

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) Ніколайчук О.А.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026 ____ 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

Галицька А. В.

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук 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
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь бакалавр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Галицької А. В.

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління персоналом у закладі ресторанного господарства
Керівник роботи доцент, к.е.н., доцент Ніколайчук Ольга
Анатоліївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від “28” січня 2026 р. №22 _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “27” квітня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,
статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП
ЯКОВЛЄВ О. В.

3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП ЯКОВЛЄВ О. В.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки: 13 таблиць; 3 рисунок.

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 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 23.01.2026	Виконано
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 23.02.2026	Виконано
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 15.03.2026	Виконано
4	Формування рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 06.04.2026	Виконано
5	Формування висновків	до 13.04.2026	Виконано
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 27.04.2026	Виконано
8	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.04.2026	Виконано

Здобувач ВО

(підпис)

А.В. Галицька__

Керівник роботи _____

(підпис)

О.А. Ніколайчук

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 51, рисунків 3, таблиць 13, використаних джерел 36

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності управління персоналом ресторанного закладу та розробка напрямів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання: дослідити теоретичні засади управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу; розглянути методичні підходи до управління персоналом у закладах ресторанного господарства; надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.; проаналізувати ефективність управління персоналом у досліджуваному закладі; розробити заходи щодо удосконалення управління персоналом та обґрунтувати їх економічну ефективність.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, систематизацію, індукцію та дедукцію, порівняльний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз, а також розрахунково-аналітичний метод.

У роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом у ресторанному господарстві, визначено основні проблеми управління кадрами в сучасних умовах та проведено оцінку ефективності управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. За результатами аналізу встановлено необхідність удосконалення системи мотивації працівників, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та покращення організації праці.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення управління персоналом, які передбачають впровадження системи матеріального й нематеріального стимулювання, проведення навчання працівників та удосконалення внутрішньої комунікації в колективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню якості обслуговування та підвищенню ефективності діяльності ресторану.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	9
1.1 Теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства	9
1.2 Методичні підходи до управління персоналом у закладах ресторанного господарства	14
1.3 Проблеми управління персоналом у закладах ресторанного господарства ..	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП ЯКОВЛЄВ О. В.....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.	26
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.	30
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП ЯКОВЛЄВ О. В.	36
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.....	36
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери обслуговування управління персоналом у закладах ресторанного господарства є одним із найважливіших чинників їхньої конкурентоспроможності. На відміну від багатьох інших сфер, ресторанний бізнес має унікальну особливість: послуга створюється й споживається одночасно в момент контакту працівника з гостем. Від професіоналізму офіціанта, швидкості роботи кухаря, привітності хостес, а також від злагожденості всієї команди залежить, чи захоче клієнт повернутися. Крім того, ресторанній галузі властива хронічно висока плинність кадрів: за різними даними, вона сягає 60-80% серед лінійного персоналу, що зумовлено важкими умовами праці, ненормованим графіком, емоційним вигоранням та відносно низьким рівнем оплати на старті. Тому ефективне управління персоналом – не просто допоміжна функція, а ключовий ресурс виживання й розвитку ресторану. Проблеми підбору, навчання, мотивації, утримання працівників, а також формування корпоративної культури в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів потребують постійної уваги керівництва. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління персоналом у закладах ресторанного господарства є актуальним і має важливе народногосподарське значення.

Проблеми управління персоналом у ресторанному бізнесі розглядали як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед зарубіжних дослідників особливе місце займають класики теорії управління. Дуглас Макгрегор розробив теорію Х та Y, яка пояснює два підходи до мотивації працівників і досі використовується для вибору стилю управління в ресторанах. Фредерік Герцберг створив двофакторну теорію мотивації, що дозволяє аналізувати задоволеність персоналу та знижувати плинність кадрів у закладах ресторанного господарства.

Серед вітчизняних дослідників варто виділити кілька ключових напрямів. Зокрема, С. Александрова вивчає принципи менеджменту персоналу в готельно-ресторанному комплексі. М. Гакова акцентує увагу на концептуальних підходах до управління персоналом. В. Джеджула, І. Єпіфанова та Л. Ткачук вивчають проблеми професійної підготовки кадрів для ресторанного господарства, і актуальність їхніх напрацювань зумовлена невідповідністю між вимогами роботодавців і рівнем кваліфікації випускників тощо.

Попри значну кількість публікацій із загальних питань управління персоналом, комплексних досліджень, присвячених саме управлінню персоналом у закладах ресторанного господарства з урахуванням сучасних викликів, недостатньо. Більшість наявних праць або носять загальнотеоретичний характер, або фокусуються на окремих аспектах, таких як мотивація чи підбір кадрів, без урахування їх взаємозв'язку. Водночас ресторанна галузь зазнала суттєвих змін під впливом пандемії, яка спричинила масові звільнення, переформатування роботи персоналу та необхідність швидкої адаптації до нових

санітарних вимог. Крім того, загострилася проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо кухарів та офіціантів, що вимагає перегляду стратегій підбору, навчання та утримання працівників. Автоматизація HR-процесів, впровадження систем електронного обліку робочого часу, онлайн-навчання та цифрових інструментів оцінювання персоналу також залишаються недостатньо дослідженими в контексті ресторанного бізнесу. Отже, існує нагальна потреба в системному аналізі управління персоналом закладів ресторанного господарства з урахуванням усіх сучасних викликів.

Метою роботи є оцінка ефективності управління персоналом ресторанного закладу та розробка напрямів щодо її підвищення.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.
2. Розглянути методичні підходи до управління персоналом у закладах ресторанного господарства.
3. Надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.
4. Проаналізувати ефективність управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.
5. Розробити заходи щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.
6. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо покращення управління персоналом у закладі.

Об'єктом дослідження є управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження є напрями управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. До методів теоретичного рівня належать узагальнення для формулювання висновків за результатами аналізу наукових джерел, систематизація для впорядкування теоретичних підходів до управління персоналом, формалізація для чіткого визначення ключових понять дослідження та конкретизація для адаптації загальних положень до специфіки ресторанного господарства. Серед методів емпіричного дослідження застосовано аналіз і синтез для вивчення складових системи управління персоналом та виявлення взаємозв'язків між ними, індукцію та дедукцію для переходу від окремих фактів до загальних висновків і навпаки. Крім того, використано методи економічного аналізу: горизонтальний та вертикальний аналіз для оцінки динаміки показників діяльності ресторану, розрахунково-аналітичний метод для обчислення плинності кадрів, продуктивності праці та економічної ефективності

запропонованих заходів, а також порівняльний аналіз для зіставлення показників управління персоналом досліджуваного закладу із середньогалузевими. Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків і рекомендацій.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні особливостей управління персоналом у закладах ресторанного господарства з урахуванням сучасних умов функціонування сфери обслуговування. У роботі запропоновано практичні напрями удосконалення системи мотивації та організації праці персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В., що спрямовані на підвищення ефективності діяльності закладу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В., що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, покращенню якості обслуговування відвідувачів та загальної результативності діяльності закладу.

Результати дослідження апробовані на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ І СФЕРА ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ», м. Луцьк, 28.05.2026 р.

Структура та обсяг роботи – кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 36 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 47 сторінках. Повний обсяг роботи – 51 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Саме персонал формує рівень обслуговування, впливає на репутацію закладу та визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг. У зв'язку з цим особливого значення набуває наукове обґрунтування теоретичних засад управління персоналом, що включає визначення принципів, методів і підходів до організації роботи працівників.

За визначенням М. Шкробот, управління персоналом – цілісна система методів, технологій і управлінських заходів, спрямованих на ефективний вплив організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього потенціалу, професійних компетенцій і можливостей для досягнення стратегічних цілей діяльності [32, с. 9].

Сутність управління персоналом, вказує автор, полягає у визнанні працівників ключовим конкурентним ресурсом організації, який потребує раціонального добору, ефективного розміщення, постійного розвитку та інтеграції з іншими видами ресурсів підприємства. Такий підхід забезпечує не лише досягнення економічних результатів, але й формування довгострокових конкурентних переваг.

На відміну від традиційної кадрової роботи, сучасне управління персоналом характеризується низкою суттєвих особливостей.

По-перше, витрати на персонал розглядаються не як поточні витрати, а як інвестиції в людський капітал, що виступає важливим нематеріальним активом організації.

По-друге, функції управління персоналом тісно інтегруються із загальною стратегією розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію не лише на підвищення продуктивності праці, а й на задоволення потреб працівників, їх мотивацію та професійне зростання [32, с. 9].

Управління персоналом, за В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш– це цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства [6, с. 149].

Інші науковці також по-різному трактують це поняття. Зокрема:

1. О. Дяків та В. Островерхов під управлінням персоналу розуміють системно організований процес найму, переміщення, звільнення,

розвитку та використання працівників з метою досягнення цілей підприємства [11, с. 23];

2. Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян розглядають його як безперервний процес планування, добору, підготовки, оцінювання та професійного розвитку працівників, що спрямований на їх раціональне використання та підвищення загальної ефективності діяльності організації [4, с. 16];
3. О. Зайцева підкреслює роль управління персоналом як функції, що створює додану вартість через розвиток людського капіталу та організаційної ефективності [14, с. 26].

Таким чином, сучасне розуміння управління персоналом базується на визнанні працівника ключовим ресурсом організації, що потребує не лише адміністрування, а й розвитку, мотивації та залучення.

У сфері ресторанного бізнесу управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких важливе місце посідають:

- планування потреби в персоналі;
- підбір і найм працівників;
- адаптація нових співробітників;
- професійне навчання та розвиток;
- мотивація та стимулювання праці;
- оцінювання результатів діяльності;
- управління кар'єрою;
- формування корпоративної культури;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливістю цієї галузі є постійна взаємодія працівників із клієнтами, що висуває підвищені вимоги до професійних навичок, комунікативних здібностей і культури обслуговування персоналу [5, с. 236].

І. Андренко під факторами розуміє умови здійснення господарських процесів і причини, що безпосередньо або опосередковано впливають на їх перебіг. Детальне дослідження сукупності таких факторів дає змогу більш об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, виявити наявні резерви та забезпечити підвищення його економічного потенціалу й ефективності виробництва [2, с. 16].

І. Андренко виокремлює такі основні групи факторів [2, с. 16]:

1. Виробничо-економічні фактори – сукупність ресурсів (засоби праці, предмети праці та робоча сила), необхідних для здійснення господарської діяльності підприємства.
2. Техніко-економічні фактори – рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження досягнень науки і техніки, модернізація обладнання тощо.

3. Соціально-економічні фактори – участь працівників в управлінні підприємством, розвиток новаторства, система стимулювання персоналу, що сприяє підвищенню їх ініціативності та активності.
4. Соціально-психологічні фактори – характер взаємовідносин у трудовому колективі, рівень взаємної відповідальності, підтримки та взаємодопомоги між працівниками.
5. Фізіологічні фактори – умови праці, включаючи санітарно-гігієнічний стан робочих місць, естетичне оформлення приміщень та загальний комфорт працівників.

М. Гакова вказує на те, що для сучасного етапу розвитку управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу характерні такі основні тенденції:

1. зміна традиційних підходів до управління персоналом, зокрема поширення концепції управління людськими ресурсами та концепції управління людиною як ключовим ресурсом організації;
2. підвищення ролі професійного розвитку працівників і формування їхніх компетентностей;
3. зосередження уваги на підвищенні ефективності управління персоналом, як з економічної, так і з соціальної точки зору;
4. усвідомлення важливості формування та розвитку корпоративної культури в організації [7, с. 131].

Сучасне управління персоналом передбачає застосування комплексних інноваційних механізмів, спрямованих на активізацію творчого потенціалу працівників та узгодження їхніх зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства. Поєднуючи традиційні міжнародні підходи до управління людськими ресурсами, сучасні системи розширюють управлінські процеси, виводячи їх на новий рівень ефективності. Управління знаннями у сфері сервісу полягає у створенні умов, за яких накопичений досвід і інформація систематизуються, категоризуються та ефективно застосовуються для вирішення ключових завдань підприємства.

Для ефективного функціонування закладу ресторанного господарства недостатньо просто мати кваліфікованих працівників – необхідно, щоб їхні знання та досвід були структуровані, доступні для всієї команди та цілеспрямовано використовувалися в щоденній роботі. Саме з цією метою в управлінні персоналом застосовується категоризація знань, яка дозволяє виокремити різні типи інформації, що циркулюють у колективі, та зрозуміти, як кожен із них впливає на якість обслуговування та ефективність роботи. Наведена нижче таблиця 1.1 систематизує чотири ключові категорії знань, які мають критичне значення для ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.1 – Категоризація знань в управлінні персоналом

Категорія знань	Пояснення
Знання спеціальних завдань	Включають інформацію про специфічні робочі процеси, процедури та послідовність дій, необхідних для виконання технологічних завдань. Дозволяють співробітникам узгоджувати дії та координувати процеси без додаткових зовнішніх інструкцій.
Знання супровідних завдань	Охоплюють загальні знання групи про виконання виробничих завдань у командній роботі. Включають організаційні цінності, норми, довіру та спільне розуміння процесів, що забезпечує ефективну та безконфліктну взаємодію.
Знання на основі транзакційної пам'яті	Передбачають розуміння особливостей роботи колег, їхніх сильних і слабких сторін, преференцій та взаємозв'язків. Дозволяють передбачати дії один одного, компенсувати слабкі сторони та підтримувати ефективну командну взаємодію.
Знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів	Включають інформацію про поточні та перспективні потреби клієнтів, їхні очікування та специфіку цільових груп. Дають змогу забезпечувати високий рівень сервісу та персоналізований підхід до обслуговування.

Джерело: створена за [7]

Таким чином, категоризація знань є не просто теоретичною конструкцією, а практичним інструментом управління персоналом. Розуміючи, які типи знань існують і як вони впливають на роботу закладу, керівництво може цілеспрямовано розвивати кожну з категорій: через навчання (для спеціальних знань), через командування (для супровідних знань та транзакційної пам'яті) та через роботу з відгуками гостей (для знань про обслуговування клієнтів). У підсумку це дозволяє підвищити загальну ефективність управління персоналом та якість сервісу в закладі.

В. Зайченко пише про те, що ефективне управління передбачає врахування як особистісних, так і соціокультурних характеристик працівників, а також створення умов для їхнього професійного розвитку. Серед ключових аспектів управління персоналом можна виділити:

1. Самоідентифікація та професійна самосвідомість працівників. Менеджери повинні сприяти формуванню усвідомлення працівником своєї ролі в структурі підприємства, значущості власної праці та мотивації до підвищення майстерності. Стимулювання самоідентифікації включає регулярне оцінювання результатів праці, кар'єрне консультування та участь у прийнятті рішень, що формує внутрішню потребу у професійному розвитку [15, с. 52].

2. Освітній рівень та навчання. Управління персоналом передбачає організацію безперервного навчання, участі працівників у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації. Крім цього, важливо стимулювати власну ініціативу працівників у самонавчанні, адже це підвищує їхню конкурентоспроможність та гнучкість у виконанні робочих завдань.

3. Система цінностей і морально-етичні якості. Формування корпоративної культури, що підтримує чесність, відповідальність, повагу до клієнтів та колег, є завданням менеджменту персоналу. Етичні стандарти та

цінності компанії слугують основою для створення високого рівня обслуговування та професійної взаємодії у колективі.

4. *Психологічна зрілість та емоційний інтелект.* Менеджери повинні враховувати особливості ментальності, стресостійкість та здатність працівників до самоаналізу, організовувати тренінги з управління емоціями та командної взаємодії. Психологічна підтримка та розвиток емоційного інтелекту сприяють підвищенню ефективності роботи та якості обслуговування.

5. *Культурна та субкультурна ідентичність.* Управління персоналом включає розвиток міжкультурної компетентності та адаптацію до різноманітного колективу, що особливо важливо у мультинаціональних командах та при роботі з міжнародними клієнтами, де врахування культурних особливостей підвищує рівень сервісу [15, с. 53].

6. *Етичні принципи як основа професійної поведінки.* Менеджери повинні забезпечувати дотримання етичних норм у сфері обслуговування, формувати культуру конфіденційності, справедливості, тактовності та рівноправного ставлення до всіх клієнтів, що створює атмосферу довіри та взаємоповаги, що позитивно впливає на репутацію закладу.

7. *Мотиваційні та управлінські інструменти розвитку персоналу.* Для досягнення професійного зростання працівників необхідно застосовувати комплексні механізми стимулювання: матеріальні й нематеріальні заохочення, наставництво, планування кар'єрного розвитку та оцінювання результатів роботи.

Процес загального планування управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Схема загальної стратегії управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу
Джерело: розроблено за [10]

Для підприємств ресторанного бізнесу при розробці стратегічного плану управління персоналом найбільш доцільно орієнтуватися на оптимізацію витрат

ресурсів і підвищення ефективності кадрової роботи. Розвиток сучасних підприємств потребує раціонального використання всіх видів ресурсів та фінансових витрат як у абсолютному вираженні, так і у відповідності до кінцевих результатів, з прагненням до використання ресурсозберігаючого та ефективного типу розвитку.

Інформація, наведена на рис. 1.1, свідчить про те, що для розробки стратегії управління персоналом необхідно перш за все визначити мету. В нашому випадку це – розробка науково-обґрунтованих методів ефективного управління персоналом, а метою розробки стратегії є удосконалення методів управління кадрами підприємств ресторанного бізнесу.

Таким чином, для розробки певної стратегії управління персоналом необхідно перш за все розробити заходи щодо поліпшення факторів, що впливають на ефективність роботи кадрів. Цей процес можна визначити як «розробку заходів по усуненню негативного впливу факторів управління персоналом», що, у свою чергу, призведе до «вирівнювання планових та фактичних результатів управління персоналом».

Отже, управління персоналом у ресторанному бізнесі є комплексним процесом, що включає планування, організацію, мотивацію, розвиток і контроль працівників. Воно передбачає розвиток професійного потенціалу через навчання та наставництво, формування корпоративної культури й етичних стандартів для створення сприятливого клімату, а також застосування мотиваційних та управлінських інструментів. Систематичний контроль дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, усувати негативні фактори та забезпечувати ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2 Методичні підходи до управління персоналом у закладах ресторанного господарства

У закладах ресторанного господарства управління персоналом здійснюється на основі комплексних методичних підходів, які враховують специфіку індустрії гостинності, особливості роботи з клієнтами та потребу у високому професіоналізмі персоналу. Основою методичного забезпечення є поєднання традиційних управлінських практик із сучасними технологіями розвитку людських ресурсів, що дозволяє оптимізувати процеси підбору, навчання, мотивації та оцінювання кадрів.

Методика управління персоналом у закладах ресторанного господарства ґрунтуються на застосуванні різноманітних методів, які забезпечують ефективну організацію праці, мотивацію та розвиток кадрів. До них належать (рис.1.2.):



Рис. 1.2 – Методи управління персоналом
Джерело: створено за [18]

I. Силові методи: фізичний примус; правові методи, що включають систему законодавчих актів країни та регіону, нормативно-директивні документи фірми та контролюючих організацій.

II. Адміністративні методи: система планів, програм і завдань організації, стандарти, інструкції, регламенти, делегування повноважень і відповідальності.

III. Економічні методи:

1. на макрорівні – податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;
2. на мікрорівні – система матеріального стимулювання та відповідальності за якість і ефективність роботи.

IV. Соціально-психологічні та виховні методи: виявлення та врахування психологічних особливостей працівників (анкетування, спостереження, фотографія робочого дня), мотивація трудової діяльності, формування організаційної культури, створення сприятливої психологічної атмосфери та забезпечення можливостей для самореалізації.

Усі ці методи взаємопов'язані, а їхнє поєднання визначається специфікою функціонування системи управління персоналом конкретного закладу ресторанного господарства.

Нормативно-правова база управління персоналомна підприємствах готельно-ресторанного господарства [1, с. 17]:

1. Законодавча базаНевід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон–Конституція України, яка проголошує працю вільною (ст. 43):

Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

1.1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України визначає правові принципи й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здатностями до продуктивної й творчої праці.

1.2. Закони України—Закон України «Про зайнятість населення» — визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;

Закон України «Про колективні договори і угоди»—визначає правові принципи розробки й виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і захисту соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців;

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»—визначає правові й організаційні принципи функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

Закон України «Про оплату праці» — визначає економічні, правові й організаційні принципи оплати праці працівників, які знаходяться у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами будь-яких форм власності й господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відтворювальної й стимулюючої функції заробітної плати;

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя й здоров'я в процесі трудової діяльності;

Закон України «Про пенсійне забезпечення»—гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій.

1.3. Державний класифікатор професій ДК 003:2010 (затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України) стандартизує назви категорій персоналу, професій і посад тощо.

У науковій літературі існують різні підходи вчених до оцінювання ефективності персоналу. Зокрема:

- 3. Живко наголошує на важливості організаційно-управлінського підходу до кадрового забезпечення та підкреслює значення якісно підготовленої та структурованої співбесіди як одного з ключових інструментів відбору персоналу. Саме через правильно організовану бесіду роботодавець має можливість більш об'єктивно оцінити професійні та особистісні якості кандидата, а також прогнозувати його потенційну ефективність у колективі [12, с. 83].

Аналіз ефективності управління персоналом є ключовим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанного закладу. Він дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовується трудовий потенціал працівників, чи досягаються поставлені цілі та які резерви існують для підвищення продуктивності праці. У сфері ресторанного господарства аналіз ефективності управління персоналом має свою специфіку, оскільки результат діяльності залежить не лише від індивідуальних зусиль працівника, а й від злагодженості команди, якості обслуговування та рівня задоволеності гостей

Основними напрямками аналізу ефективності управління персоналом у ресторанному закладі є: оцінювання продуктивності праці, аналіз плинності кадрів, оцінювання рівня мотивації та задоволеності працівників, аналіз якості обслуговування клієнтів, оцінювання ефективності витрат на персонал. Кожен із цих напрямів передбачає використання відповідних показників та методів збору інформації.

В. Малтиз та Ю. Тарасенко виділяють декілька основних методів оцінювання компетенцій працівників [18, с. 487]:

1. Атестація – передбачає офіційно регламентовану процедуру оцінювання кваліфікації, результатів праці, професійних знань і особистісних якостей працівника відповідно до встановлених посадових стандартів.

2. Ассесмент-центр – комплексний метод оцінювання, що включає ділові ігри, кейси, тести та інтерв'ю. Дозволяє визначити відповідність працівника вимогам організації та включає підготовчий етап, проведення оцінювання та надання зворотного зв'язку.

3. Тестування – використання професійних і психологічних тестів для визначення рівня знань, навичок та особистісних характеристик працівника.

4. Інтерв'ювання – метод запитань і відповідей, який може бути структурованим або неструктурованим; найбільш ефективним є ситуаційно-поведінкове інтерв'ю.

5. Метод експертних оцінок – ґрунтується на аналізі працівника експертами (внутрішніми або зовнішніми фахівцями) на основі їхнього досвіду та спостережень.

6. Ділові ігри – моделювання робочих ситуацій для оцінки поведінки, стресостійкості, комунікаційних навичок і здатності приймати рішення [18, с. 487].

У практиці ресторанного бізнесу застосовуються різноманітні методи оцінювання ефективності персоналу, серед яких:

1. Метод КРІ (ключових показників ефективності) – дозволяє кількісно оцінити результати роботи працівників, порівнюючи фактичні показники з плановими. Для офіціанта показниками можуть бути середній чек, кількість обслугованих столів, відгуки гостей; для кухаря

- дотримання технологій, час приготування, кількість повернень страв [33, с. 1].
- 2. Метод «360 градусів» – передбачає отримання оцінки працівника від керівників, колег, підлеглих і клієнтів, що дає змогу отримати всебічну характеристику працівника, особливо важливу для посад, що передбачають активну комунікацію [19, с. 1].
- 3. Метод спостереження – аналіз поведінки працівників у процесі обслуговування, що дозволяє виявити порушення стандартів та оцінити реальну якість роботи.
- 4. Анкетування та опитування клієнтів – особливо актуальний для сфери гостинності метод, який дає змогу отримати зворотний зв'язок від безпосередніх споживачів послуг.
- 5. Аналіз плинності кадрів – дозволяє оцінити стабільність колективу та виявити проблеми в управлінні персоналом. Розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу за певний період.
- 6. Оцінювання економічної ефективності витрат на персонал – включає розрахунок показників виручки на одного працівника, прибутку на одну гривню витрат на оплату праці, рентабельності персоналу.

На нашу думку, серед зазначених методів найбільш доцільним для закладів ресторанного господарства є комбінований підхід, що поєднує КРІ та метод «360 градусів», оскільки він дозволяє врахувати як кількісні результати діяльності, так і якість взаємодії працівників із клієнтами та колективом. Додатково рекомендується регулярно проводити аналіз плинності кадрів та опитування задоволеності персоналу для своєчасного виявлення проблем.

Таким чином, аналіз ефективності управління персоналом у закладах ресторанного господарства потребує системного підходу, який охоплює оцінювання продуктивності праці, якості обслуговування, плинності кадрів та ефективності витрат на персонал. Застосування комплексного алгоритму аналізу, що включає сім послідовних етапів, дозволяє отримати об'єктивну картину стану управління персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особлива увага при цьому має приділятися не лише кількісним показникам, а й якісним характеристикам, таким як задоволеність працівників, психологічний клімат у колективі та лояльність персоналу.

1.3 Проблеми управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Сучасний стан управління персоналом у закладах ресторанного господарства характеризується наявністю низки гострих проблем, які суттєво ускладнюють ефективну діяльність підприємств. Ці проблеми мають як зовнішні причини, пов'язані із загальноекономічною ситуацією та воєнними викликами, так і внутрішні, зумовлені специфікою галузі. Передусім, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України спричинило безпрецедентні виклики для ресторанної сфери. Масова міграція населення, яка за різними оцінками сягнула кількох мільйонів осіб, мобілізація значної частини працездатних чоловіків, руйнування логістичних ланцюгів через бойові дії та окупацію територій, а також різке зниження платоспроможного попиту на послуги через економічну нестабільність – усі ці фактори кардинально змінили умови роботи закладів. За даними досліджень, 34,2% діючих підприємств галузі зазнали збитків, а надходження до бюджету від готельного бізнесу скоротилися на 35% порівняно з довоєнним періодом. Багато закладів, особливо в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, були змушені повністю припинити свою діяльність, а ті, що продовжують працювати, постійно стикаються з суттєвими труднощами у веденні бізнесу, зокрема з перебоями в електропостачанні, логістиці та кадровому забезпеченні [16, с. 2].

Найбільш гострою серед цих труднощів є хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів, який безпосередньо спричинений масовою міграцією та мобілізацією. Багато працівників ресторанної сфери, особливо молоді та висококваліфіковані фахівці, виїхали за кордон або переїхали в безпечніші регіони України, де вони часто не повертаються до роботи за фахом або влаштовуються в інші заклади, створюючи дисбаланс на локальних ринках праці. Ті, хто залишився на місцях, змушені працювати в умовах постійного стресу, невизначеності та підвищених ризиків для власної безпеки. Дефіцит кадрів спостерігається майже за всіма посадами – від кухарів, пекарів, офіціантів, барменів до управлінців середньої ланки, таких як адміністратори зали, керуючі рестораном, шеф-кухарі. Крім того, існує значний розрив між вимогами роботодавців до кваліфікації працівників та реальним рівнем підготовки випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів, що змушує заклади витрачати значні ресурси – як фінансові, так і часові – на донавчання персоналу безпосередньо на робочому місці, що в умовах дефіциту кадрів стає особливо обтяжливим.

Війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, не лише завдала величезних руйнувань інфраструктурі, але й кардинально змінила умови ведення бізнесу. Війна спричинила масову міграцію населення, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів. Багато працівників були мобілізовані, виїхали за кордон

або переїхали в інші регіони України. Ті, хто залишився, часто працюють в умовах стресу та невизначеності. Руйнування логістичних ланцюгів ускладнило постачання продуктів та обладнання. Зростання цін на енергоносії та інші ресурси збільшило собівартість послуг. Зменшення кількості туристів та відвідувачів, викликане безпековими ризиками, суттєво позначилося на затребуваності послуг готельно-ресторанних комплексів. В умовах зниження попиту на послуги закладів гостинності, сфера управління персоналом готельно-ресторанних комплексів стикається з низкою проблем, серйозних викликів, що вимагають негайного та ефективного вирішення [8, с. 142].

Водночас багато ресторанних закладів не приділяють достатньої уваги розробці ефективних систем мотивації персоналу, що лише поглиблює проблему плинності та низької залученості. Традиційні матеріальні стимули, такі як фіксована заробітна плата або прості відсотки від продажів, часто є недостатніми для формування довготривалої лояльності працівників, особливо в умовах високої інфляції та зростання вартості життя. Нематеріальні методи мотивації, такі як публічне визнання досягнень (наприклад, «працівник місяця»), забезпечення можливостей професійного зростання (навчання за кошт закладу, підвищення в посаді), надання гнучкого графіку роботи або додаткових вихідних, корпоративні заходи для згуртування колективу, використовуються недостатньо або є неефективними через відсутність системного підходу. Як наслідок, спостерігається зниження залученості працівників у виробничі процеси, погіршення якості обслуговування клієнтів, зростання кількості скарг і, зрештою, збільшення кількості звільнень за власним бажанням, що створює додаткове навантаження на HR-відділи та збільшує витрати на пошук і адаптацію нових кадрів.

Стратегія управління персоналом в умовах воєнного стану спрямована на забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства в умовах підвищених ризиків. Одним із ключових її елементів є впровадження гнучкого графіку роботи, який включає ротаційні зміни, можливість віддаленої роботи для адміністративного персоналу та «плаваючі» вихідні, що дозволяє рівномірно розподіляти навантаження, забезпечувати безперервність діяльності та підвищувати рівень задоволеності працівників [16, с. 3].

Важливим напрямом є також індивідуальний підхід до персоналу, що передбачає розробку персональних планів розвитку, регулярні індивідуальні зустрічі та систему індивідуальної мотивації, яка сприяє підвищенню професійного рівня, мотивації та утриманню працівників. Окрему групу становлять інструменти психологічної підтримки, зокрема консультації, програма «рівний-рівному» та кризова психологічна підготовка, які сприяють зниженню стресу та підвищенню емоційної стійкості персоналу [16, с. 3].

Нижче наведено узагальнену класифікацію основних проблем управління персоналом у закладах ресторанного господарства, їх причини, наслідки та можливі шляхи вирішення (табл.1.2.).

Таблиця 1.2 – Класифікація проблем управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Група проблем	Конкретні прояви	Причини	Наслідки
Зовнішньоекономічні	Кадровий голод	Масова міграція, мобілізація, людські втрати	Низький рівень сервісу, помилки в обслуговуванні
Організаційно-управлінські	Відсутність стратегічного планування персоналу	Недостатня увага керівництва до HR-процесів	Зниження якості обслуговування, витрати на постійний набір
Соціально-психологічні	Емоційне вигорання, конфлікти в колективі	Висока навантаженість, робота у стресових умовах	Зниження продуктивності, зростання кількості хвороб
Кваліфікаційно-освітні	Невідповідність кваліфікації вимогам	Слабка інтеграція з профосвітою	Помилки в обслуговуванні, низька адаптивність працівників

Джерело: складено автором

Аналіз зарубіжних практик управління персоналом у сфері гостинності дозволяє виокремити кілька ефективних моделей, які можуть бути адаптовані для українських закладів.

Азійська модель, зокрема японська філософія «кайдзен», ґрунтується на принципах колективізму, постійного вдосконалення та залучення всіх працівників до оптимізації процесів. Ця філософія передбачає, що кожен працівник, незалежно від посади, є важливою частиною загального успіху підприємства і має можливість вносити свої пропозиції щодо покращення роботи. В основі «кайдзен» лежить ідея, що навіть невеликі, але постійні зміни в довгостроковій перспективі призводять до значного підвищення ефективності та якості обслуговування. У практичному застосуванні це означає проведення регулярних коротких нарад перед початком зміни, де обговорюються проблеми та пропозиції; створення системи збору ідей від персоналу; заохочення працівників, чиї пропозиції були впроваджені. Ключовими напрямками цієї моделі є: фокусування змісту роботи на задоволенні потреб клієнтів, що виховується у персоналу через постійні тренінги та нагадування про те, що саме клієнт є головним джерелом доходу; створення тимчасових робочих команд для вирішення конкретних завдань, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики та ефективно використовувати наявні ресурси; пропаганда відкритості в управлінні персоналом та відсутність фаворитизму, що передбачає прозорі критерії оцінювання, кар'єрного зростання та оплати праці для всіх працівників;

розвиток високої самодисципліни, яка досягається через чіткі стандарти роботи та регулярний самоконтроль [27, с. 5].

Американська модель «Pay for Performance» (оплата за виконання) орієнтована на досягнення високих результатів та індивідуалізацію заробітної плати. Ця модель виходить із прагматичного припущення, що найкращим стимулом для працівника є справедлива матеріальна винагорода, безпосередньо пов'язана з його внеском у загальний результат. Вона дозволяє врахувати як індивідуальні результати праці (наприклад, обсяг продажів, кількість обслугованих клієнтів, швидкість виконання завдань), так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість та якість роботи. Система передбачає чітке визначення показників ефективності для кожної посади, регулярне оцінювання досягнень працівника та відповідну зміну винагороди. Для українських закладів ця модель може бути адаптована для персоналу господарсько-експлуатаційного підрозділу (електрики, сантехніки, робітники з ремонту), чия робота часто має проектний характер і може оплачуватися за фактом виконання конкретних завдань, а також для працівників, які здійснюють продаж послуг (офіціанти, менеджери, бармени), де можна встановити відсоток від продажів або бонуси за досягнення певних показників, наприклад, середнього чека або кількості проданих позицій з меню.

Європейська модель акцентує увагу на соціальному захисті працівників, дотриманні етичних норм та забезпеченні трудових прав, що формує стабільну, передбачувану та стійку робочу атмосферу. Цей підхід базується на розумінні, що працівник, який відчуває себе соціально захищеним та впевненим у завтрашньому дні, здатний працювати значно ефективніше, ніж той, хто постійно перебуває у стані невизначеності. Ключовими характеристиками цієї моделі є розвинена система соціальних гарантій, яка включає офіційне працевлаштування з усіма податками, медичне страхування, оплачувані відпустки та лікарняні, а також додаткові пільги, такі як безкоштовне харчування, оплата проїзду, корпоративний одяг; дотримання недискримінаційного підходу, що передбачає рівне ставлення до всіх працівників незалежно від статі, віку, національності чи інших ознак; рівні можливості для кар'єрного зростання на основі професійних якостей, а не особистих зв'язків; та постійне навчання персоналу за рахунок роботодавця, що дозволяє працівникам підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до змін. Європейська модель також передбачає обов'язкове дотримання міжнародних та національних стандартів трудового права, що забезпечує захист прав працівників на всіх рівнях і сприяє уникненню конфліктних ситуацій [27, с. 6].

Компетентнісний підхід, який широко застосовується в країнах Заходу, зокрема у Франції, Німеччині, Великобританії та США, передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності виконаної праці з еталонними характеристиками за певними посадами. В основі цього

підходу лежить ідея, що для кожної посади можна визначити набір компетенцій – знань, навичок, особистісних якостей та поведінкових моделей, які забезпечують успішне виконання роботи. Оцінюючи працівника за цими компетенціями, можна не лише визначити його відповідність посаді, але й виявити зони для розвитку та планувати навчання. В рамках цього підходу можуть застосовуватися дві основні моделі. Генерична модель компетенцій являє собою універсальний набір компетенцій, який підходить для всіх працівників підприємства незалежно від посади. Наприклад, для сфери гостинності генеричними компетенціями можуть бути: клієнтоорієнтованість, комунікабельність, стресостійкість, командна робота. Ця модель дозволяє швидко побудувати профілі посад, але не враховує специфіки конкретної роботи. Корпоративна модель компетенцій розробляється індивідуально для конкретного закладу з урахуванням його стратегії, корпоративної культури, специфіки послуг та вимог до різних посад. Вона може включати як загальні для всіх компетенції, так і спеціальні, наприклад, для кухаря – знання технологій приготування страв певної кухні, для офіціанта – володіння іноземною мовою або технікою карбування, для менеджера – навички управління конфліктами та планування. Корпоративна модель є більш точною та ефективною, але потребує значно більше часу та ресурсів на її розробку та впровадження. Прикладом успішного використання компетентнісного підходу є готельна мережа Hilton, яка розробила детальну модель компетенцій з шести кластерів, що охоплюють сорок компетенцій, або французькі готелі, які використовують інструмент Guest Touch Line для визначення точок дотику з гостем та формування профілів компетенцій на основі очікувань клієнтів.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі основні напрямки вирішення виявлених проблем, за В. Джеджула, І. Єпіфанова та Л. Ткачук [10, с. 447].

Важливим напрямом є моделювання впливу організаційних змін на продуктивність праці та впровадження інструментів оцінювання й зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

Окрему увагу слід приділяти оптимізації режимів праці та відпочинку працівників. Нераціональна організація робочого часу призводить до перевантаження персоналу, втрат робочого часу та зниження продуктивності. У ряді випадків спостерігається завищення облікової чисельності працівників, що не супроводжується зростанням обсягів реалізації, а навпаки – знижує ефективність діяльності підприємства.

Раціоналізація режимів праці, зокрема наближення їх до реальних умов роботи персоналу та врахування кращих європейських практик планування відпусток і змінності, дозволяє знизити коефіцієнт облікового складу та

оптимізувати чисельність персоналу приблизно на 20%, що позитивно впливає на загальну продуктивність праці.

Таким чином, підвищення ефективності управління продуктивністю праці можливе за рахунок комплексного підходу, що поєднує економічні розрахунки, організаційне моделювання та соціально орієнтовані управлінські рішення.

Українські заклади ресторанного господарства вже демонструють позитивні приклади вирішення кадрових проблем. Зокрема, деякі мережі запровадили додаткові відпустки для співробітників зі стажем понад один рік, що допомогло знизити плинність кадрів на 15%. Інші заклади створили власні школи підготовки персоналу, де навчають не лише сервісу, а й крос-культурній комунікації. Також є приклади організації безкоштовних консультацій з психологом для персоналу, що позитивно вплинуло на рівень стресу в команді.

Б. Кошовий, Ж. Семчук, І. Перик та О. Децик узагальнили думку про те, що питання вдосконалення управління підприємствами галузі потребують значної уваги у зв'язку з високим рівнем конкуренції на ринку послуг та швидкими змінами споживчого попиту, що зумовлює необхідність постійного вивчення, контролю та підвищення попиту, насамперед за рахунок диверсифікації продукції та послуг, що дозволяє максимально задовольняти потреби споживачів [17, с. 39].

У сучасних умовах глобальних трансформацій особливого значення набуває розробка науково-методичного забезпечення процесів удосконалення внутрішніх систем управління підприємствами, що сприяє приведенню їх діяльності у відповідність до вимог національних та міжнародних ринків за напрямками стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності.

Важливе значення має обґрунтований добір і систематизація методів та інструментів управління персоналом підприємств готельно-ресторанного комплексу, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність та результативність функціонування підприємства.

Таким чином, управління персоналом у закладах ресторанного господарства стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем, які потребують системного підходу до їх вирішення. Кадровий голод, спричинений війною та міграцією, є найгострішою проблемою, що потребує негайних дій як на рівні окремих закладів, так і на рівні галузі в цілому. Водночас, впровадження гнучких графіків роботи, індивідуального підходу до працівників, психологічної підтримки, автоматизації HR-процесів та адаптація найкращого зарубіжного досвіду можуть стати ефективними інструментами подолання цих проблем. Для українського ресторанного бізнесу критично важливо адаптувати найкращі світові практики з урахуванням власної специфіки, зокрема воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Отже, підводячи підсумки теоретичного аналізу проблеми управління персоналом у закладах ресторанного господарства, можемо стверджувати про те,

що управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності, оскільки саме людський ресурс визначає якість обслуговування, конкурентоспроможність і загальні результати діяльності закладу.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на визнанні працівника як стратегічного ресурсу організації, що потребує не лише ефективного використання, а й постійного розвитку, мотивації та залучення до досягнення цілей підприємства.

Проаналізовано методичні підходи до управління персоналом, які включають поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, а також сучасні інструменти оцінювання ефективності діяльності працівників, зокрема KPI, метод «360 градусів», анкетування та аналіз плинності кадрів. Доведено доцільність використання комплексного підходу до оцінювання персоналу, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники його діяльності.

Підвищення ефективності управління персоналом можливе за умови впровадження інноваційних підходів, адаптації зарубіжного досвіду, розвитку систем мотивації, забезпечення психологічної підтримки працівників, а також використання сучасних технологій управління та автоматизації HR-процесів.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що ефективне управління персоналом у закладах ресторанного господарства є складним, багатокомпонентним процесом, який потребує стратегічного підходу, системності та врахування як економічних, так і соціально-психологічних аспектів діяльності персоналу. Отримані висновки створюють теоретичне підґрунтя для подальшого практичного дослідження та розробки рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП ЯКОВЛЄВ О. В.

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.

Ресторан «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В. розташований у Кривому Розі та славиться затишною атмосферою й високим рівнем обслуговування. Ресторан пропонує своїм гостям широкий вибір страв як європейської. Азійської, так і української кухні. Всі страви готуються із якісних та свіжих інгредієнтів. Ресторан «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В. працює частково на напівфабрикатах. Інтер'єр ресторану виконаний у сучасному стилі з елементами класики, що створює комфортну атмосферу для споживачів.

Ресторан «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В. здійснює діяльність з 2000-х років. Засновниками ресторану є місцеві підприємці, які прагнули створити місце з унікальною атмосферою та високим рівнем обслуговування. Метою власників ресторану є надати місцевим мешканцям та відвідувачам міста можливість насолодитися якісними стравами європейської та української кухні у затишній та стильній обстановці [24].

«Розмарин» ФОП Яковлєв О. В. здійснює свою діяльність за КВЕДами:

- 1) діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 2) оптова торгівля фруктами та овочами;
- 3) оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 4) оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- 5) оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- 6) оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
- 7) оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
- 8) постачання готових страв для подій;
- 9) постачання інших готових страв.

Основними завдання ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В. є:

- 1) виробництво якісної та корисної продукції;
- 2) забезпечити високий рівень обслуговування відвідувачів закладу;
- 3) залучити якомога більшу кількість клієнтів за рахунок реалізації власної продукції;
- 4) задовольнити потреби постійних гостей та потенційних відвідувачів закладу;
- 5) стати лідируючим закладом серед головних конкурентів.

Основними послугами ресторану є харчування, організація дозвілля. Додатковими послугами є організація різних заходів (весілля, дні народження, бенкети, ювілеї, корпоративні заходи), доставка страв із меню по місту, реалізація бенто-тортів, реалізація власної продукції. Сезонною послугою ресторану є реалізація пасок власного виробництва.

У ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. наявні 3 зали (великий зал, зал «Прованс», зал «У моря») та літній майданчик. Кількість посадкових місць у ресторані 82, із них 50 місць – це у великому залі, 20 місць – у залі «Прованс» та 12 місць – в залі «У моря». Ці місця є постійними незалежно від пори року. У літній період також відкривається літній майданчик/тераса, яка має приблизно 20 посадкових місць. Страви в меню акцентують свою увагу на українській, європейській та азійській кухнях. Меню закладу різноманітне, тому що в ньому присутні закуски, салати, гарніри, м'ясні страви, рибні страви, перші страви, страви на мангалі, десерти та сніданки. Окремо є меню з напоями, які включають в себе алкогольні та безалкогольні напої. Вибір алкогольних напоїв різноманітний: віскі, коньяк, горілка, джин, шоти, пиво тощо. До безалкогольних напоїв відносяться чай, кава, лимонади.

Відмінністю ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. є виробництво власної продукції. Найпопулярнішими стравами власного виробництва є м'ясна продукція (домашня ковбаса, кров'яна ковбаса, сало, підчеревина), соління (капуста, огірки, помідори, гриби), настоянки, варення (вишневе, чорничне), лимонади та авторські коктейлі.

Інновації, які застосовує ресторан:

1. Sous-vide (сувід)
2. Хоспер (Josper)

Sous-vide – це метод приготування їжі, при якому продукти вакуумуються в спеціальних пакетах і готуються при низьких температурах в водяній бані протягом тривалого часу. Цей метод забезпечує рівномірне приготування продуктів, збереження їхнього смаку, аромату, поживних речовин та текстури. Сувід вважається одним з найкращих способів приготування їжі для тих, хто прагне до ідеальної консистенції та максимального збереження корисних властивостей продуктів. Sous-vide застосовується цим рестораном через те, що немає ризиків переварити чи пересушити харчовий продукт, бо всі страви готуються під вакуумом. Ця інновація дозволяє готувати не тільки рибні чи м'ясні страви, але й страви з овочів, яєць та десерти. Також зберігаються поживні речовини харчових продуктів за рахунок приготування на низьких температурах.

Хоспер – це спеціальний тип печі або гриля, що поєднує в собі характеристики як класичної печі, так і мангала. Хоспер застосовується рестораном, тому що його можна використовувати для приготування овочів, стейків, а також запіканок, десертів. Приготування страв за допомогою хоспера надає димного аромату. Завдяки високій температурі страви готуються дуже

швидко та не втрачають своєї соковитості, що надає стравам ідеальної текстури. Ресторан «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. складається з чотирьох структурних підрозділів: склад; виробництво; зал; господарство, адміністрація.

Організація приміщень ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. відповідає всім вимогам сучасного ресторанного бізнесу. Приміщення ресторану оформлені у класичному стилі. Ресторан пропонує широкий вибір страв української кухні, які готуються з використанням свіжих та якісних продуктів [36]. Організація приміщень ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. забезпечує зручний та комфортний відпочинок для гостей, а також дозволяє проводити різноманітні заходи різного формату та рівня складності. Всі приміщення оформлені з урахуванням національного стилю, що створює особливу атмосферу затишку та гостинності.

Одним із ключових елементів сервісної діяльності є створення комфортної та привітної атмосфери, яку забезпечують працівники ресторану. Персонал завжди намагається бути уважним до потреб клієнтів, оперативно реагує на запити та пропонує допомогу у виборі страв чи послуг.

Один з ключових елементів сервісної діяльності – це приємна атмосфера, яку створюють працівники ресторану. Вони намагаються бути завжди уважними до клієнтів та реагувати на їх побажання якнайшвидше. Крім того, ресторан надає різноманітні послуги, що допомагають зробити перебування гостей максимально комфортним та зручним (табл.2.1.).

Таблиця 2.1 - Аналіз сервісної діяльності ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

№	Категорія послуги	Опис послуги	Рівень обслуговування	
1	Обслуговування клієнтів	Привітний персонал, консультації щодо меню, швидке реагування на запити	Високий	Персонал уважний, індивідуальний підхід
2	Банкетне обслуговування	Організація банкетів, корпоративів, святкових заходів	Високий	Можливість індивідуального меню та декору
3	Кейтеринг	Виносне обслуговування заходів на виїзді	Достатній	Послуга доступна, потребує попереднього замовлення
4	Напої та десерти	Авторські коктейлі, сезонні страви, десерти	Високий	Висока якість та презентація страв
5	Додаткові сервіси	Безкоштовний Wi-Fi, дитячий куточок, ігрові зони	Високий	Забезпечує комфорт сімейного відпочинку
6	Інформаційні послуги	Рекомендації щодо меню, вибір вина	Високий	Персонал компетентний та уважний до побажань
7	Атмосфера	Інтер'єр, музичне оформлення, чистота закладу	Високий	Створює приємний та затишний відпочинок

Джерело: складено автором

Ресторан «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. застосовує сучасні інформаційні технології для поліпшення якості своїх послуг та ефективного управління бізнесом. Одним з головних інструментів використання ІТ є система управління (Property Management System, PMS). Вона дозволяє автоматизувати процеси бронювання місць, видачі рахунків та забезпечити належний контроль за запасами та фінансами. Ресторан використовує популярну PMS-систему Opera, яка дозволяє забезпечувати швидке та якісне обслуговування гостей. Також ресторан має власний веб-сайт, де клієнти можуть бронювати столики та ознайомлюватись з послугами. Сайт працює на сучасній платформі з використанням найновіших технологій розробки веб-сайтів та має зручний інтерфейс користувача [24].

Основні показники діяльності ресторану за 2023–2025 роки наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023 (+/-)	Відносне, 2025/2023, %
Кількість посадкових місць	60	60	60	0	100
Кількість відвідувачів, осіб	15000	17000	19000	+4000	126,7
Дохід, тис. грн	6000	7480	9120	+3120	152,0
Середній чек, грн	400	440	480	+80	120,0
Середня кількість відвідувачів за день, осіб	41	47	52	+11	126,8
Чисельність персоналу, осіб	14	15	15	+1	107,1
Фонд оплати праці, тис. грн	2520	3240	3780	+1260	150,0
Середньомісячна зарплата, грн	15000	18000	21000	+6000	140,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	428,6	498,7	608,0	+179,4	141,9
Вартість основних засобів, тис. грн	2000	2200	2500	+500	125,0
Фондовіддача, грн/грн	3,00	3,40	3,65	+0,65	121,7
Витрати, тис. грн	4800	5900	7100	+2300	147,9
Прибуток, тис. грн	1200	1580	2020	+820	168,3
Рентабельність, %	25,0	26,8	28,5	+3,5	114,0

Джерело: складено за [24]

З таблиці 2.2 видно позитивну динаміку розвитку ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. у 2023–2025 роках. Кількість відвідувачів зросла на 26,7%, що свідчить про підвищення популярності закладу. Дохід ресторану збільшився

на 52,0%, що обумовлено як зростанням потоку клієнтів, так і підвищенням середнього чека. Середній чек зріс з 400 грн до 480 грн (на 20%), що є більш реалістичним показником для ресторану середнього сегмента та свідчить про ефективну цінову політику. Чисельність персоналу залишалася стабільною (14–15 осіб), що відповідає реальним масштабам закладу.

Водночас продуктивність праці зросла на 41,9%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Фонд оплати праці збільшився на 50%, а середня заробітна плата – на 40%, що відповідає ринковим умовам у сфері ресторанного бізнесу. Прибуток зріс на 68,3%, а рентабельність – до 28,5%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Отже, ресторан демонструє стабільний розвиток і зростання фінансових результатів.

2.2 Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Управління рестораном «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. здійснюється командою професіоналів, які забезпечують надійну та якісну роботу ресторану. До складу команди входять менеджери, адміністратори, кухарі та інші співробітники, які забезпечують якість обслуговування та забезпечують комфорт своїм гостям.

Для оцінки ефективності управління персоналом проаналізовано динаміку чисельності та структури персоналу за 2023–2025 роки (табл.2.3.).

Таблиця 2.3 – Чисельність та структура персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Темп зростання 2025/2023, %	Частка 2025, %
Кухарі	4	5	5	125,0	33,3
Офіціанти	5	5	5	100	33,3
Адміністрація	3	3	3	100	20,0
Обслуговуючий персонал	2	2	2	100	13,4
Всього	14	15	15	107,1	100

Джерело: складено за [24]

З таблиці 2.3 видно, що чисельність персоналу ресторану є стабільною і відповідає його масштабам. Основну частку становлять кухарі та офіціанти (по 33,3%), що є типовим для ресторанного бізнесу.

Для оцінки ефективності кадрової політики ресторану «Розмарин» проаналізовано показники руху кадрів у 2023–2025 роках, зокрема рівень прийому, вибуття, плинності та стабільності персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники руху кадрів ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість прийнятих працівників, осіб	3	2	2
Кількість вибулих працівників, осіб	2	2	1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	15	15
Коефіцієнт прийому персоналу	0,21	0,13	0,13
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,13	0,07
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,08	0,05
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,90	0,92	0,95

Джерело: складено за [36]

Аналіз вікової структури персоналу ресторану «Розмарин» у 2025 році свідчить про переважання працівників віком 26–35 років (40%), що характеризує колектив як молодий, активний та працездатний (рис. 2.1).

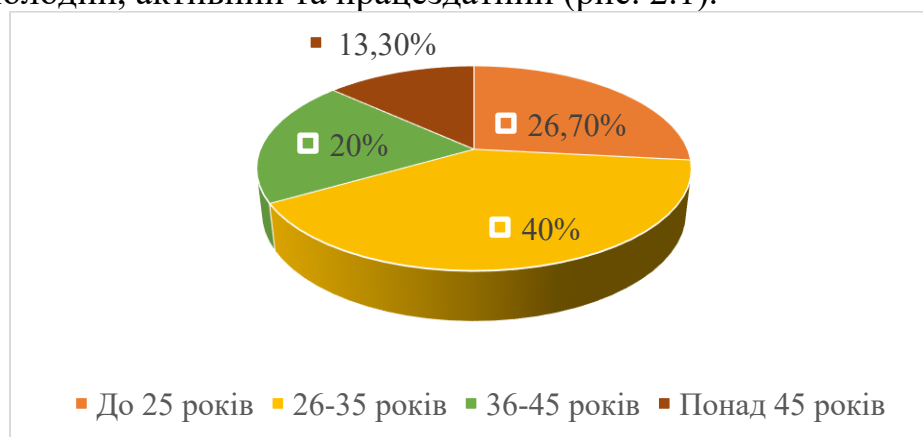


Рис. 2.1 – Вікова структура персоналу ресторану «Розмарин»

Джерело: створено за [36]

Для оцінки рівня професійної підготовки персоналу висвітлено його професійно-кваліфікаційну структуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Професійно-кваліфікаційна структура персоналу

Рівень кваліфікації	Кількість, осіб	Частка, %
Вища освіта	5	33,3
Фахова передвища	4	26,7
Професійно-технічна	4	26,7
Без спеціальної освіти	2	13,3

Джерело: складено за [36]

Як видно з таблиці 2.5, найбільшу частку персоналу становлять працівники

з вищою освітою (33,3%), що свідчить про достатньо високий рівень кваліфікації працівників ресторану. Водночас значна частка персоналу має фахову передвищу та професійно-технічну освіту (разом 53,4%), що є типовим для сфери ресторанного бізнесу, де важливими є практичні навички та досвід роботи. Частка працівників без спеціальної освіти є незначною (13,3%), що позитивно характеризує кадрову політику закладу.

Отже, персонал ресторану «Розмарин» має достатній рівень професійної підготовки, що сприяє забезпеченню якісного обслуговування клієнтів.

Для оцінки рівня матеріального стимулювання працівників ресторану «Розмарин» доцільно проаналізувати динаміку середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу у 2023–2025 роках, а також порівняти її із середнім рівнем оплати праці у ресторанній галузі України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Категорія персоналу	2023, грн	2024, грн	2025, грн	Абс. відхилення 2025/2023, грн	Відносне, %	Середня ЗП у ресторанній галузі (2025), грн	Відхилення від середньої, %
Кухарі	17000	19000	22000	+5000	129,4	20000	+10,0
Офіціанти	13000	15000	17000	+4000	130,8	16000	+6,3
Адміністративний персонал	16000	18000	21000	+5000	131,3	19000	+10,5
Обслуговуючий персонал	12000	14000	15000	+3000	125,0	14000	

Джерело: складено за [36]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про стале зростання заробітної плати всіх категорій персоналу ресторану у 2023–2025 роках.

Найбільше зростання спостерігається серед адміністративного персоналу (+31,3%) та кухарів (+29,4%), що пов'язано з підвищенням вимог до кваліфікації, розширенням функціональних обов'язків та необхідністю утримання досвідчених працівників.

Заробітна плата працівників ресторану у 2025 році перевищує середній рівень у ресторанній галузі України на 6–10%, що є позитивним фактором мотивації персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів (табл. 2.6).

Для узагальненої оцінки ефективності використання персоналу ресторану «Розмарин» проаналізовано систему показників, що характеризують взаємозв'язок між продуктивністю праці, фондом оплати праці та рентабельністю персоналу за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання персоналу ресторану «Розмарин» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення 2025/2023, %
Чисельність персоналу, осіб	14	15	15	+1	107,1
Фонд оплати праці, тис. грн	2520	3240	3780	+1260	150,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	15000	18000	21000	+6000	140,0
Дохід, тис. грн	6000	7480	9120	+3120	152,0
Кількість відвідувачів, осіб/рік	15000	17000	19000	+4000	126,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	428,6	498,7	608,0	+179,4	141,9
Кількість гостей на 1 працівника, осіб/рік	1071	1133	1267	+196	118,3
Індекс співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,00	1,00	1,01	+0,01	–
Зарплатовіддача, грн/грн	2,38	2,31	2,41	+0,03	101,3
Зарплатомісткість, грн/грн	0,42	0,43	0,41	-0,01	97,6
Рентабельність персоналу, %	25,0	26,8	28,5	+3,5	114,0

Джерело: складено за [36]

З таблиці 2.7 видно позитивну динаміку ефективності використання персоналу ресторану «Розмарин» у 2023–2025 роках. Чисельність персоналу залишалася практично незмінною, що свідчить про стабільну кадрову політику. Водночас фонд оплати праці зріс на 50%, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 40%, а продуктивність праці – на 41,9%, що є позитивним явищем, оскільки темпи зростання продуктивності випереджають темпи зростання оплати праці (табл. 2.7). Показники зарплатовіддачі та зарплатомісткості залишаються стабільними, що свідчить про ефективне використання витрат на оплату праці. Рентабельність персоналу зросла з 25,0% до 28,5%, що підтверджує підвищення ефективності діяльності ресторану.

Крім того, як видно з таблиці 2.7, продуктивність праці (дохід на одного працівника) зросла на 41,9%, що значно перевищує темпи зростання чисельності персоналу.

Кількість обслугованих гостей на одного працівника також зросла на 18,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.7).

Основними причинами зростання продуктивності є:

- впровадження сучасних технологій приготування страв, зокрема часткова

стандартизація процесів на кухні (використання напівфабрикатів власного виробництва, оптимізація технологічних карт), що дозволило скоротити час обслуговування замовлень;

- оптимізація чисельності персоналу, яка полягала у зменшенні потреби в додаткових кухонних працівниках за рахунок підвищення ефективності роботи основного складу кухарів (збільшення їх кількості з 4 до 5 осіб дозволило уникнути залучення допоміжного персоналу);

- підвищення кваліфікації працівників, насамперед кухарів та офіціантів, через набуття практичного досвіду роботи, що сприяло скороченню часу обслуговування клієнтів і підвищенню якості сервісу;

- покращення організації обслуговування, зокрема більш ефективний розподіл функціональних обов'язків між офіціантами, оптимізація графіків роботи персоналу та зменшення простоїв у години пікового навантаження.

Оцінювання ефективності управління персоналом ресторану «Розмарин» проводилось у 2023–2025 роках шляхом анкетування працівників різних категорій із використанням 5-бальної шкали, де 1 – дуже низький рівень, а 5 – високий рівень. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Розмарин» у 2023–2025 рр.

Критерії та показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Розуміння принципів командної роботи	4	4	5
2. Постановка чітких завдань	4	4	5
3. Узгодженість дій	3	4	4
4. Стиль керівництва: авторитет керівника	4	5	5
5. Стимулювання ініціативи	3	4	5
6. Партнерські відносини в колективі	3	4	4
7. Чіткість розподілу ролей	3	4	4
8. Групове прийняття рішень	3	3	4
9. Співпраця в колективі	4	4	5
10. Управління конфліктами	3	4	5
Середній бал	3,4	4,0	4,6
Рівень ефективності, %	68%	80%	92%

Джерело: складено за [36]

Як видно з таблиці 2.8, ефективність управління персоналом ресторану «Розмарин» має чітку позитивну динаміку у 2023–2025 роках. Середній бал оцінювання зріс з 3,4 до 4,6, що відповідає підвищенню рівня ефективності з 68% до 92%, що свідчить про значне покращення якості управлінських процесів у закладі. Найбільш помітні позитивні зміни спостерігаються за такими показниками, як стимулювання ініціативи, управління конфліктами та розвиток

командної роботи, що вказує на вдосконалення стилю керівництва та покращення психологічного клімату в колективі.

Таким чином, система управління персоналом ресторану є ефективною та сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства (табл. 2.8).

Отже, ресторан «Розмарин» демонструє ефективну систему управління персоналом, що підтверджується зростанням продуктивності праці, заробітної плати та рентабельності. Водночас для подальшого підвищення ефективності доцільно: розширити систему нематеріальної мотивації; посилити командну взаємодію; впровадити сучасні HR-технології управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «РОЗМАРИН» ФОП ЯКОВЛЄВ О. В.

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільної роботи ресторанного закладу, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку послуг. На основі проведеного аналізу рівня розвитку команди та оцінки ефективності управління персоналом у ресторані «Розмарин» були визначені основні напрями для вдосконалення управлінських процесів.

До основних заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом можна віднести:

1. *Розробка та впровадження місії та корпоративних цінностей ресторану*, що забезпечить єдине розуміння цілей і стандартів роботи всіма членами колективу.
2. *Удосконалення системи адаптації нових працівників*, включаючи наставництво, ознайомчі тренінги та поступове введення в робочий процес.
3. *Підвищення професійної підготовки персоналу*, організація регулярних тренінгів з обслуговування клієнтів, знання іноземних мов та кулінарних навичок.
4. *Впровадження сучасних методів мотивації*, включаючи матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (похвала, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень).
5. *Оптимізація розподілу обов'язків та ролей у колективі*, що дозволить підвищити узгодженість дій між кухнею, залом та адміністрацією.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити корпоративну культуру та підвищити якість обслуговування гостей ресторану «Розмарин».

1. *Розробка та впровадження місії та корпоративних цінностей ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В.* є першочерговим заходом для формування єдиного бачення розвитку закладу. Місія визначає стратегічну спрямованість ресторану, його основні цілі та принципи роботи, які стають орієнтиром для всіх працівників. Чітко сформульована місія дозволяє кожному члену команди зрозуміти, яку роль він відіграє у досягненні загального результату, а також підвищує мотивацію та залученість у процес роботи.

Формування корпоративних цінностей ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. передбачає визначення основних принципів взаємодії в колективі, стандартів обслуговування клієнтів та норм поведінки персоналу. Цінності стають основою корпоративної культури ресторану і допомагають підтримувати позитивну атмосферу в колективі, зміцнювати довіру та співпрацю між працівниками.

Впровадження місії та цінностей у ресторан «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. передбачає проведення навчальних сесій та тренінгів для персоналу, створення інформаційних матеріалів (буклетів, плакатів, внутрішніх регламентів), а також регулярне нагадування про ключові принципи під час нарад та робочих зустрічей. Такий підхід забезпечує єдине розуміння стандартів роботи всім колективом, сприяє ефективній командній взаємодії та підвищує якість обслуговування гостей ресторану.

2. Удосконалення системи адаптації нових працівників у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. є важливим заходом для забезпечення швидкої інтеграції співробітників у колектив та підвищення ефективності їхньої роботи. Система адаптації дозволяє новим працівникам ознайомитися з корпоративними стандартами, правилами внутрішнього розпорядку, а також з особливостями обслуговування гостей ресторану.

Наставництво як ключовий елемент адаптації передбачає закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який буде контролювати його роботу, надавати поради та допомагати у вирішенні практичних завдань. Такий підхід сприяє швидшому освоєнню професійних навичок та формує відчуття підтримки і довіри в колективі.

Ознайомчі тренінги та навчальні сесії дозволяють новим працівникам отримати знання про стандарти обслуговування, правила гігієни, техніку безпеки, а також культурні та комунікативні аспекти роботи в сфері ресторанного бізнесу. Регулярне проведення таких тренінгів забезпечує високий рівень професійної підготовки та дозволяє зменшити стрес, пов'язаний із вступом у нове робоче середовище. Поступове введення в робочий процес передбачає, що новий співробітник спочатку виконує простіші завдання під наглядом наставника, а з часом переходить до більш складних функцій, що допомагає уникнути перевантаження та помилок на початковому етапі, формує впевненість у власних силах та покращує якість обслуговування гостей.

Впровадження такої комплексної системи адаптації у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. сприятиме швидкому інтегруванню нових працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до командної роботи, а також зменшенню плинності кадрів.

3. Підвищення професійної підготовки персоналу, організація регулярних тренінгів з обслуговування клієнтів, знання іноземних мов та кулінарних навичок.

Таблиця 3.1 – Напрями підвищення професійної підготовки персоналу ресторану «Розмарин»

Напрямок підвищення професійної підготовки	Мета заходу	Методи впровадження	Очікуваний результат
Тренінги з обслуговування клієнтів	Підвищення якості сервісу та стандартів обслуговування гостей	Практичні заняття, рольові ігри, кейси	Покращення взаємодії з клієнтами, підвищення задоволеності гостей
Навчання іноземних мов	Підвищення комунікаційних навичок персоналу з іноземними гостями	Курси англійської/іншої мови, онлайн-платформи, заняття з носіями мови	Розширення клієнтської бази, зниження комунікаційних бар'єрів
Розвиток кулінарних навичок	Підвищення професійного рівня кухарів та кухонного персоналу	Мастер-класи, внутрішні та зовнішні тренінги, стажування	Покращення якості страв, впровадження нових меню, підвищення конкурентоспроможності закладу
Тренінги з командної роботи та мотивації	Покращення взаємодії між персоналом, підвищення залученості	Семінари, тимбілдінги, психологічні тренінги	Сильніша командна взаємодія, зниження конфліктності, підвищення ефективності роботи
Вивчення стандартів ресторанного бізнесу	Узгодження дій персоналу з корпоративними стандартами	Внутрішні інструктажі, тренінги з SOP (стандартних операційних процедур)	Підвищення ефективності роботи, стабільна якість обслуговування

Джерело: складено автором

Підвищення професійної підготовки персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. є одним із ключових заходів для забезпечення високої якості обслуговування гостей та конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанного бізнесу. Регулярне навчання дозволяє персоналу покращувати свої навички, оперативно освоювати нові стандарти та технології, а також підтримувати єдиний рівень сервісу, який відповідає корпоративним цінностям і очікуванням клієнтів.

Організація тренінгів з обслуговування клієнтів спрямована на підвищення професійного рівня офіціантів, барменів та адміністрації. Практичні заняття, рольові ігри та кейси дозволяють персоналу відпрацьовувати різні сценарії

взаємодії з гостями, ефективно вирішувати конфліктні ситуації та надавати високоякісне обслуговування.

Навчання іноземних мов є важливим для підвищення комунікаційних навичок персоналу, особливо при обслуговуванні іноземних гостей. Курси англійської або іншої мови, заняття з носіями мови та онлайн-платформи сприяють зниженню комунікаційних бар'єрів і розширенню клієнтської бази ресторану.

Розвиток кулінарних навичок кухарів і кухонного персоналу дозволяє підвищити професійний рівень та забезпечити високу якість страв, впроваджувати нові меню та покращувати презентацію страв. Мастер-класи, стажування та внутрішні тренінги допомагають персоналу освоювати сучасні кулінарні техніки та стандарти, що підвищує конкурентоспроможність ресторану. Тренінги з командної роботи та мотивації сприяють формуванню ефективної взаємодії між працівниками, підвищенню залученості та відповідальності за результати спільної діяльності. Семінари, тимблдинги та психологічні тренінги допомагають знизити конфліктність у колективі, покращити комунікацію та сприяти розвитку командного духу.

Вивчення стандартів ресторанного бізнесу та корпоративних процедур дозволяє персоналу дотримуватися єдиних правил і норм роботи, що підвищує ефективність управління та стабільність якості обслуговування гостей. Внутрішні інструктажі та навчання SOP (стандартних операційних процедур) допомагають узгодити дії всіх підрозділів ресторану і забезпечують єдність у роботі. Завдяки комплексному підходу до професійної підготовки персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. забезпечується підвищення кваліфікації працівників, зміцнення корпоративної культури та зростання загальної ефективності роботи закладу.

4. Впровадження сучасних методів мотивації персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. є необхідним заходом для підвищення продуктивності, залученості та задоволеності працівників роботою. Система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяє комплексно впливати на поведінку та ефективність персоналу.

Матеріальні стимули включають премії, бонуси, винагороди за досягнення індивідуальних та командних цілей, а також систему фінансового заохочення за високу якість обслуговування та виконання стандартів ресторану. Такі заходи підвищують зацікавленість працівників у результатах своєї роботи та сприяють досягненню стратегічних цілей ресторану. Нематеріальні стимули передбачають регулярну похвалу, визнання досягнень, надання можливості брати участь у прийнятті рішень та пропонувати власні ідеї щодо покращення роботи закладу, що формує у працівників відчуття значимості, відповідальності та залученості до життя команди, що позитивно впливає на моральний клімат у колективі.

Комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дозволяє підвищити лояльність та відданість персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В., зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування гостей та зміцнити корпоративну культуру закладу.

5. Оптимізація розподілу обов'язків та ролей у колективі ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. спрямована на підвищення узгодженості дій між різними підрозділами закладу – кухнею, залом та адміністрацією. Чітке визначення функціональних обов'язків кожного працівника дозволяє уникнути дублювання завдань, зменшити ймовірність помилок і підвищити ефективність роботи всього колективу.

Для досягнення цієї мети доцільно використовувати індивідуальні посадові інструкції, стандарти операційних процесів, а також регулярні наради та планування завдань між підрозділами, що допомагає забезпечити своєчасне виконання завдань, покращує координацію роботи та сприяє злагодженій взаємодії всіх співробітників ресторану.

Отже, реалізація заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. спрямована на підвищення ефективності роботи колективу, зміцнення корпоративної культури та покращення якості обслуговування гостей. Запровадження місії та корпоративних цінностей формує єдине розуміння цілей закладу, удосконалена система адаптації сприяє швидкій інтеграції нових працівників і підвищенню їхньої професійної компетентності. Регулярне навчання та тренінги, розвиток кулінарних і комунікаційних навичок забезпечують високий рівень сервісу та конкурентоспроможність ресторану.

Впровадження сучасних методів мотивації підвищує залученість і лояльність персоналу, а оптимізація розподілу обов'язків забезпечує узгодженість дій між підрозділами, підвищує відповідальність співробітників і продуктивність команди.

У цілому, запропоновані заходи дозволяють ефективно організувати управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В., що позитивно впливає на роботу колективу та рівень задоволеності гостей.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. полягає у комплексному підході до підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та оптимізації використання трудових ресурсів. Впровадження системи адаптації, навчання та мотивації персоналу дозволяє значно скоротити витрати на помилки, повторну підготовку працівників та втрати через низьку якість обслуговування.

Завдяки підвищенню професійного рівня працівників і ефективності командної взаємодії зростає продуктивність кожного співробітника та колективу в цілому, що безпосередньо впливає на швидкість і якість обслуговування гостей, що підвищує їхню задоволеність і лояльність, а отже – зростання доходів ресторану. Оптимізація розподілу обов'язків та впровадження чітких корпоративних стандартів дозволяє раціонально використовувати робочий час та уникати дублювання функцій, що зменшує витрати на персонал. Крім того, застосування сучасних методів мотивації стимулює працівників до підвищення продуктивності, знижує ризик конфліктів і скорочує витрати, пов'язані з кадровою плинністю.

1. Розробка та впровадження місії та корпоративних цінностей ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Розробка та впровадження місії та корпоративних цінностей передбачає залучення адміністрації ресторану та зовнішнього HR-консультанта. Вартість консультаційних послуг становить орієнтовно 5000 грн. Додатково передбачаються витрати на розробку та друк інформаційних матеріалів (буклети, плакати) у розмірі 3 000 грн. Загальні витрати складають 8 000 грн.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок підвищення узгодженості роботи персоналу, що дозволить збільшити швидкість обслуговування на 3–5%. За умови середньорічного доходу 9 120 тис. грн це дає додатково близько 25 000 грн доходу.

2. Удосконалення системи адаптації нових працівників у ресторані «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Впровадження системи адаптації передбачає призначення наставників серед досвідчених працівників (2 особи: старший офіціант і кухар). Додаткові витрати включають:

1. доплата наставникам: $1\ 000\ \text{грн} \times 2\ \text{особи} \times 3\ \text{місяці} = 6\ 000\ \text{грн}$
2. розробка навчальних матеріалів – 3 000 грн
3. проведення тренінгів – 3 000 грн

Загальні витрати: 12 000 грн.

Очікуваний ефект полягає у зменшенні плинності кадрів на 20%. Якщо середня вартість заміни одного працівника становить близько 10 000 грн, то скорочення звільнень на 2 особи дає економію 20 000 грн.

3. Підвищення професійної підготовки персоналу, організація регулярних тренінгів з обслуговування клієнтів, знання іноземних мов та кулінарних навичок.

Професійне навчання передбачає:

1. навчання 5 офіціантів (курси сервісу): 1 000 грн/особа – 5 000 грн
2. навчання 5 кухарів (майстер-класи): 1 500 грн/особа – 7 500 грн
3. тренінг для адміністрації (3 особи): 800 грн/особа – 2 400 грн

Загальні витрати: $\approx$ 15 000 грн

Очікуваний ефект:

1. зростання середнього чека на 2–3%
2. збільшення повторних відвідувань

Це дає приріст доходу $\approx$ 40 000 грн на рік.

4. Впровадження сучасних методів мотивації персоналу ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Система мотивації включає: преміювання (5% від приросту доходу) – $\approx$ 6 000 грн; нематеріальні стимули (конкурси, грамоти, заходи) – 4 000 грн.

Загальні витрати: 10 000 грн

Очікуваний ефект: зростання продуктивності на 3–4% та зменшення запізньовань і помилок. Приріст доходу: $\approx$ 30 000 грн.

5. Оптимізація розподілу обов'язків та ролей у колективі ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В.

Оптимізація передбачає: розробку посадових інструкцій – 2 000 грн та впровадження SOP – 3 000 грн.

Витрати: 5 000 грн.

Ефект: скорочення часу обслуговування на 5% та зменшення втрат від помилок.

Економія: $\approx$ 15 000 грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів не лише підвищує якість управління персоналом і сервісу, але й забезпечує економічну вигоду для ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. через зростання продуктивності, ефективності роботи та доходів закладу.

Наведемо розрахунок очікуваного приросту доходу та економії витрат за рахунок удосконалення управління персоналом.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності заходів щодо управління персоналом ресторану «Розмарин»

Заходи	Витрати на впровадження, грн	Очікуваний ефект	Приріст доходу / економія витрат, грн	Очікувана рентабельність, %
Впровадження місії та корпоративних цінностей	8 000	Підвищення командної взаємодії та корпоративної культури	25 000	312,5%
Система адаптації нових працівників	12 000	Зменшення плинності кадрів на 20%	20 000	166,7%
Професійна підготовка та тренінги персоналу	15 000	Підвищення якості обслуговування, зростання задоволеності гостей	40 000	266,7%
Впровадження сучасних методів мотивації	10 000	Збільшення продуктивності праці та залученості персоналу	30 000	300%
Оптимізація розподілу обов'язків і ролей	5 000	Підвищення узгодженості роботи між підрозділами	15 000	300%

Джерело: складено автором

Розрахунок економічної ефективності здійснено на основі прогнозного підходу, що враховує:

1. фактичний дохід ресторану за 2025 рік (9 120 тис. грн);
2. очікуване зростання продуктивності праці (3–5%);
3. середню вартість заміни працівника;
4. вплив підвищення якості обслуговування на середній чек і кількість відвідувачів.

Рентабельність заходів визначено як відношення економічного ефекту до витрат на їх впровадження.

Всього:

- Загальні витрати на впровадження заходів: 50 000 грн
- Очікуваний сумарний ефект: 130 000 грн
- Загальна рентабельність: 260%

Як видно з таблиці 3.2, кожен із заходів має високу економічну ефективність.

Найбільший ефект у грошовому вираженні очікується від підвищення професійної підготовки персоналу, оскільки воно безпосередньо впливає на

якість обслуговування гостей та підвищення лояльності клієнтів. Впровадження місії та корпоративних цінностей забезпечує значне підвищення командної взаємодії та зміцнення корпоративної культури, що також позитивно впливає на ефективність роботи закладу.

Система адаптації нових працівників спрямована на зменшення плинності кадрів та економію витрат на повторну підготовку персоналу. Впровадження сучасних методів мотивації стимулює працівників до більш продуктивної роботи, підвищує залученість у процес та зменшує конфліктність у колективі.

Загальні витрати на впровадження заходів становлять 50 000 грн, при цьому очікуваний сумарний економічний ефект – 130 000 грн, що забезпечує загальну рентабельність 260%, що підтверджує доцільність інвестування в удосконалення системи управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. та демонструє високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічної ефективності заходів щодо управління персоналом ресторану «Розмарин»

Заходи	Витрати, грн	Приріст доходу/економія, грн
Місія та корпоративні цінності	8 000	25 000
Система адаптації	12 000	20 000
Професійна підготовка	15 000	40 000
Методи мотивації	10 000	30 000
Оптимізація ролей	5 000	15 000

Джерело: складено автором

У таблиці 3.3. представлені витрати на впровадження кожного заходу та очікуваний економічний ефект у ресторані «Розмарин».

Найвищі витрати спостерігаються у напрямі професійної підготовки та тренінгів персоналу (15 000 грн), тоді як найменші – у оптимізації розподілу обов’язків та ролей (5 000 грн).

Найбільший ефект передбачено від професійної підготовки персоналу (40 000 грн), а найменший – від оптимізації ролей (15 000 грн).

Таблиця 3.3. наочно демонструє, що ефект від впровадження заходів значно перевищує витрати на їх реалізацію, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованих заходів. Особливо помітний високий коефіцієнт рентабельності при впровадженні місії та корпоративних цінностей, сучасних методів мотивації та тренінгів персоналу.

Таким чином, комплексне застосування запропонованих заходів не лише покращує управління персоналом і підвищує якість обслуговування, але й

забезпечує суттєву економічну вигоду для ресторану «Розмарин» ФОП Яковлєв О. В., що підтверджується високою рентабельністю кожного заходу.

Отже, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин», які охоплюють формування корпоративної культури, вдосконалення системи адаптації, підвищення кваліфікації працівників, впровадження ефективної системи мотивації та оптимізацію розподілу обов'язків. Впровадження запропонованих заходів потребує відносно невеликих інвестицій (50 тис. грн), проте забезпечує значний економічний ефект (130 тис. грн), що свідчить про їх високу рентабельність (260%). Найбільший вплив на результати діяльності ресторану має підвищення професійної підготовки персоналу. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити плинність кадрів, покращити якість обслуговування та забезпечити зростання фінансових результатів ресторану «Розмарин».

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного аналізу проблеми дослідження, встановлено, що управління персоналом у закладах ресторанного господарства є складною багаторівневою системою, яка поєднує планування, підбір, навчання, мотивацію, оцінювання та розвиток працівників. Ефективність діяльності ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від якості людського ресурсу, рівня професійної підготовки персоналу та здатності керівництва забезпечувати злагоджену командну роботу. Теоретичне узагальнення показало, що сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на розгляд працівника як стратегічного ресурсу, інвестиції в який формують довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Також встановлено, що в ресторанній сфері особливого значення набуває комплексне застосування методів управління персоналом, зокрема поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних інструментів, а також сучасних методик оцінювання ефективності праці (KPI, «360 градусів», анкетування, аналіз плинності кадрів). Виявлено низку проблем, що ускладнюють управління персоналом, серед яких ключовими є кадровий дефіцит, висока плинність кадрів, недостатній рівень мотивації та вплив кризових факторів, зокрема воєнного стану. Обґрунтовано, що підвищення ефективності управління персоналом можливе за умови впровадження комплексних управлінських рішень, розвитку системи мотивації, удосконалення організації праці тощо.

Здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та системи управління персоналом ресторану «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. Встановлено, що заклад має стабільні позиції на ринку ресторанних послуг м. Кривий Ріг, характеризується різноманітністю меню, використанням сучасних технологій приготування страв (зокрема *sous-vide* та *Josper*), а також достатньо високим рівнем сервісного обслуговування. Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану у 2023–2025 роках показав стійку позитивну динаміку. Зокрема, дохід підприємства зріс на 52,0%, кількість відвідувачів – на 26,7%, а прибуток – на 68,3%. Рентабельність діяльності підвищилася з 25,0% до 28,5%, що свідчить про загальне зростання ефективності функціонування закладу та покращення фінансових результатів.

Оцінка кадрового потенціалу ресторану показала, що чисельність персоналу є стабільною і відповідає масштабам діяльності підприємства. Структура персоналу є раціональною: основну частку становлять кухарі та офіціанти (по 33,3%), що відповідає специфіці ресторанного бізнесу. Водночас встановлено, що більшість працівників (86,7%) мають відповідну освіту, що

свідчить про достатній рівень професійної підготовки персоналу. Аналіз руху кадрів засвідчив позитивні тенденції у кадровій політиці підприємства. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,10 до 0,05, а коефіцієнт стабільності персоналу зріс до 0,95, і який свідчить про формування стабільного колективу, ефективне управління персоналом та сприятливий соціально-психологічний клімат у закладі.

Дослідження системи оплати праці показало, що середньомісячна заробітна плата персоналу зросла на 40% упродовж аналізованого періоду. При цьому рівень оплати праці у 2025 році перевищує середньогалузеві показники на 6–10%, що є важливим фактором мотивації працівників та сприяє зниженню плинності кадрів. Аналіз ефективності використання персоналу показав, що продуктивність праці зросла на 41,9%, а кількість обслугованих гостей на одного працівника – на 18,3%.

Результати анкетування працівників показали суттєве покращення якості управління персоналом: середній бал оцінки зріс з 3,4 до 4,6, а рівень ефективності – з 68% до 92%. Найбільш значні покращення відбулися у сфері командної роботи, стимулювання ініціативи та управління конфліктами, що свідчить про вдосконалення стилю керівництва та підвищення ефективності управлінських процесів.

Таким чином, у ресторані «Розмарин» сформована ефективна система управління персоналом, яка забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення рівня оплати праці та загальної рентабельності діяльності. Водночас для подальшого підвищення ефективності доцільно вдосконалити систему нематеріальної мотивації, посилити командну взаємодію та впровадити сучасні HR-технології, що й обґрунтовує необхідність розробки заходів, представлених у наступному розділі.

Зокрема, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Розмарин», які охоплюють формування корпоративної культури, вдосконалення системи адаптації, підвищення кваліфікації працівників, впровадження ефективної системи мотивації та оптимізацію розподілу обов'язків. Проведене економічне обґрунтування показало, що впровадження запропонованих заходів потребує відносно невеликих інвестицій (50 тис. грн), проте забезпечує значний економічний ефект (130 тис. грн), що свідчить про їх високу рентабельність (260%). Найбільший вплив на результати діяльності ресторану має підвищення професійної підготовки персоналу. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити плинність кадрів, покращити якість обслуговування та забезпечити зростання фінансових результатів ресторану «Розмарин».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім.О. М. Бекетова, 2016. 86 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/78066310>
2. Андренко І. Б. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму: підручник. Харків: ХНАМГ, 2012. 308 с.
3. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 342 с. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2015/10/ORG-Arhy-pov.pdf>
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf
5. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: [для закладів вищої освіти]. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/ebcfde51-e037-4651-abb8-bd460117c79d/content>
7. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2014. № 4 (66). С. 130–133. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpushk_2014_4_21
8. Гриб К. В., Пасека С. Р. Актуальні проблеми управління персоналом в готельно-ресторанних комплексах. Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024. С. 142–144. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/7191/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202025_%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9%2030.09.-141-144.pdf
9. Данчева О.М., Кошелапова Ю.В. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ощадливого виробництва. Scientific collection «interconf». Київ: ЦУЛ, 2020. No 1(37). С. 194–203. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/6832>

10. Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems»*. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2025. №15. С. 443–448. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/568>
11. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Posibnyk-2018-UP-Diakiv.pdf>
12. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2774/3/%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B_20-01-2020.pdf
13. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали міжнародної наукової конференції. Вінниця: МЦНД, 2020. Т. 1. С. 51-52. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/3845>
14. Зайцева О. І. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с. URL: <http://eir.kntu.net.ua/jspui/handle/123456789/49>
15. Зайченко В. В. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2025. № 3. С. 50–58. URL: https://www.researchgate.net/publication/395773468_Zajcenko_V_V_Rutinskij_M_J_Gajduk_L_S_2025_Sucasni_pidhodi_do_upravlinna_personalom_u_gotelno_restorannomu_biznesi_akcenti_na_liderstvi_ta_korporativnij_kulturi_Development_Service_Industry_Management
16. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Personnel management of hotel and restaurant enterprises during the war: staff retention and motivation. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. С. 2-4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-05>
17. Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. Особливості управління персоналом готельноресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University*

- of Business and Law*. 23. С. 38-41. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194>
18. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. Запоріжжя: ЗНУ, 2018. Вип. 19. С. 486–489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf
 19. Метод «360 градусів»: як оцінити персонал та покращити роботу всієї команди. 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/360-degree-feedback-how-to-evaluate-staff-and-improve-the-work/>
 20. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2018. № 1 (119). С. 45–49. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9396/1/V119_P045-054.pdf
 21. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. Тернопіль, 2020. №3-4. С. 127-129. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/572/637>
 22. Паска М.З., Чемеринська М.І. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf
 23. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. *Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії*. Херсон, 2018. Випуск 31. С. 91–94. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/31_2018/19.pdf
 24. Ресторан «Розмарин»/весілля/банкетний зал/ дні народження. URL: <https://www.instagram.com/rosemarine.kr/>
 25. Ресторанний ринок в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/news/restorannij-rinok-v-ukrayini-oblasti-lideri-za-viruchkoyu-ta-kilkistyu-novih-vakansij>
 26. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка. Інтелект XXI*. Вінниця, 2020. № 1. С. 76–80. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf
 27. Стецьків А. Р. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. Київ, 2024. (34). С. 1-5. URL: <https://zenodo.org/records/14023499>
 28. Струк Н. Р., Карпій О. П. Маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва. Львів: Українська академія друкарства, 2019. С.

127–131.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/343554372_Marketingovo-logisticne_upravlinna_v_umovah_sucasnogo_pidpriemnictva

29. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління*. Київ, 2018. С. 116–128. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2018/12-Telyshevska.pdf>
30. Толок Г. А., Бровенко Т. В., Лутай А. В. Інноваційні методи управління персоналом у ресторанних закладах. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/12/9-10.21._topik_Tolok-H.A.-Brovenko-T.V.-Lutai-V.A.-94-101.pdf
31. Турчіна С. Г., Шпетний В. В. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: досвід і перспективи впровадження штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. Суми, 2025. (72). С. 2-7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-150>
32. Шкробот М. В. *Сучасні технології управління персоналом: навчально-методичний комплекс дисципліни* (2-ге вид., перероб. і допов.). Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2022. 194 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/SHkrobot_STUP.pdf
33. Що таке КРІ: значення для компанії і як розрахувати та впровадити ключові показники ефективності, щоб вони працювали на ваші бізнес-процеси. 2025. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/kpi/>
34. Kovalchuk A.V. A survey research method as a tool to grasp fiscal decentralization in Ukraine. International scientific and practical conference. March 12-13, 2021. Venice, 2021. P. 17-21. URL: https://www.researchgate.net/publication/350996580_A_survey_research_method_as_a_tool_to_grasp_fiscal_decentralization_in_Ukraine
35. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. *Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect*. «Baltija Publishing», (2), 221-240. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>
36. «Розмарин» ФОП Яковлев О. В. - ресторан в Кривому Розі. URL: <https://rosemarine.dp.ua>