб клієнтів. Здійснювати регулярний зворотний зв'язок з клієнтами та приймати заходи щодо вирішення їхніх скарг або пропозицій.

Вдосконалення процесів управління: Оптимізувати внутрішні процеси, використовуючи ефективні інструменти та технології. Впровадити системи контролю якості та моніторингу результативності для постійного вдосконалення управління персоналом. Ці заходи допоможуть підвищити ефективність управління персоналом у ресторані «Garden Resto Bar».

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сутність управління персоналом полягає у встановленні економічних, адміністративних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних, інформаційно-інтелектуальних і правових взаємовідносин суб'єкта (власника або старшого менеджера ресторану) і об'єктів (ресторанного персоналу) управління.

Проаналізовано основні принципи управління персоналом в закладі ресторанного господарства, які включають в себе наступні аспекти: відбір та підбір персоналу, мотивація, розвиток та навчання, комунікація та співпраця, розподіл обов'язків та ресурсів. Ці основні принципи допоможуть у розвитку ресторанного бізнесу та є стандартами управління, на які потрібно зважати.

В управлінні кадрами ключовим моментом є стратегія ресторанного бізнесу та її узгодженість. Вони повинні функціонувати між собою, щоб дати максимальний ефект, це: пошук, найм, утворення команди персоналу 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).

Процес набору персоналу є важливою складовою управління персоналом в закладі ресторанного господарства. Цей процес передбачає виявлення потреб у нових співробітниках, привернення та відбір найкращих кандидатів, їх прийняття на роботу та інтеграцію в колектив.

Розглянуто підходи науковців до методики аналізу ефективності управління персоналом в закладі ресторанного господарства, яка включає в себе комплексний підхід до оцінки діяльності та результатів управлінського процесу. Вона дозволяє виявляти сильні сторони та області для вдосконалення, визначати причини проблем та розробляти стратегії для підвищення ефективності управління персоналом.

Аналіз методик оцінювання ефективності персоналу свідчить про наявність у них конкретних цілей та показників, які служать мірою успішності управління персоналом. Цілі можуть бути спрямовані на покращення задоволеності співробітників, зниження показників текучості кадрів, підвищення якості обслуговування, збільшення продуктивності та досягнення інших важливих вимірювань для ресторанного бізнесу, які дозволяють збільшити якість ефективності управління у закладі.

Проведений аналіз діяльності ресторану «Garden Resto Bar» показав, що він має стабільну структуру і раціональну організацію робочих процесів. Заклад має 68 місць для гостей, кухня ресторану європейська та з частиною паназійських страв.

Аналіз динаміки доходів ресторану «Garden Resto Bar» свідчить про приріст доходу у 2022 році порівняно з 2020 на 8,3%. Цей фактор може бути пов'язаним з пандемією, яка почалась у 2020 році та з середини 2021 року було послаблення карантинних обмежень. Та у 2022 році вона фактично

закінчилася, та прибуток ресторанного господарства пішов у гору. Середній чек на клієнта з роками зростає – приріст 38,8%, що свідчить про гарну роботу офіціантів, які намагаються зробити чек більшим. Важливим показником виступає середня кількість відвідувачів, яка з роками тільки збільшується – приріст на 25% за 2020-2022 рр., що також свідчить про якісну та смачну їжу та добре обслуговування. Рентабельність реалізованої продукції також зростає, що свідчить про ефективність роботи закладу.

Також бачимо, що додаткові витрати на нові приладдя для ресторану не були закуплені, тому вартість основних засобів знижувалась з роками. Середній чек на клієнта з роками зростає, що свідчить про гарну роботу офіціантів, які намагаються зробити чек більшим. Важливим показником виступає середня кількість відвідувачів, яка з роками тільки збільшується, що також свідчить про якісну та смачну їжу та добре обслуговування.

Управління персоналом є важливим елементом успішної діяльності ресторану «Garden Resto Bar». Дослідження ефективності управління персоналом в цьому закладі розкрило кілька ключових аспектів.

Аналіз функціональних обов'язків ресторану «Garden Resto Bar» показав, що кількість працівників у ресторані 24 особи на 2022 рік та визначити основні функції, які виконують адміністратори, офіціанти, кухарі у ресторанному господарстві.

Позитивним є те, що переважною більшістю персоналу у закладі є більш молоді робітники у віці від 18-24 та до 24-35 років. У закладі працює більше жінок, аніж чоловіків. В ресторані «Garden Resto Bar» працюють кваліфіковані спеціалісти. Більшість кухарів та адміністраторів має вищу освіту. Також в основному штат укомплектований робітниками з великим досвідом (їм надаються перевага при виборі персоналу). У ресторані немає окремого відділу, що займається управлінням персоналу та його набором.

Оцінка методи мотивації персоналу свідчить, що акцент стимулювання персоналу припадає більш на матеріальні заохочення. Але також потрібно приділяти увагу на нематеріальні та моральні стимулювання персоналу, бо вона відіграє важливу роль у роботі персоналу. Моральною стимуляцією може бути недільний відпочинок за рахунок закладу або корпоратив.

Заохочувальні премії у закладі мають назву КРІ. Якщо працівник не отримав жодне попередження та картки за порушення, плідно працював на робочому місці, то вона отримує додаткове стимулювання у кінці місяця. Такий вид заохочення є у офіціантів та кухарів. Наприклад, якщо у офіціанта немає жодного поганого відгуку та він здає атестації, то він отримує додаткові кошти у заробітної плати.

Аналіз динаміки зарплати працівників закладу показала її приріст. Вона зростала всі 3 досліджуваних роки. Значним чинником цього є послаблення карантинних обмежень. Заклад щомісячно проводить індексацію заробітної плати працівників.

Аналіз використання робочого часу показав, що у кухара, офіціанта та бармена загальна кількість годин перевищує норму по годинам.

Адміністрації ресторану слід збалансувати час роботи або додатково платити гроші за понаднормову роботу.

Динаміка зміни продуктивності праці персоналу є позитивною та з кожним роком зростає грошовий показник. Це свідчить про збільшення доходу ресторану та загальної якості їжі та обслуговування. Також ключовим фактором є пандемія, що справила значний вплив на роботу закладу у 2020 р. та початку 2021 р.

Було проведено опитування серед персоналу та тему задоволеності роботою серед офіціантів, барменів, кухарів та адміністраторів. Рівень задоволеності роботою на високому рівні. Аналіз оцінок якості обслуговування та рівень якості приготування їжі за оцінками відвідувачів, він є на високому рівні.

У закладі відсутня плинність кадрів. За 3 роки роботи закладу було звільнено 1 людину. Вона була звільнена за власним бажанням. Тому можна вважати, що адміністрація закладу змогла побудувати ефективну систему відбору працівників та гарне відношення до них на протязі всієї роботи, що люди не хочуть звільнитися з цього закладу за власним бажанням.

Аналіз ефективності управління персоналом «Garden Resto Bar» дозволив виявити, що дії керівництва має певні недоліки. Для персоналу ресторану недостатньо тільки матеріальної мотивації роботи та покращення умов праці. Для вирішення цієї проблем потрібно використовувати нематеріальну та моральну стимуляцію та додаткове залучення грошей на нове обладнання. За для вирішення наявних проблем ми пропонуємо наступні рекомендації:

1. Впровадження звання «Кращий працівник року» шляхом проведення опитування персоналу, за результатами якого буде обрано найкращого працівника. У опитування будуть приймати участь управляючий, адміністратор, кухари, бармени та офіціанти Нагорода – надання путівки на відпочинок за рахунок закладу.

2. Впровадження звання «Кращий працівник місяця» - раз на місяць визначати найкращого працівника, який зможе повечеряти з родиною за рахунок закладу

3. Визначення найкращого кухара року раз на рік. Буде обраний найкращий кухар, на думку всіх працівників ресторану, якого буде відправлено на підвищення кваліфікації до кращих шеф-кухарів України.

4. Оновлення устаткування на барі. Закупити нову кавомашину, яка буде одразу робити помол кавових зерен. Також вона має покращене приготування смачної кави набагато швидше.

Більш детальна інформація по заходам буде наведена у Додатку А. Отже, економічний ефект від заходів принесе більший дохід закладу. Залучення додаткової нематеріальної мотивації та приросту продуктивності праці становить в загалом 5%. Загальний дохід становить 5%, буде становити 398 250 тис.грн на рік.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є. та ін. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 356 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч.посіб.; 2-е вид Дніпропетровськ:ДУЕП,2007. 332С
3. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. С. 170, 173–176.
4. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. Х. : ХНАДУ, 2013. 280 с.
5. Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс]. URL: [http://subject.com.ua/economic/slovnik/414\\_2.html](http://subject.com.ua/economic/slovnik/414_2.html).
6. Економічний словник - довідник / за ред. С.В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. – 368 с.
7. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111—115.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. 604 с.
9. Єгупов Ю.А., Своробович Л.М., Єгупова І.М. Мотивація праці в контексті управління конкурентоспроможністю м'ясопереробних підприємств. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія*. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С.314-338.
10. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім "Юридична книга", 2005. 358 с. 68
11. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2006. 408 с.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К. : Кондор, 2006. 296 с.
13. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
14. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
15. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. К.: КНТ, 2007. 476 с.
16. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 1. С. 29-35.
17. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41
18. Єгупова І. М. Порівняльний аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.

19. Хумарова Н.І. Методологічні засади державного розпорядження рекреаційно-туристичними ресурсами в Україні. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2017. Вип. 64. С. 314-319.
20. Хумарова Н.І. Голюкова О.С. Розвиток туристичної галузі в контексті реалізації міжнародних проектів. *Економічні інновації: збірник наукових праць*. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. Випуск 60. Т. 3.
21. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених*, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. Т. 1. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. – 513 с.
22. Вигівський В. В. Впровадження мобільного додатку «Helper Manager» в систему навчання персоналу. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених*, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. Т. 3. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. 394-397с.
23. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231
24. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» [Електронний ресурс].URL: <http://www.kpfzorya.com.ua/site/page345.html>
25. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С.45-56
26. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. ] / В.М. Петюх. К.: КНЕУ, 2000. 124 с
27. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.
28. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)
29. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272- 276.
30. Горещкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горещкая. *Управление человеческим потенциалом*. 2009. №2 (18).
31. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу . *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. – С. 192–196;
32. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с. 89
33. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. М.:БИНОМ.

Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

34. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

35. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>

36. Рябенька М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства / М. О. Рябенька, І. О. Мазуркевич. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2020\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_15)

37. Офіційна сторінка ресторану у соціальній мережі Інстаграм. URL: <https://instagram.com/garden.resto.bar?igshid=MzRIODBiNWF1ZA==>

## ДОДАТОК А

## Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом ресторану

Виявлені проблеми	Пропозиції для їх вирішення	Витрати	Результати	Ефект
1.Обмежена кількість заходів нематеріальної мотивації	Удосконалення нематеріальної мотивацію шляхом : 1.Впровадження звання «Кращий працівник року» шляхом проведення опитування персоналу, за результатами якого буде обрано найкращого працівника. Нагорода – надання путівки на відпочинок за рахунок закладу. 2. Впровадження звання «Кращий працівник місяця» - раз на місяць визначати найкращого працівника, який зможе повечеряти з родиною за рахунок закладу 3. Визначення найкращого кухара року, якого направити на підвищення кваліфікації до шеф-кухаря	1.Купівля путівки 10 тис. грн;  2.Вечеря з родиною 2000 грн.  3.Підвищення кваліфікації 5000 грн.	Удосконалення мотивації персоналу, підвищення результативності роботи персоналу	Ефектом підвищення кваліфікації є введення у меню нових (вишуканих) позицій та підвищення нематеріальної мотивації призведе до збільшення доходу на 3% річних.
2.Заходи для підвищення продуктивності праці	Покупка нового обладнання на бар: 1.Збільшиться швидкість приготування самої кави на 20%.	1.Купівля кавомашини 90 тис.грн.	Збільшення швидкості приготування та дозволить робити більш вишуканішу каву, обслуговувати більше нових гостей.	Зменшити час на приготування кави, що дасть змогу підвищити дохід на 2% річних.