

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) (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

Сердюк Софія Вадимівна
(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 денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

_____ підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сердюк Софії Вадимівні

_____ 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 “31” грудня 2025 р. № 85

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” травня 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):

Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Розділ 2. Аналіз дієвості управління персоналом у ресторані «Donlù»

Розділ 3. Напрями удосконалення управління персоналом у ресторані «Donlù»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). В роботі використано 17 таблиць та 7 рисунків.

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	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 28.02.2026	
3	Проведення аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 30.03.2026	
4	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.04.2026	
5	Формування висновків	до 15.05.2026	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2026	
7	Оформлення презентаційних матеріалів	до 30.05.2026	

Здобувач ВО _____
(підпис)

Керівник роботи _____ **О.А. Ніколайчук**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок – 48, рисунків – 7, таблиць – 17, додатків – 1, графічного матеріалу – 7, використаних джерел – 31.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом у закладі ресторанного господарства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, організаційних та практичних засад формування й удосконалення системи управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

Мета дослідження: дослідження теоретичних і практичних засад управління персоналом у закладі ресторанного господарства та розроблення напрямів удосконалення кадрового менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи оцінювання ефективності використання персоналу.

Основні результати дослідження:

У роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства, визначено сутність, функції, методи та сучасні тенденції кадрового менеджменту. Проаналізовано особливості планування потреби в персоналі, добору та найму працівників, їх адаптації, навчання, мотивації, оцінювання результатів праці та контролю якості роботи.

Проведено аналіз діяльності ресторану «Donlù», надано його організаційно-економічну характеристику, досліджено систему управління персоналом, структуру кадрів, організацію праці та показники ефективності використання трудових ресурсів. Встановлено необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, навчання працівників, автоматизації HR-процесів та розвитку корпоративної культури.

За результатами дослідження розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ресторану «Donlù», який передбачає удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, впровадження HRM-платформи, організацію професійного навчання працівників і розвиток корпоративної культури. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентних позицій закладу ресторанного господарства.

Ключові слова: управління персоналом, ресторанне господарство, кадровий менеджмент, мотивація персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів, HRM-платформа, корпоративна культура, ресторан «Donlù».

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1. Теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства	8
1.2. Методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства	11
1.3. Сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «DONLÙ»	19
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «Donlù»	19
2.2. Організація управління персоналом у ресторані «Donlù»	22
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані «Donlù»	25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «DONLÙ»	31
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Donlù»	31
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ВСТУП.....	6

ВСТУП

Сфера ресторанного господарства функціонує в умовах високої конкуренції, постійної зміни споживчих уподобань, цифровізації сервісних процесів та зростання вимог до якості обслуговування. Результативність діяльності закладів ресторанного господарства значною мірою визначається професійністю працівників, рівнем організації праці, ефективністю мотивації та здатністю керівництва формувати стабільний трудовий колектив. Саме персонал формує рівень сервісу, репутацію закладу, швидкість обслуговування клієнтів і конкурентні позиції підприємства на ринку. За сучасних умов кадровий менеджмент перетворюється на один із визначальних чинників забезпечення стабільності та розвитку ресторанного бізнесу.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена посиленням ролі людських ресурсів у діяльності закладів ресторанного господарства. Плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, емоційне навантаження персоналу, необхідність адаптації працівників до нових форматів обслуговування та цифрових технологій формують потребу у вдосконаленні системи управління персоналом. Підприємства ресторанної сфери змушені впроваджувати сучасні методи підбору, адаптації, мотивації, оцінювання та розвитку працівників для підвищення продуктивності праці та якості послуг. Дослідження проблематики управління персоналом набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, змін на ринку праці та зростання вимог споживачів до сервісу.

Питання управління персоналом у сфері ресторанного господарства досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких вагомий внесок здійснили О. А. Грішнова, А. М. Колот, Л. В. Балабанова, С. В. Мочерний, В. М. Данюк, Н. Д. Гетьманцева, М. І. Долішній, Г. В. Назарова, О. Є. Кузьмін, Ф. І. Хміль та інші. Наукові праці зазначених авторів присвячені проблематиці кадрового менеджменту, мотивації праці, розвитку трудового потенціалу, формування системи стимулювання персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сфері послуг і ресторанного бізнесу.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління персоналом у закладі ресторанного господарства та розроблення напрямів удосконалення кадрового менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства;
- розглянути методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства;
- проаналізувати сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ресторану «Donlù»;
- дослідити організацію управління персоналом у ресторані «Donlù»;

- здійснити оцінку ефективності управління персоналом у ресторані «Donlù»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Donlù»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних засад формування й удосконалення системи управління персоналом у закладах ресторанного господарства.

У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження економічної сутності управління персоналом. Методи аналізу та синтезу використано під час оцінювання кадрової політики підприємства. Статистичний і порівняльний методи використано для дослідження показників руху персоналу, продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів аналізу. Метод системного аналізу використано для обґрунтування напрямів удосконалення кадрового менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у закладі ресторанного господарства, підвищення рівня мотивації працівників, покращення організації праці та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу підприємства, підвищення якості обслуговування клієнтів і посилення конкурентних позицій закладу ресторанного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління персоналом закладу ресторанного господарства шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації працівників. На відміну від традиційних підходів, запропоновано впровадження відзнаки «Employee of the Season» («Працівник сезону») у поєднанні з елементами психологічної підтримки персоналу. Сутність запропонованого підходу полягає у створенні сприятливого внутрішнього середовища, в якому працівники відчують власну значущість, отримують визнання за результати праці, мають додаткові стимули

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства, методичні підходи та сучасні тенденції кадрового менеджменту. У другому розділі здійснено аналіз діяльності ресторану «Donlù», досліджено організацію управління персоналом та оцінено ефективність використання трудових ресурсів. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи управління персоналом ресторану та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів. Робота містить 48 сторінок, 17 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток та 31 найменування використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства

У науковій літературі управління персоналом розглядається як складна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Українські дослідники приділяють значну увагу змістовному наповненню цієї категорії. Так, Д. С. Чхотуа трактує управління персоналом як сукупність економічних, організаційних і соціально-психологічних методів впливу на працівників з метою досягнення цілей підприємства та задоволення їхніх потреб [31, с. 29]. О. В. Рябуха визначає його як системну діяльність щодо забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації, організації їхньої праці та стимулювання до результативної діяльності [27, с. 302]. І. В. Агєєва та В. Давиденко акцентують увагу на безперервності управлінського процесу, що охоплює підбір, розвиток, оцінювання та мотивацію персоналу [1, с. 350].

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «управління персоналом» у закладах ресторанного господарства

Автор	Визначення
С. А. Александрова	Управління персоналом у закладах ресторанного господарства - система організаційних, економічних та соціально-психологічних рішень, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію й координацію діяльності працівників задля забезпечення високого рівня обслуговування та ефективності функціонування закладу
М. О. Власова	Управління персоналом у сфері ресторанного господарства трактується як процес планування потреби у працівниках, добору кадрів, організації праці, оцінювання результатів діяльності та стимулювання персоналу відповідно до стандартів сервісу й стратегічних цілей підприємства
О. Ю. Давидова, Є. Ю. Голєніщева, І. В. Білобров	Сутність управління персоналом у ресторанному господарстві полягає в цілеспрямованому впливі керівництва на трудовий колектив через механізми адаптації, навчання, контролю та мотивації для підвищення продуктивності праці й якості ресторанних послуг
С. В. Лозна	Управління персоналом у закладах ресторанного господарства - комплекс методів і принципів роботи з кадрами, спрямований на раціональне використання трудового потенціалу, підтримання професійної дисципліни, формування корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності закладу.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 5, 12, 17]

Узагальнення наведених підходів дає підстави розглядати управління персоналом як інтегровану систему, спрямовану на узгодження інтересів працівників і підприємства.

Щоб зрозуміти сутність управління персоналом у ресторанному господарстві, необхідно насамперед усвідомити специфіку самого закладу як об'єкта управління. Ресторан - це підприємство, де кінцевий продукт виробляється і споживається одночасно, безпосередньо у присутності клієнта. Це означає, що будь-яка помилка персоналу - затримка з подачею страви, неуважність офіціанта чи порушення технології приготування - миттєво стає відчутною для гостя і не може бути виправлена непомітно, як у промисловому виробництві [23, с. 80]. Саме тому людський фактор у ресторані є ключовим виробничим ресурсом, а управління ним набуває стратегічного значення.

З практичної точки зору управління персоналом ресторану охоплює весь цикл роботи з людьми: від пошуку та найму співробітників до організації їхньої щоденної роботи, навчання, оцінювання результатів, мотивації та, у разі необхідності, звільнення (рис. 1.1).

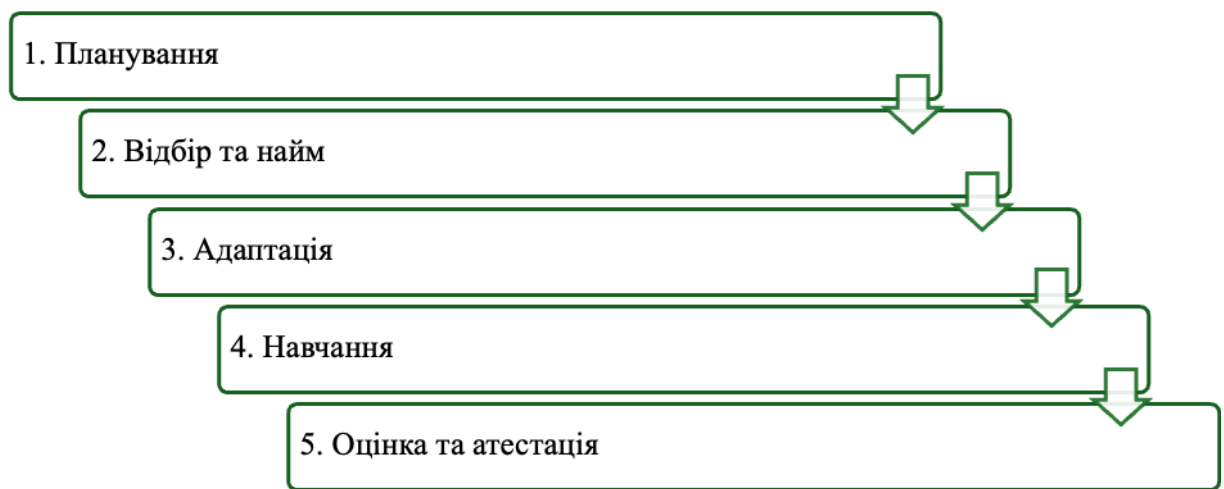


Рисунок 1.1 – Ключові етапи системи управління персоналом
Джерело: сформовано автором на основі [31]

Система управління персоналом відповідає на конкретні управлінські питання: скільки працівників потрібно закладу в різні дні та години; де і як їх знайти; як швидко підготувати новачка до самостійної роботи; чому досвідчений співробітник хоче звільнитися і як його утримати; за якими критеріями оцінювати результати роботи кухаря чи офіціанта. Відповіді на ці питання формують зміст щоденної управлінської діяльності керівника ресторану [29, с. 85].

Теоретичні засади управління персоналом у ресторанному господарстві базуються на класичних і сучасних концепціях менеджменту. До класичних належать адміністративна школа А. Файоля, що передбачає чіткий розподіл функцій управління, та теорія наукового управління Ф. Тейлора, орієнтована на раціоналізацію трудових процесів. Поведінкові теорії, розроблені Е. Мейо, обґрунтовують вплив соціально-психологічних факторів на продуктивність праці. Сучасні концепції, серед яких теорія людського капіталу та мотиваційні моделі (А. Маслоу, Ф. Герцберг), підкреслюють значення розвитку працівників і створення сприятливого внутрішнього середовища [2].

Організація управління персоналом у ресторанах передбачає реалізацію комплексу функцій (рис. 1.2).

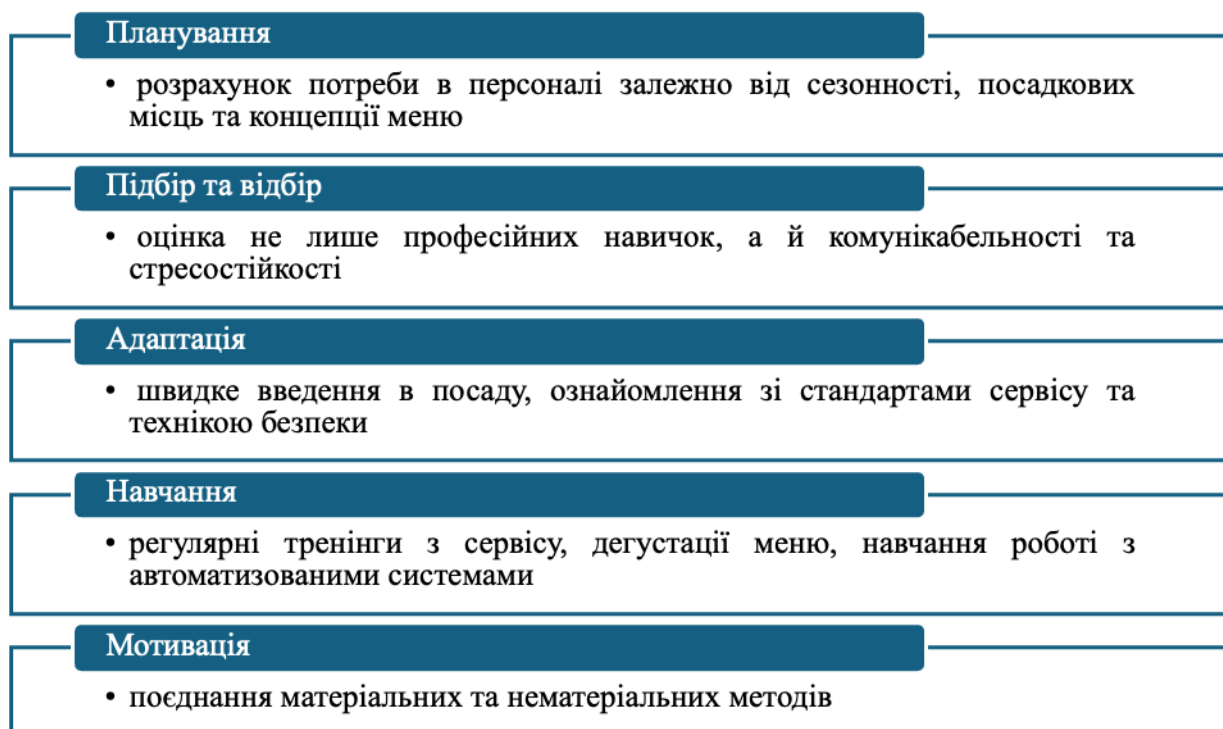


Рисунок 1.2 – Функції управління персоналом в ресторанній сфері
Джерело: сформовано автором на основі [16]

Управління персоналом у закладах ресторанного господарства характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішніх факторів, серед яких домінують сезонні коливання попиту, зміни споживчих уподобань і специфіка формату закладу. Планування кадрового забезпечення передбачає деталізований розрахунок чисельності працівників відповідно до кількості посадкових місць, інтенсивності потоку гостей і складності меню, що формує різну потребу у кухонному та сервісному персоналі. Процес підбору і відбору орієнтується не лише на професійні компетенції, але й на поведінкові характеристики, оскільки якість обслуговування безпосередньо визначається рівнем комунікації з гостями, здатністю швидко реагувати на нестандартні ситуації та працювати в умовах високого навантаження [12, с. 23].

Особливого значення набувають процеси адаптації та навчання, які мають прискорений характер і спрямовані на оперативне включення працівника у виробничо-сервісний процес. Стажування супроводжується ознайомленням зі стандартами обслуговування, технологічними картами та внутрішніми регламентами безпеки, що забезпечує єдність якості послуг. Навчання здійснюється систематично через тренінги, дегустації страв і освоєння автоматизованих систем обліку та управління, таких як R-Keeper і Poster. Мотиваційна система формується на основі поєднання грошових стимулів у вигляді фіксованої оплати, відсоткових нарахувань і чайових із нематеріальними чинниками, серед яких визнання, кар'єрне зростання та формування сприятливого психологічного клімату в колективі [18, с. 279].

Узагальнення теоретичних положень дає підстави трактувати управління персоналом у ресторанному господарстві як цілісну систему, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на працівників. Ефективність такої системи визначається здатністю забезпечити високий рівень сервісу через розвиток професійних і поведінкових компетенцій персоналу та адаптацію управлінських рішень до динамічних умов функціонування закладу.

1.2 Методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства формують систему організаційних, економічних і соціально-психологічних засобів, спрямованих на забезпечення результативної діяльності працівників та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. У наукових працях українських дослідників, серед яких О. В. Балусева та Г. В. Снопенко, підкреслюється необхідність системного формування кадрової політики, що охоплює процеси добору, адаптації, навчання, оцінювання та стимулювання працівників [4, с. 32]. У сфері ресторанного господарства значення набуває поєднання управлінських інструментів із специфікою обслуговування, де якість взаємодії з гостем безпосередньо залежить від професійних і комунікативних характеристик персоналу.

В теорії менеджменту виділяють три основні групи методів, які у ресторанній справі мають свої особливості (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Методи управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Економічні методи управління персоналом у закладах ресторанного господарства орієнтовані на формування зацікавленості працівників у досягненні

високих результатів праці через матеріальне стимулювання. Базова ставка виконує стабілізаційну функцію, тоді як змінна частина доходу створює додаткові стимули до підвищення ефективності діяльності. У практиці ресторанного бізнесу вагоме значення мають бонуси, пов'язані з обсягами виторгу, премії за якісне проведення інвентаризацій, а також система розподілу чайових, що безпосередньо впливає на рівень сервісу. Подібна модель оплати праці сприяє підвищенню продуктивності персоналу, забезпечує орієнтацію на результат та стимулює дотримання стандартів обслуговування.

Адміністративно-організаційні та соціально-психологічні методи формують основу управлінського впливу на поведінку персоналу та регулювання внутрішніх процесів у закладі. Чітка ієрархічна структура, закріплена через посадові інструкції, стандарти обслуговування та графіки роботи, забезпечує узгодженість дій працівників і контроль за якістю надання послуг [8, с. 391]. Поряд із цим соціально-психологічні інструменти спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та зниження конфліктності. Використання нематеріальних стимулів, таких як публічне визнання результатів праці, участь у корпоративних заходах і неформальні комунікації, сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу та зміцненню корпоративної культури.

Методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства базуються на системному підході: від аналізу поточного стану до оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

Етап 1. Аналіз чисельності та структури персоналу - на цьому етапі визначається, чи достатньо працівників для обслуговування залу та кухні, а також наскільки кваліфікованим є штат [2].

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) - показує стабільність колективу.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) характеризує стабільність трудового колективу та визначається за формулою:

$$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{сп} \times 100 \% \quad (1.1)$$

Де: $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{с}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт відповідності кваліфікації ($K_{кв}$) визначає рівень відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних робіт:

$$K_{кв} = R_{ф} / R_{п} \quad (1.2)$$

Де: $R_{ф}$ – фактичний середній розряд працівників;

$R_{п}$ – середній розряд робіт згідно з технологічними картами.

Етап 2. Оцінка використання робочого часу

Для оцінки ефективності використання робочого часу розраховується коефіцієнт використання робочого часу:

$$Kpч = T_{\text{факт}} / T_{\text{план}} \quad (1.3)$$

Де: $T_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьовані людино-години;

$T_{\text{план}}$ – плановий фонд часу за графіком.

Етап 3. Аналіз продуктивності праці - це ключовий етап, який показує, який дохід приносить один працівник.

Виробіток на одного працівника (В):

$$B = T / Ч_{\text{сп}} \quad (1.4)$$

Де: T – товарообіг (виручка) за період;

$Ч_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Трудовісткість одиниці продукції розраховується таким чином:

$$T_{\text{міст}} = T_{\text{факт}} / Q \quad (1.5)$$

Де: $T_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час;

Q – кількість виготовлених страв або обслужених клієнтів.

Етап 4. Аналіз витрат на персонал та мотивації – ресторанний бізнес має високу частку витрат на оплату праці.

Частка витрат на персонал у виручці визначається за формулою:

$$LC = (FOП + CЗ) / T \times 100 \% \quad (1.6)$$

Де: $FOП$ – фонд оплати праці;

$CЗ$ – витрати на соціальні заходи;

T – товарообіг (виручка).

Етап 5. Оцінка ефективності управління – кінцевий етап, що демонструє віддачу від інвестицій у людський капітал.

Рентабельність персоналу визначається за формулою:

$$R_{\text{перс}} = П / Ч_{\text{сп}} \quad (1.7)$$

Де: $П$ – чистий прибуток підприємства;

$Ч_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Показник характеризує суму чистого прибутку, яка припадає на одного працівника підприємства, та дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

Для більш повної оцінки ефективності управління персоналом доцільно використовувати не лише показники чисельності, продуктивності та витрат на оплату праці, а й показники мотивації персоналу. Вони дають змогу визначити, наскільки система матеріального та нематеріального стимулювання впливає на зацікавленість працівників у результатах діяльності закладу, рівень їхньої лояльності та стабільність кадрового складу. До основних показників мотивації персоналу у закладах ресторанного господарства можна віднести: темп зростання

середньомісячної заробітної плати, наявність премій і бонусів, кількість мотиваційних інструментів, охоплення персоналу мотиваційними заходами, рівень задоволеності працівників умовами праці та коефіцієнт утримання персоналу. Темп зростання заробітної плати характеризує зміну матеріального стимулювання працівників у динаміці. Кількість мотиваційних інструментів відображає різноманітність способів заохочення персоналу, а охоплення мотиваційними заходами показує, яка частина працівників має доступ до премій, знижок, бонусів або програм лояльності. Рівень задоволеності персоналу може визначатися на основі внутрішнього опитування працівників, а коефіцієнт утримання персоналу дозволяє оцінити стабільність трудового колективу.

Отже, методичні засади управління персоналом у ресторанному господарстві забезпечують цілісну організацію кадрових процесів і спрямовують діяльність працівників на досягнення високих стандартів обслуговування та економічної результативності підприємства. Узгоджене застосування економічних, адміністративно-організаційних і соціально-психологічних інструментів у межах циклічної моделі управління створює передумови для підвищення ефективності роботи персоналу та зміцнення конкурентних позицій закладу.

1.3 Сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Сучасний розвиток ресторанного господарства супроводжується трансформацією підходів до управління персоналом, що зумовлено динамікою ринку, зміною споживчих очікувань та посиленням конкуренції. Управління трудовими ресурсами орієнтується на забезпечення високої якості сервісу, формування стійкої лояльності клієнтів і досягнення економічної результативності діяльності закладу. У таких умовах зростає роль інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу (рис. 1.4).

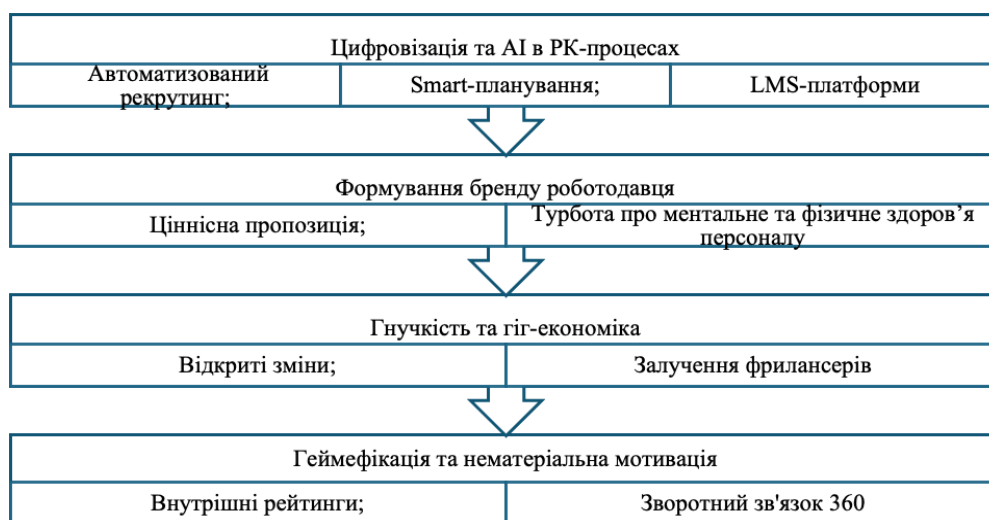


Рисунок 1.4 – Тенденції сучасного управління персоналом
Джерело: сформовано автором на основі [18]

Сучасна трансформація HRM у ресторанному бізнесі формується через інтеграцію цифрових рішень у щоденну управлінську практику. Автоматизація рекрутингу за допомогою чат-ботів скорочує тривалість первинного відбору кандидатів і підвищує швидкість закриття вакансій. Використання аналітичних систем для планування змін базується на прогнозуванні попиту, що забезпечує оптимальне навантаження персоналу та зменшення витрат на оплату праці. Поширення мобільних LMS-платформ сприяє безперервному професійному розвитку працівників через короткі навчальні модулі, що підвищує стандарти обслуговування без відриву від виробничого процесу [10, с. 15].

Паралельно відбувається переорієнтація організації праці на гнучкі моделі зайнятості та посилення ролі нематеріальних стимулів. Практика відкритих змін і залучення тимчасового персоналу забезпечує адаптацію до коливань попиту та знижує кадровий дефіцит у пікові періоди. Формування бренду роботодавця ґрунтується на розвитку корпоративної культури, соціальних ініціатив і програм підтримки добробуту працівників, що підвищує рівень утримання персоналу. Використання гейміфікації, систем внутрішнього рейтингу та інструментів зворотного зв'язку стимулює залученість працівників, сприяє підвищенню продуктивності та покращенню якості сервісу.

Таблиця 1.2 – Сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Тенденція	Зміст та характеристика	Вплив на управління персоналом
Цифровізація та автоматизація	Впровадження систем HRM, онлайн-розкладів, чат-ботів для навчання, планування змін через мобільні додатки	Скорочення рутинних операцій, підвищення точності обліку робочого часу
Індивідуалізація мотивації	Перехід від стандартних KPI до гнучких систем бонусів, врахування особистих цілей співробітників	Зростання лояльності та зниження плинності кадрів
Навчання через мікролернінг	Короткі відеоуроки, мобільні платформи навчання, гейміфікація освітніх програм	Підвищення швидкості адаптації нових співробітників
Бренд роботодавця	Формування позитивного іміджу роботодавця через соціальні мережі, відгуки, корпоративну культуру	Залучення якісних кандидатів, зменшення витрат на рекрутинг
Гнучкий графік	Поділ змін, можливість часткової зайнятості, ротація персоналу	Підвищення задоволеності роботою та продуктивності праці
Управління на основі даних	Аналіз даних про продуктивність, плинність, задоволеність для прийняття управлінських рішень	Підвищення об'єктивності оцінки персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Сучасний розвиток закладів ресторанного господарства супроводжується активною трансформацією системи управління персоналом під впливом цифрових технологій, змін ринку праці та зростання конкуренції у сфері послуг. Значного поширення набуває цифровізація кадрових процесів, яка передбачає

використання HRM-систем, електронного планування змін, автоматизованого обліку робочого часу та мобільних платформ комунікації. Автоматизація адміністративних процедур сприяє скороченню витрат часу на рутинні операції, підвищує точність контролю та покращує координацію роботи персоналу. Паралельно поширюється практика навчання через мікролернінг, де працівники отримують доступ до коротких відеоуроків, інтерактивних інструкцій і гейміфікованих програм підготовки, що прискорює адаптацію нових співробітників і підвищує рівень професійної підготовки [31, с. 29].

Суттєвих змін зазнають системи мотивації та організації праці персоналу. Заклади ресторанного господарства дедалі частіше переходять до індивідуалізованих механізмів стимулювання, орієнтованих на особисті результати, професійні потреби та кар'єрні очікування працівників. Поширення гнучких графіків роботи, часткової зайнятості та ротації персоналу сприяє підвищенню задоволеності працею та зменшенню плинності кадрів. Окреме значення має формування бренду роботодавця, що охоплює розвиток корпоративної культури, підтримку позитивної репутації у соціальних мережах і створення комфортних умов праці. Використання аналітики даних у сфері управління персоналом забезпечує об'єктивніше оцінювання продуктивності працівників, рівня лояльності та ефективності кадрової політики закладу.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика традиційного та сучасного підходів до управління персоналом у ресторанному господарстві

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Підбір персоналу	Оголошення у ЗМІ, співбесіди, ручний відбір резюме	HR-платформи, ATS-системи, відео-інтерв'ю, оцінка компетенцій
Адаптація	Наставництво за принципом «дивись і повторюй»	Структуровані onboarding-програми, чек-листи, мобільні гід
Мотивація	Фіксована ставка та чайові, рідкісні преміювання	Гнучкі бонусні системи, нематеріальна мотивація, визнання
Оцінка роботи	Суб'єктивна оцінка керівника раз на рік	Регулярний зворотний зв'язок, метод 360°, KPI-аналітика
Навчання	Формальні тренінги поза робочим місцем	Мікролернінг, е-навчання, навчання на робочому місці
Комунікація	Вертикальна ієрархічна, накази та розпорядження	Відкрита культура зворотного зв'язку, месенджери, корпоративні портали
Плинність кадрів	40–80% на рік - вважалося нормою галузі	Цілеспрямована робота на утримання: до 20–30% у кращих закладах

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7]

Управління персоналом у закладах ресторанного господарства поступово переходить від традиційних методів організації праці до сучасних моделей, орієнтованих на ефективність, гнучкість та розвиток працівників. Традиційний формат кадрової роботи базувався переважно на адміністративному контролі, ручному підборі персоналу та обмеженому використанні інструментів оцінювання праці. Підбір працівників здійснювався через друковані оголошення,

особисті співбесіди та суб'єктивний аналіз резюме. Процес адаптації нових співробітників мав неформальний характер і ґрунтувався на спостереженні за роботою досвідчених працівників. Система мотивації здебільшого обмежувалась фіксованою оплатою праці та чайовими, тоді як оцінювання результатів роботи проводилось епізодично й залежало від особистої думки керівника.

Сучасний формат управління персоналом орієнтується на використання цифрових технологій, аналітики та інструментів розвитку людського капіталу. Використання HR-платформ, ATS-систем і відеоінтерв'ю значно прискорює процес рекрутингу та підвищує якість добору кандидатів. Адаптація персоналу здійснюється через структуровані onboarding-програми, цифрові інструкції та мобільні гіді, що спрощує інтеграцію нових працівників у колектив. У системі мотивації поширення набувають гнучкі бонусні програми, корпоративне визнання та нематеріальні стимули. Значна увага приділяється постійному зворотному зв'язку, KPI-аналітиці та оцінюванню за методом 360°. Розвиток відкритої корпоративної комунікації та цілеспрямована робота з утримання персоналу сприяють скороченню плинності кадрів і формуванню стабільного кадрового складу закладу ресторанного господарства [12, с. 26].

Отже, сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства характеризуються переходом до цифрових, гнучких та людиноорієнтованих моделей організації праці. Використання інноваційних HR-інструментів, систем мотивації та аналітики персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, покращенню якості сервісу й зміцненню конкурентних позицій закладів ресторанного господарства. Теоретико-методичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства формують основу ефективного функціонування підприємств сфери послуг в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку. Дослідження сутності управління персоналом засвідчило, що кадрова система ресторанного закладу охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів: підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання та розвиток працівників. Специфіка ресторанного бізнесу визначається безпосереднім контактом персоналу з гостями, тому професійний рівень, комунікативні навички та організація праці працівників безпосередньо впливають на якість сервісу, репутацію закладу та рівень його конкурентоспроможності. Значну роль у системі управління персоналом відіграють економічні, адміністративно-організаційні та соціально-психологічні методи, застосування яких забезпечує узгодженість діяльності колективу та підвищення результативності праці.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом у ресторанному господарстві показав активний перехід від традиційних адміністративних моделей до цифровізованих і людиноорієнтованих форматів кадрової роботи. Використання HRM-систем, ATS-платформ, мікролернінгу, KPI-аналітики та гнучких моделей мотивації сприяє скороченню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування гостей. Значного поширення набувають інструменти брендингу роботодавця, корпоративної культури та нематеріального стимулювання персоналу, що формує стабільний кадровий склад і підвищує рівень лояльності працівників. У результаті

ефективна система управління персоналом перетворюється на один із головних чинників економічної результативності та стійкого розвитку закладів ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «DONLÙ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ресторану «Donlù»

Ресторан «Donlù» функціонує як спеціалізований заклад громадського харчування, орієнтований на надання гастрономічних послуг у сегменті італійської та середземноморської кухні. Його діяльність зосереджена на приготуванні страв із морепродуктів, пасти, ризотто, а також традиційних позицій регіональної кулінарії Апулії. Розміщення у історичному центрі міста Вієсте за адресою Largo Seggio 8 формує вигідні передумови для стабільного попиту, що пов'язано з високою туристичною привабливістю території та значним потоком відвідувачів. Наявність панорамного виду на узбережжя Адріатичне море посилює конкурентні позиції ресторану на локальному ринку послуг [22].

Організаційна характеристика закладу відображає поєднання сучасного дизайну інтер'єру та функціонального зонування приміщення. Великі вікна, світлі зали та стильні елементи декору формують комфортне середовище для споживання послуг, що сприяє збільшенню тривалості перебування клієнтів і підвищенню середнього чека. Для оцінювання споживчих уподобань та визначення страв, що формують основний попит у ресторані «Donlù», доцільно проаналізувати найпопулярніші позиції меню серед відвідувачів закладу. Такий аналіз характеризує гастрономічні пріоритети клієнтів, рівень адаптації меню до потреб цільової аудиторії та найбільш затребувані напрями кухні ресторану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Найпопулярніші позиції меню серед відвідувачів у ресторані «Donlù»

Страви	Ціна
Апетайзери	
Calamare farcito – кальмар, фарширований «rappa al pomodoro», pecorino та vin cotto di carrube	€ 16
Cozza ripiena – фаршована мідія з помідором і cacio ricotta	€ 14
Carpaccio di baccalà – бакаля (тріска) у середземноморському стилі з каперсами	€ 18
Основні страви	
Panciotti al King Crab – великі паста-пельмені з крабом, ricotta та кремом	€ 16
Risotto pomodorino giallo – пюре з жовтих помідорів з кремом панзанелли та рожевими креветками	€ 18
Tagliolini con cozze – тонкі локшини з мідіями, картоплею зі шафраном	€ 16
Десерти	
Evoluzione del cioccolato fondente – десерт на основі темного шоколаду	€ 9
Tiramisù scomposto – класичний тірамісу	€ 7
Ananas, cocco e cioccolato bianco – ананас, кокос та білий шоколад	€ 9

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Аналіз структури попиту на страви ресторану «Donlù» демонструє чітку орієнтацію відвідувачів на середземноморську кухню з акцентом на морепродукти та автентичні інгредієнти. У категорії апетайзерів найбільш популярними є позиції з морськими делікатесами, серед яких Calamaro farcito за ціною €16, Cozza ripiena за €14 та Carpaccio di baccalà за €18. Ціновий діапазон у межах €14–€18 формує сприйняття закладу як ресторану середнього цінового сегмента, орієнтованого на якісні інгредієнти та гастрономічну подачу.

Серед основних страв попит концентрується на позиціях, що поєднують традиційні італійські рецептури з сучасними гастрономічними інтерпретаціями. Найбільш затребуваними є Panciotti al King Crab (€16), Risotto pomodorino giallo (€18) та Tagliolini con cozze (€16). Ці страви характеризуються використанням преміальних продуктів, таких як краб та креветки, що пояснює стабільний попит навіть при відносно високому рівні цін. Формування меню у даному сегменті сприяє підвищенню середнього чеку та створює конкурентну перевагу за рахунок унікальності смакових поєднань.

Десертне меню вирізняється доступнішим ціновим рівнем у межах €7–€9, що стимулює додаткові покупки після основного замовлення. Найпопулярнішими позиціями є Evoluzione del cioccolato fondente (€9), Tiramisù scomposto (€7) та Ananas, cocomo e cioccolato bianco (€9). Така структура попиту свідчить про ефективну цінову політику, за якої десерти виконують функцію завершального етапу споживання та сприяють зростанню загального обсягу виручки ресторану.

З метою оцінки результативності функціонування ресторану та ефективності використання наявних ресурсів доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності закладу у динаміці за кілька років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники діяльності ресторану Donlù за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Зміна 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Загальна кількість посадкових місць, к-ть	55	55	55	0,00	0,00
Кількість відвідувачів, що перебували в ресторані, осіб	5532	5321	5925	393,00	7,10
Надходження від реалізації послуг, тис. Євро., в т.ч.:	287,66	361,83	491,77	204,11	70,95
Середній чек, євро.	52	68	83	31,00	59,62
Чисельність персоналу ресторану, осіб	10	10	11	0,00	0,00
Середньомісячна заробітна плата, євро/особу	1200	1320	1415	215,00	17,92
Продуктивність праці персоналу ресторану, тис.євро/особу	28,76	36,18	49,17	20,41	70,95
Середньорічна вартість основних засобів, тис. Євро	186,1	193,2	199,5	13,40	7,20
Фондовіддача, євро./євро	1,55	1,87	2,47	0,92	59,47
Витрати діяльності кафе, тис. Євро	236,8	309,3	386,9	150,10	63,39
Прибуток до оподаткування, тис. Євро	50,864	52,528	104,875	54,011	106,19
Податок на прибуток, тис. Євро	9,156	9,455	18,878	9,722	106,19
Чистий прибуток після оподаткування, тис. Євро	41,708	43,073	85,998	44,289	106,19

Продовження таблиці 2.2

Показники	Роки			Зміна 2025/2023 рр.	
Рентабельність реалізації ресторану, %	14,50	11,90	17,49	2,99	20,61

Джерело: сформовано автором

Фінансовий результат діяльності ресторану має виражену позитивну динаміку, попри зростання витрат з 236,8 тис. євро до 386,9 тис. євро. Водночас показник, визначений як різниця між надходженнями від реалізації послуг та витратами діяльності, доцільно розглядати як прибуток до оподаткування, а не як чистий прибуток. У 2023 р. прибуток до оподаткування становив 50,864 тис. євро, у 2024 р. – 52,528 тис. євро, а у 2025 р. – 104,875 тис. євро. Після врахування податку на прибуток чистий прибуток ресторану становив 41,708 тис. євро у 2023 р., 43,073 тис. євро у 2024 р. та 85,998 тис. євро у 2025 р. Отже, навіть з урахуванням податкового навантаження ресторан демонструє позитивну динаміку прибутковості, оскільки чистий прибуток після оподаткування у 2025 р. зріс на 44,289 тис. євро порівняно з 2023 р. Рентабельність реалізації після врахування податку становила 14,50 % у 2023 р., 11,90 % у 2024 р. та 17,49 % у 2025 р., що підтверджує покращення фінансової результативності діяльності ресторану.

Аналіз показників діяльності ресторану «Donlù» за 2023–2025 рр. демонструє стабільність виробничого потенціалу при одночасному зростанні інтенсивності використання ресурсів. Загальна кількість посадкових місць залишалася незмінною на рівні 55 одиниць, що свідчить про відсутність розширення фізичної інфраструктури. Водночас кількість відвідувачів зросла з 5532 осіб у 2023 р. до 5925 осіб у 2025 р., що відповідає приросту на 393 особи або 7,10%. Така динаміка підтверджує підвищення попиту та ефективність організації обслуговування.

Фінансові результати характеризуються суттєвим покращенням. Надходження від реалізації послуг збільшилися з 287,66 тис. євро до 491,77 тис. євро, що становить приріст на 204,11 тис. євро або 70,95%. Середній чек зріс з 52 євро до 83 євро (+31 євро або 59,62%), що вказує на підвищення цінової політики або розширення асортименту. Продуктивність праці персоналу також зросла з 28,76 до 49,17 тис. євро на особу (+70,95%), а фондівдача підвищилася з 1,55 до 2,47 євро/євро (+59,47%), що свідчить про ефективніше використання як трудових, так і матеріальних ресурсів.

Фінансовий результат діяльності ресторану має виражену позитивну динаміку, попри зростання витрат з 236,8 тис. євро до 386,9 тис. євро (+63,39%). Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі – з 50,864 тис. євро до 104,875 тис. євро (+106,19%), що свідчить про випереджальне зростання доходів над витратами. Рентабельність реалізації підвищилася з 17,68% до 21,33% (+3,64 в.п.), що підтверджує зміцнення фінансової стійкості та результативності господарської діяльності ресторану.

Отже, результати аналізу діяльності ресторану «Donlù» підтверджують формування стійкої моделі розвитку, що поєднує стабільність ресурсної бази з інтенсивним зростанням фінансових показників і попиту на послуги. Підвищення

обсягів обслуговування клієнтів, зростання доходів та покращення фінансового результату супроводжуються зміцненням ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів. Структура меню підтримує попит у різних сегментах споживачів і сприяє збільшенню виручки, що забезпечує посилення конкурентних позицій ресторану на ринку.

2.2. Організація управління персоналом у ресторані «Donlù»

Організація управління персоналом у ресторані «Donlù» формується з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, де поєднуються виробничі та сервісні процеси. Ефективність функціонування закладу визначається рівнем координації роботи кухні, обслуговуючого персоналу та адміністративного складу. Управлінська система орієнтована на забезпечення стабільної якості обслуговування, оптимальне використання трудових ресурсів і підтримання високих стандартів гастрономічної культури. В умовах конкурентного середовища значення набуває гнучкість організаційної структури та здатність швидко реагувати на зміну попиту.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління персоналом ресторану
Джерело: сформовано автором

Організаційна структура управління персоналом ресторану «Donlù» має лінійно-функціональний характер, оскільки основні управлінські рішення приймаються керівником закладу, а щоденна координація роботи персоналу здійснюється адміністратором, менеджером залу та шеф-кухарем. Керівник ресторану відповідає за загальну організацію діяльності, кадрову політику, фінансові результати та контроль якості сервісу. Адміністратор координує роботу залу, контролює графіки змін, розподіляє обов'язки між офіціантами та вирішує поточні питання взаємодії з гостями. Шеф-кухар відповідає за організацію роботи кухні, дотримання технологічних карт, якість приготування страв і взаємодію кухонного персоналу з працівниками залу.

Для оцінювання кадрового забезпечення ресторану «Donlù» та визначення змін у структурі трудових ресурсів доцільно проаналізувати чисельність персоналу за основними категоріями працівників упродовж 2023–2025 рр (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Чисельність персоналу ресторану Donlù 2023-2025 рр.

Категорії працівників	2023	2024	2025	Темп росту, %
Офіціанти	2	3	3	150,0
Кухня	4	3	4	100,0
Бар	1	2	1	100,0
Адміністрація	3	2	2	66,7
Загальна чисельність	10	10	11	110,0

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.3 відображають відносно стабільний рівень чисельності персоналу ресторану «Donlù» упродовж 2023–2025 рр. У 2023 р. загальна кількість працівників становила 10 осіб, серед яких 2 офіціанти, 4 працівники кухні, 1 представник бару та 3 працівники адміністрації. У 2024 р. структура зазнала певних змін: кількість офіціантів зросла до 3 осіб, барний персонал – до 2 осіб, тоді як чисельність кухні скоротилася до 3 осіб, а адміністрації – до 2 осіб, при цьому загальна чисельність залишилася на рівні 10 осіб (рис. 2.1).

Таблиця 2.4 – Розподіл функцій управління персоналом у ресторані «Donlù»

Напрямок управління персоналом	Зміст реалізації у ресторані «Donlù»
Планування потреби в персоналі	Визначення необхідної кількості працівників залежно від сезону, потоку гостей, завантаженості залу та кухні
Підбір і найм персоналу	Пошук працівників на посади офіціантів, кухарів, бармена та адміністративного персоналу з урахуванням професійних навичок і досвіду роботи
Адаптація нових працівників	Ознайомлення нових співробітників зі стандартами сервісу, меню, правилами внутрішнього розпорядку та особливостями роботи закладу
Організація графіків роботи	Формування змінності персоналу з урахуванням пікових годин, вихідних днів, туристичного сезону та навантаження на працівників
Навчання персоналу	Проведення внутрішнього інструктажу щодо стандартів обслуговування, презентації страв, комунікації з гостями та дотримання санітарних норм
Контроль якості роботи	Оцінювання роботи персоналу через відгуки гостей, спостереження адміністратора, швидкість обслуговування та дотримання стандартів сервісу
Мотивація персоналу	Використання премій, заохочення “працівник місяця”, знижок для працівників і бонусів для їхніх родин

Джерело: сформовано автором

Аналіз розподілу функцій управління персоналом свідчить, що кадрова робота у ресторані «Donlù» не обмежується лише визначенням чисельності працівників і системою мотивації. Вона охоплює повний цикл управління трудовими ресурсами: планування потреби у персоналі, підбір працівників, їх адаптацію, організацію графіків роботи, навчання, контроль якості виконання обов’язків та стимулювання. Такий підхід дозволяє забезпечити узгоджену роботу залу, кухні, бару й адміністративного персоналу, що є важливим для підтримання стабільного рівня сервісу в ресторані.

У 2025 р. спостерігається незначне розширення штату до 11 осіб, що зумовлено збільшенням кількості працівників кухні до 4 осіб при збереженні 3 офіціантів. Водночас чисельність бару скоротилася до 1 особи, а адміністративний персонал залишився на рівні 2 осіб. Така динаміка свідчить про перерозподіл трудових ресурсів у напрямі посилення виробничої складової та оптимізації управлінського персоналу відповідно до потреб операційної діяльності ресторану.

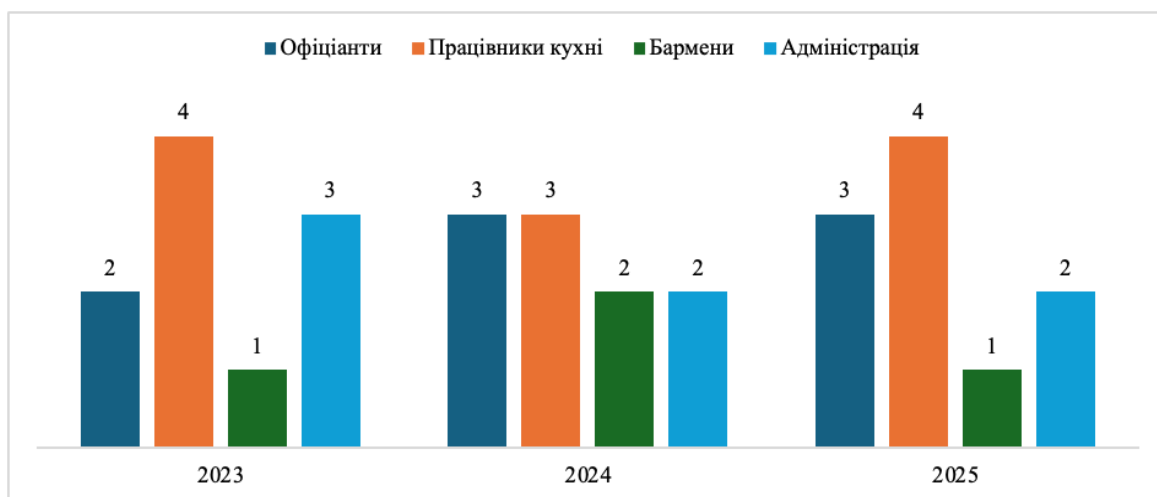


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ресторану «Donlù» за категоріями у 2023–2025 рр., осіб

Джерело: сформовано автором

Більш детально зміни у кадровому складі ресторану «Donlù» упродовж 2023–2025 рр. Відображає структура чисельності персоналу за основними категоріями працівників (рис. 2.3).

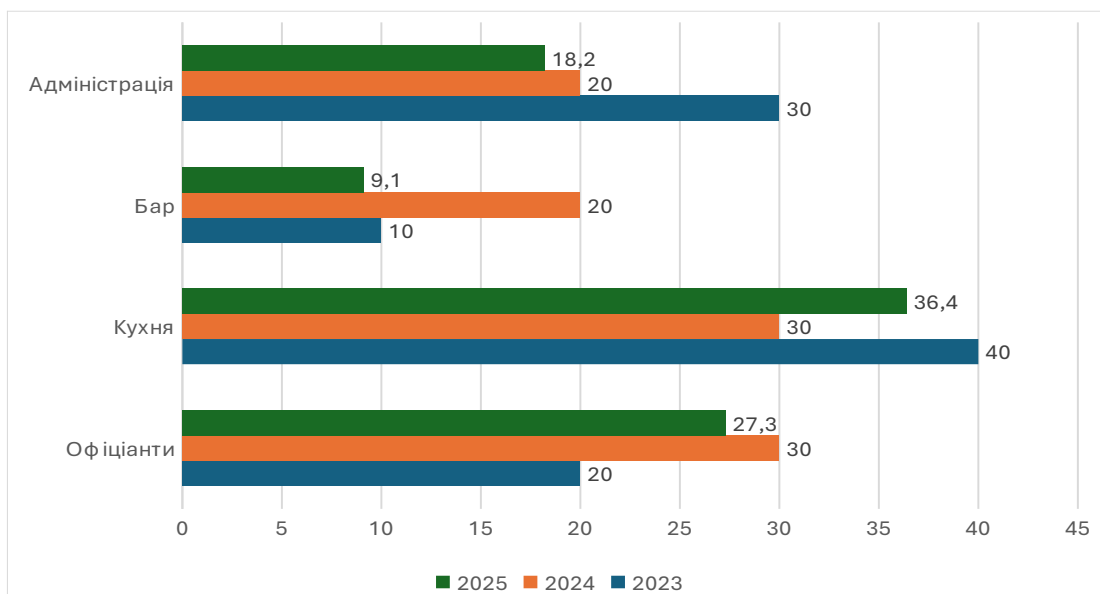


Рисунок 2.3 – Структура чисельності персоналу ресторану «Donlù» за категоріями у 2023–2025 рр., %

Джерело: сформовано автором

Структура чисельності персоналу ресторану «Donlù» упродовж 2023–2025 рр. характеризується переважанням працівників кухні, частка яких становила 40 % у 2023 р., 30 % у 2024 р. та 36,4 % у 2025 р. Частка офіціантів зросла з 20 % у 2023 р. до 30 % у 2024 р., після чого скоротилась до 27,3 % у 2025 р. Питома вага адміністративного персоналу зменшилась з 30 % до 18,2 %, що свідчить про оптимізацію управлінського складу. Частка працівників бару у 2024 р. зросла до 20 %, однак у 2025 р. скоротилась до 9,1 %. Загалом кадрова структура ресторану орієнтована на посилення виробничої та сервісної складової діяльності закладу.

Зазначені зміни у структурі та чисельності персоналу безпосередньо впливають на формування фонду оплати праці та його розподіл між категоріями працівників. Перерозподіл трудових ресурсів зумовлює зміну рівня витрат на утримання персоналу залежно від функціонального навантаження підрозділів і ролі кожної посади в забезпеченні результатів діяльності закладу.

З урахуванням цього доцільно розглянути систему мотивації персоналу ресторану «Donlù», представлену в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Мотивація персоналу ресторану Donlù

Найменування мотивації	Характеристика
Премії	За кращу роботу за відгуками гостей 300 євро до заробітної плати. Працівник місяця – 200 євро до заробітної плати
Знижки	Для працівників ресторану присутня знижка «-15%»
Програма лояльності	Бонуси для працівників та їх родин у вигляді додаткових страв до замовлення

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.5 відображають поєднання матеріальних стимулів і додаткових заохочень, спрямованих на підвищення результативності праці персоналу ресторану «Donlù». Система преміювання передбачає виплату 300 євро за досягнення найкращих показників за відгуками гостей, що орієнтує працівників на забезпечення високої якості обслуговування. Додатково впроваджено заохочення «працівник місяця» з винагородою 200 євро, що стимулює конкуренцію між працівниками та підтримує прагнення до професійного вдосконалення.

Нематеріальна складова мотивації представлена корпоративними знижками та програмами лояльності. Працівники мають можливість користуватися знижкою на рівні 15 %, що підвищує їх зацікавленість у продукції закладу та формує внутрішню лояльність до бренду. Додаткові бонуси для працівників і їх родин у вигляді безкоштовних або розширених позицій у замовленнях сприяють зміцненню соціального клімату в колективі та підтримують довгострокову зацікавленість у роботі в ресторані.

Отже, організація управління персоналом у ресторані «Donlù» характеризується системністю, узгодженістю функцій між підрозділами та раціональним поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів і підтримання високого рівня сервісу.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані «Donlù»

Оцінка ефективності управління персоналом у ресторані «Donlù» формує уявлення про рівень організації трудових процесів, якість обслуговування та стабільність результатів господарської діяльності. Функціонування закладу ресторанного господарства значною мірою залежить від узгодженості дій працівників, професійної підготовки та мотиваційних чинників. У ресторані італійської кухні «Donlù» система управління персоналом орієнтована на забезпечення високого рівня сервісу, що відповідає сучасним вимогам сфери гостинності. Для поглибленого аналізу результативності управління трудовими ресурсами доцільно перейти до розгляду кількісних і якісних показників, що відображають динаміку змін у діяльності персоналу ресторану «Donlù» у досліджуваному періоді. Узагальнені дані, які характеризують рівень ефективності кадрової політики, продуктивності праці та мотиваційної складової, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники управління персоналом ресторану Donlù у період 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зростання 2023–2025, %
Кількість персоналу, осіб	10	10	11	10
Середньомісячна зарплата на особу, €	1 200	1 320	1 415	17,92
Продуктивність праці на особу, тис. €	28,76	36,18	49,17	70,95
Продуктивність праці тис. €/особу	287,66	361,83	491,77	70,95

Джерело: сформовано автором

Оскільки ефективність управління персоналом залежить не лише від чисельності працівників і продуктивності праці, а й від рівня їхньої зацікавленості у результатах діяльності закладу, доцільно окремо проаналізувати показники мотивації персоналу ресторану «Donlù». Мотиваційна система ресторану поєднує матеріальні стимули у вигляді заробітної плати та премій із нематеріальними інструментами, зокрема знижками для працівників, програмою лояльності та визнанням найкращих співробітників.

Таблиця 2.7 – Показники мотивації персоналу ресторану «Donlù» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника, євро	1200	1320	1415	+17,92%
Темп зростання заробітної плати, %	100,0	110,0	117,9	+17,9 в.п.
Кількість мотиваційних інструментів, од.	2	3	4	+2
Премія за кращу роботу за відгуками гостей, євро	200	250	300	+50,0%
Премія “Працівник місяця”, євро	150	180	200	+33,3%

Продовження таблиці 2.7

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
Знижка для працівників ресторану, %	10	10	15	+5 в.п.
Охоплення персоналу мотиваційними заходами, %	70,0	80,0	100,0	+30,0 в.п.

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників мотивації персоналу ресторану «Donlù» свідчить про поступове посилення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 1200 євро у 2023 р. до 1415 євро у 2025 р., тобто на 17,92 %. Така динаміка свідчить про прагнення адміністрації підтримувати конкурентний рівень оплати праці та зменшувати ризик плинності кадрів. Крім базової заробітної плати, у ресторані використовуються додаткові мотиваційні інструменти. Кількість таких інструментів збільшилася з 2 у 2023 р. до 4 у 2025 р., що свідчить про розширення системи стимулювання персоналу. Зокрема, премія за кращу роботу за відгуками гостей зросла з 200 євро до 300 євро, а премія “Працівник місяця” – зі 150 євро до 200 євро. Це посилює орієнтацію працівників на якісне обслуговування, уважність до гостей і дотримання стандартів сервісу. Нематеріальна мотивація також має позитивну динаміку. Знижка для працівників ресторану збільшилася з 10 % до 15 %, а охоплення персоналу мотиваційними заходами зросло з 70 % до 100 %. Це означає, що у 2025 р. всі працівники ресторану мали доступ до певних форм заохочення, що позитивно впливає на рівень лояльності персоналу, психологічний клімат у колективі та стабільність кадрового складу.

Аналіз показників управління персоналом ресторану «Donlù» демонструє поступове розширення кадрового складу та підвищення рівня оплати праці. Кількість працівників зросла з 10 осіб у 2023 році до 11 осіб у 2025 році, що відповідає приросту на 10 %. Середньомісячна заробітна плата на одного працівника підвищилася з 1 200 € до 1 415 €, що становить +17,92 %. Така динаміка відображає прагнення адміністрації підтримувати конкурентний рівень винагороди, що сприяє закріпленню кваліфікованого персоналу та підвищенню його зацікавленості у результатах діяльності.

Показники продуктивності праці та ефективності використання персоналу мають виражену позитивну тенденцію. Обсяг продуктивності праці на одного працівника зріс з 28,76 тис. € у 2023 році до 49,17 тис. € у 2025 році, що відповідає приросту на 70,95 %. Аналогічне зростання спостерігається і за показником використання персоналу – з 287,66 тис. €/особу до 491,77 тис. €/особу (+70,95 %). Отримані результати свідчать про підвищення ефективності організації праці, оптимізацію робочих процесів та покращення якості управлінських рішень у сфері кадрової політики ресторану.

В табл. 28 наведено показники ефективності підбору та адаптації персоналу ресторану.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про підвищення ефективності підбору та адаптації персоналу ресторану «Donlù» упродовж 2023–2025 рр. Середні витрати

на підбір одного працівника зросли з 180 до 240 € (+33,3 %), а на адаптацію новачка – з 120 до 170 € (+41,7 %), що відображає посилення уваги адміністрації до якості кадрових процесів. Водночас відсоток новачків, що не пройшли адаптацію, зменшився з 20,0 % до 9,1 %, тобто більш ніж удвічі, а коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до одного року знизився з 0,20 до 0,09, що свідчить про підвищення дієвості адаптаційних заходів і зростання задоволеності новоприйнятих працівників умовами роботи.

Коефіцієнт стабільності кадрів зріс з 0,80 у 2023 р. до 0,91 у 2025 р., що підтверджує зміцнення кадрового ядра ресторану. Кількість порушень трудової дисципліни новачками скоротилася з 3 до 1 випадку, а темпи зростання витрат на підбір та адаптацію персоналу склали 129,5 %, що є виправданим з огляду на покращення якісних характеристик новонайнятого персоналу.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності підбору та адаптації персоналу ресторану «Donlù» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Темп росту, %
Середні витрати на підбір одного працівника, €	180	210	240	60	133,3
Середні витрати на адаптацію одного новачка, €	120	145	170	50	141,7
Відсоток новачків, що не пройшли адаптацію, %	20	10	9,1	-10,9	45,5
Коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до 1 року	0,2	0,1	0,09	-0,11	45
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,8	0,9	0,91	0,11	113,8
Кількість порушень трудової дисципліни новачками, од.	3	2	1	-2	33,3
Темпи зростання витрат на підбір та адаптацію, %	100	117,2	129,5	29,5	129,5

Джерело: сформовано автором

Наступним напрямом дослідження є оцінка ефективності у сферах навчання персоналу та оплати праці, що тісно пов'язані з мотивацією працівників і безпосередньо впливають на продуктивність праці у ресторані. Відповідні показники представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності навчання, оплати та мотивації праці персоналу ресторану «Donlù» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Темп росту, %
Середні витрати на навчання одного працівника, €	150	200	260	110	173,3
Середні витрати на підвищення кваліфікації, €	200	260	320	120	160
Середньомісячна заробітна плата, €	1200	1320	1415	215	117,9
Темпи росту середньомісячної заробітної плати, %	100	110	107,2	-	-

Продовження таблиці 2.9

Показник	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Темп ро- сту, %
Темпи росту продуктивності праці, %	100	125,8	135,9	-	-
Співвідношення темпів росту зарплати та продуктивності	1	0,87	0,79	-0,21	79
Середньомісячна премія одного працівника, €	85	110	135	50	158,8
Трудові витрати на 1 євро виручки, €	0,5	0,44	0,38	-0,12	76

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.9, спостерігається зростання інвестицій у розвиток персоналу. Середні витрати на навчання одного працівника зросли з 150 до 260 € (+73,3 %), а на підвищення кваліфікації – з 200 до 320 євро (+60,0 %). Це свідчить про орієнтацію керівництва ресторану на формування професійної компетентності працівників, що є особливо важливим у сегменті ресторанів італійської кухні з підвищеними вимогами до якості сервісу.

Середньомісячна заробітна плата персоналу ресторану «Donlù» зросла з 1200 до 1415 € (+17,9 %), при цьому середньомісячна премія одного працівника збільшилася з 85 до 135 € (+58,8 %), що свідчить про посилення ролі мотиваційної складової у системі оплати праці. Водночас слід звернути увагу на співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, яке знизилося з 1,00 у 2023 р. до 0,79 у 2025 р., тобто продуктивність зростає випереджаючими темпами порівняно із заробітною платою. Це підтверджується скороченням трудових витрат на 1 євро виручки з 0,50 до 0,38 €, що вказує на підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів.

Третьою групою показників, що характеризують ефективність управління персоналом, є показники у сферах управління кар'єрою, оцінки персоналу та непрямі індикатори результативності кадрової роботи. Відповідні дані наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності управління кар'єрою, оцінки персоналу та непрямі показники результативності у ресторані «Donlù» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Темп ро- сту, %
Коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів	0,1	0,2	0,18	0,08	180
Середній термін перебування на одній посаді, міс.	18	22	26	8	144,4
Відсоток персоналу, задоволеного кар'єрним розвитком, %	60	70	78	18	130
Витрати на оцінку 1 працівника, €	40	55	70	30	175
Відсоток персоналу, що пройшов атестацію, %	70	90	100	30	142,9
Відсоток персоналу, задоволеного оцінкою, %	65	75	85	20	130,8
Показник абсентеїзму, %	5,2	3,8	2,9	-2,3	55,8

Продовження таблиці 2.10

Показник	2023	2024	2025	Відхилення +/-	Темп ро- сту, %
Кількість скарг від клієнтів на персонал, од.	8	5	3	-5	37,5
Рівень дисципліни	0,052	0,038	0,029	-0,023	55,8

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників таблиці 2.10 виявляє позитивні тенденції в усіх досліджуваних напрямках. Коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів зріс з 0,10 до 0,18, що свідчить про активізацію внутрішніх переміщень і наявність можливостей кар'єрного зростання у межах закладу. Середній термін перебування працівника на одній посаді збільшився з 18 до 26 місяців, а відсоток персоналу, задоволеного кар'єрним розвитком, зріс з 60,0 % до 78,0 %, що підтверджує дієвість заходів адміністрації у цій сфері.

У сфері оцінки персоналу зафіксовано суттєве підвищення охоплення працівників атестаційними процедурами – з 70,0 % у 2023 р. до 100,0 % у 2025 р., при одночасному зростанні рівня задоволеності персоналу процесом оцінювання з 65,0 % до 85,0 %. Витрати на оцінку одного працівника зросли з 40 до 70 €, що є економічно обґрунтованим з огляду на покращення якісних результатів оцінювання.

Непрямі показники ефективності управління персоналом також демонструють позитивну динаміку: показник абсентеїзму скоротився з 5,2 % до 2,9 %, кількість скарг від клієнтів на персонал зменшилася з 8 до 3 випадків (-62,5 %), а рівень дисципліни за співвідношенням людино-годин неявки до фактично відпрацьованого фонду робочого часу знизився з 0,052 до 0,029. Така динаміка непрямо підтверджує підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання загального рівня трудової дисципліни в колективі ресторану.

Таким чином, проведена оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Donlù» за функціональними сферами підтверджує зміцнення кадрової політики закладу. Виявлене скорочення плинності, підвищення стабільності кадрів, зростання витрат на навчання та розвиток персоналу при випереджаючому зростанні продуктивності праці, а також покращення якісних показників обслуговування створюють передумови для подальшого розвитку ресторану та зміцнення його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг. Водночас виявлені резерви, пов'язані зі зниженням співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності, потребують збалансування шляхом удосконалення системи матеріального стимулювання. Проведене дослідження діяльності ресторану «Donlù» підтвердило ефективність організації господарської та кадрової системи закладу. Упродовж 2023–2025 рр. кількість відвідувачів зросла з 5532 до 5925 осіб, або на 7,10 %, тоді як надходження від реалізації послуг збільшилися з 287,66 тис. євро до 491,77 тис. євро, що відповідає приросту на 70,95 %. Середній чек підвищився з 52 до 83 євро (+59,62 %), а чистий прибуток ресторану зріс більш ніж удвічі – з 50,864 тис. євро до 104,875 тис. євро (+106,19 %). Рентабельність реалізації підвищилась із 17,68 % до 21,33 %, що підтверджує

зміцнення фінансових результатів та підвищення результативності використання ресурсного потенціалу закладу.

Аналіз системи управління персоналом ресторану «Donlù» засвідчив позитивну динаміку кадрових показників та підвищення ефективності кадрової політики. Чисельність персоналу збільшилась із 10 до 11 осіб, середньомісячна заробітна плата – з 1200 € до 1415 € (+17,92 %), а продуктивність праці одного працівника – з 28,76 тис. € до 49,17 тис. € (+70,95 %). Відсоток новачків, які не пройшли адаптацію, скоротився з 20,0 % до 9,1 %, коефіцієнт стабільності кадрів зріс із 0,80 до 0,91, а кількість скарг клієнтів на персонал зменшилась із 8 до 3 випадків. Скорочення абсентеїзму з 5,2 % до 2,9 % та зниження трудових витрат на 1 євро виручки з 0,50 € до 0,38 € підтверджують підвищення рівня організації праці, якості обслуговування та результативності управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту ресторану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «DONLÙ»

3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління персоналом у ресторані «Donlù»

Удосконалення управління персоналом у ресторані «Donlù» базується на результатах аналізу, проведеного у розділі 2 дослідження. Виявлені проблемні зони формують основу для розробки конкретних заходів. Зокрема, зафіксовано зниження співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці з 1,00 у 2023 р. до 0,79 у 2025 р., що свідчить про відставання системи оплати праці від реального вкладу персоналу. Коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до одного року, незважаючи на скорочення з 0,20 до 0,09, залишається чутливим до якості адаптаційних процедур. Рівень задоволеності персоналу кар'єрним розвитком становить 78,0 %, а оцінкою – 85,0 %, що окреслює резерв до 100 %.

Для удосконалення системи управління персоналом ресторану «Donlù» доцільно запропонувати комплекс практичних заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників, покращення якості обслуговування та раціоналізацію внутрішніх управлінських процесів. Пропозиції мають бути не загальними, а конкретизованими за змістом, витратами, очікуваними результатами та управлінським ефектом. З урахуванням виявлених проблем у діяльності ресторану доцільно виділити чотири основні напрями удосконалення: покращення системи матеріальної мотивації, навчання персоналу, впровадження HRM-платформи та розвиток корпоративної культури.

Захід 1. Удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу. Першим напрямом удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù» є посилення системи матеріального стимулювання працівників. Сутність цього заходу полягає у впровадженні більш чіткої та прозорої системи преміювання, яка включатиме бонуси за якісне обслуговування гостей, премію «Працівник місяця», а також додаткову винагороду за позитивні відгуки клієнтів. Такий підхід дозволить пов'язати оплату праці не лише з виконанням посадових обов'язків, а й з конкретними результатами роботи працівника.

Основна мета цього заходу полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні зацікавленості персоналу в результатах діяльності ресторану та покращенні якості обслуговування гостей. У ресторанному бізнесі мотивація персоналу має особливе значення, оскільки саме працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують їхнє враження про заклад. Якщо офіціанти, бармен, кухарі та адміністратор будуть зацікавлені у якісній роботі, це позитивно вплине на рівень сервісу, кількість повторних відвідувань і репутацію ресторану.

Для реалізації заходу передбачаються витрати на розробку системи преміювання у розмірі 500 євро, а також формування річного бонусного фонду в обсязі 5280 євро. Загальна сума витрат на впровадження цього заходу становитиме 5780 євро. Очікуваним результатом є підвищення лояльності персоналу, зменшення кі-

лькості звільнень, покращення відгуків гостей і формування більш стабільного трудового колективу. Ефект від заходу проявлятиметься у скороченні витрат на пошук, підбір та адаптацію нових працівників, а також у можливіму зростанні виручки завдяки покращенню якості сервісу.

Захід 2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Другим важливим напрямом є організація системного навчання та підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Donlù». Цей захід передбачає проведення внутрішніх тренінгів для офіціантів, працівників кухні, бармена та адміністратора. Основними темами навчання мають бути стандарти обслуговування, знання меню, презентація страв, правила комунікації з гостями, швидкість реагування на замовлення, робота зі скаргами та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

Необхідність такого заходу пояснюється тим, що якість ресторанного сервісу залежить не лише від кількості працівників, а й від їхніх професійних навичок. Навіть за стабільної чисельності персоналу ресторан може підвищити ефективність діяльності за рахунок кращої організації роботи, швидшого обслуговування гостей, зменшення кількості помилок у замовленнях і підвищення рівня комунікації з клієнтами. Навчання персоналу також сприятиме швидшій адаптації нових працівників і зменшенню залежності закладу від окремих досвідчених співробітників.

Витрати на реалізацію цього заходу включають розробку програми навчання у розмірі 800 євро, організаційно-методичний супровід у розмірі 1200 євро та безпосереднє навчання персоналу в обсязі 3820 євро на рік. Загальна сума витрат становитиме 5820 євро. Очікуваним результатом є підвищення професійного рівня персоналу, зменшення кількості помилок під час обслуговування, прискорення роботи залу та кухні, а також покращення загального рівня сервісу. Економічний ефект від заходу може проявитися через зростання продуктивності праці, збільшення кількості обслугованих гостей і підвищення обсягу виручки ресторану.

Захід 3. Впровадження HRM-платформи. Третім напрямом удосконалення є впровадження HRM-платформи для автоматизації окремих процесів управління персоналом. Сутність заходу полягає у використанні цифрового інструменту для складання графіків змін, обліку робочого часу, контролю завантаженості працівників, подання заявок на заміну змін, фіксації відсутності персоналу та аналізу трудової дисципліни. Для ресторану з невеликою кількістю працівників така система не повинна бути складною, однак вона має допомогти зробити управління персоналом більш контрольованим і прозорим.

Актуальність впровадження HRM-платформи пов'язана з тим, що у ресторанному бізнесі графіки роботи часто залежать від сезонності, вихідних днів, туристичного потоку та пікових годин завантаження. За відсутності автоматизованого планування можуть виникати ситуації нерівномірного розподілу навантаження, перевантаження окремих працівників або нестачі персоналу у години активного попиту. Використання HRM-платформи дозволить адміністратору швидше формувати графіки, контролювати присутність працівників і своєчасно реагувати на зміни в роботі закладу.

Витрати на впровадження заходу включають підключення HRM-платформи у розмірі 1200 євро та річне обслуговування системи у розмірі 960 євро. Загальна

сума витрат становитиме 2160 євро. Очікуваним результатом є зменшення хаотичності у формуванні графіків, скорочення простоїв, кращий контроль трудової дисципліни та оптимізація використання робочого часу. Ефект від заходу проявлятиметься у зниженні абсентеїзму, економії часу адміністратора, раціональнішому розподілі навантаження між працівниками та підвищенні ефективності використання фонду оплати праці.

Захід 4. Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації. Четвертим напрямом удосконалення управління персоналом є розвиток корпоративної культури та системи нематеріальної мотивації. Цей захід передбачає проведення корпоративних заходів, запровадження відзнаки «Employee of the Season», а також елементи психологічної підтримки персоналу. Його сутність полягає у створенні більш сприятливого внутрішнього середовища, де працівники відчують свою значущість, мають можливість отримувати визнання за результати праці та краще взаємодіють між собою.

Для ресторанного бізнесу корпоративна культура має важливе значення, оскільки робота персоналу часто відбувається в умовах високого темпу, емоційного навантаження та постійного контакту з клієнтами. Напруженість у колективі, конфлікти між залом і кухнею або відсутність командної взаємодії можуть негативно впливати на якість сервісу. Саме тому нематеріальна мотивація повинна доповнювати матеріальні стимули та сприяти формуванню стабільного, згуртованого й лояльного колективу.

Витрати на реалізацію цього заходу включають організацію корпоративних заходів у розмірі 1200 євро, програму «Employee of the Season» у розмірі 600 євро та психологічну підтримку персоналу у розмірі 750 євро. Загальна сума витрат становитиме 2550 євро на рік. Очікуваним результатом є покращення морально-психологічного клімату, підвищення лояльності персоналу, зменшення конфліктності та зміцнення командної взаємодії. Ефект від заходу проявлятиметься у зниженні плинності кадрів, підвищенні стабільності колективу та покращенні якості внутрішньої комунікації в ресторані.

Таблиця 3.1 – Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù»

№	Стаття витрат	Одноразові витрати, €	Щорічні витрати, €
1	Розробка нової системи мотивації	500	-
2	Бонусний фонд для персоналу	-	5 280
3	Розробка і супровід програми навчання	800	1 200
4	Витрати на навчання персоналу	-	3 820
5	Підключення HRM-платформи	1 200	960
6	Корпоративні заходи	-	1 200
7	Програма «Employee of the Season»	-	600
8	Психологічна підтримка персоналу	-	750
Разом		2 500	13 810

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна зазначити, що вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти управління персоналом ресторану «Donlù». Їх реалізація дозволить не лише підвищити мотивацію працівників, а й удосконалити організацію трудових процесів, покращити якість сервісу, зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, і створити передумови для зростання фінансових результатів ресторану. Загальна логіка запропонованих рішень полягає в тому, що ефективне управління персоналом повинно базуватися на поєднанні стимулювання, навчання, цифрового контролю та розвитку позитивного внутрішнього середовища.

Загальний обсяг одноразових вкладень становить 2 500 €, що складає 2,38 % від чистого прибутку 2025 р. (104,875 тис. €). Щорічні операційні витрати дорівнюють 13 810 €, що дорівнює 2,81 % від виручки 2025 р. (491,77 тис. €). Така питома вага витрат є економічно прийнятною та повністю покривається власними коштами ресторану без залучення зовнішнього фінансування.

Таблиця 3.2 – Узагальнення запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù»

Назва заходу	Спрямованість	Витрати	Очікуваний результат	Ефект
Удосконалення системи матеріальної мотивації	Зниження плинності кадрів, підвищення зацікавленості працівників у результатах праці	500 € одноразово; 5280 € щорічно	Зростання лояльності персоналу, покращення якості обслуговування, зменшення кількості звільнень	Економія витрат на підбір і адаптацію персоналу; підвищення стабільності кадрового складу
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення професійних навичок, якості сервісу та продуктивності праці	800 € одноразово; 5020 € щорічно	Зменшення кількості помилок у роботі, швидше обслуговування гостей, кращі відгуки клієнтів	Приріст продуктивності праці та виручки ресторану
Впровадження HRM-платформи	Автоматизація графіків, обліку робочого часу та контролю завантаженості персоналу	1200 € одноразово; 960 € щорічно	Раціональніше планування змін, зменшення простоїв і перевантаження працівників	Скорочення абсентеїзму, підвищення ефективності використання робочого часу
Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації	Підвищення лояльності, покращення психологічного клімату, зміцнення командної взаємодії	2550 € щорічно	Зростання задоволеності персоналу, зниження конфліктності, покращення внутрішньої комунікації	Зниження плинності кадрів і підвищення стабільності роботи колективу

Джерело: сформовано автором

Графік реалізації побудовано з урахуванням сезонності ресторану «Donlù». Перший квартал відведено на підготовчі та організаційні роботи: розробку нової системи мотивації, кар'єрних маршрутів і вибір HRM-платформи. Другий квартал

є перехідним - запускаються навчальні сесії та HRM-система. З другого кварталу в повну силу починає діяти оновлена система матеріальної мотивації, що має особливе значення напередодні туристичного сезону. У третьому кварталі реалізуються всі заходи в операційному режимі, що відповідає піку відвідуваності закладу. Четвертий квартал призначений для аналізу результатів і проведення підсумкового корпоративного заходу.

Отже, розроблений комплекс заходів є системно обґрунтованим, фінансово реальним та практично спрямованим на вирішення ключових проблем управління персоналом у ресторані «Donlù». Реалізація заходів у запропонованій послідовності та строки дозволить підвищити задоволеність і залученість персоналу, знизити плинність кадрів, оптимізувати HR-процеси та у кінцевому підсумку забезпечити зростання якості обслуговування й фінансових результатів закладу.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù» доцільно здійснювати не загальним прогнозом, а окремо за кожним напрямом. Такий підхід дозволяє чітко визначити, які витрати необхідні для реалізації кожної пропозиції, на який результат вона спрямована та який економічний або організаційний ефект може бути отриманий. Для розрахунків використано фактичні показники діяльності ресторану за 2025 рік: виручка від реалізації становила 491,77 тис. €, чисельність персоналу - 11 осіб, продуктивність праці - 49,17 тис. €/особу, коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до одного року - 0,09, середні витрати на підбір одного працівника - 240 €, середні витрати на адаптацію одного новачка - 170 €, середньомісячна заробітна плата одного працівника - 1415 €, а показник абсентеїзму - 2,9 %.

Перший захід - удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу. Його реалізація передбачає розробку прозорої системи преміювання, формування бонусного фонду, запровадження премії «Працівник місяця» та додаткових виплат за позитивні відгуки гостей. Основна спрямованість цього заходу полягає у зниженні плинності кадрів, підвищенні зацікавленості працівників у якісному обслуговуванні та стимулюванні персоналу до активнішої роботи з клієнтами.

Витрати на реалізацію заходу складаються з одноразових витрат на розробку системи преміювання у розмірі 500 € та річного бонусного фонду в сумі 5280 €. Отже, загальні витрати на перший захід становлять:

$$500 + 5280 = 5780 \text{ €}$$

Ефект від удосконалення мотивації проявляється у двох напрямках: зменшенні витрат на заміну персоналу та можливому прирості виручки за рахунок покращення якості сервісу. У 2025 році коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до одного року становив 0,09. Після впровадження системи мотивації прогнозується його зниження до 0,07. Кількість працівників, яких не потрібно буде замінювати, визначається за формулою:

$$K_{зек} = Ч_{п} \times (K_{пл \text{ факт}} - K_{пл \text{ прогноз}}), \quad (3.1)$$

де Кзек - кількість працівників, заміни яких можна уникнути;

Чп - чисельність персоналу;

Кпл факт - фактичний коефіцієнт плинності;

Кпл прогноз - прогнозний коефіцієнт плинності.

$$\text{Кзек} = 11 \times (0,09 - 0,07) = 0,22 \text{ особи}$$

Середні витрати на підбір одного працівника становлять 240 €, а витрати на адаптацію - 170 €. Тому економія на підборі та адаптації персоналу становитиме:

$$\text{Епл} = 0,22 \times (240 + 170) = 90,2 \text{ €}$$

Крім прямої економії, мотиваційна система має вплинути на якість обслуговування, оскільки премії будуть пов'язані з відгуками гостей і результатами роботи. Обережно прогнозований приріст виручки від цього заходу приймається на рівні 2 % від фактичної виручки 2025 року:

$$\text{ДВ1} = 491,77 \times 2 \% = 9,835 \text{ тис. €}$$

Загальний економічний результат від першого заходу становитиме:

$$9,835 + 0,090 = 9,925 \text{ тис. €}$$

Чистий ефект після врахування витрат:

$$9,925 - 5,780 = 4,145 \text{ тис. €}$$

Отже, удосконалення системи матеріальної мотивації дозволить не лише частково скоротити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, а й створити умови для зростання виручки завдяки покращенню якості обслуговування гостей. Коефіцієнт ефективності заходу становить:

$$\text{Кеф1} = 9,925 / 5,780 = 1,72$$

Це означає, що на кожен 1 € витрат на систему матеріальної мотивації ресторан може отримати 1,72 € економічного результату.

Другий захід - навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Він передбачає проведення тренінгів для офіціантів, кухарів, бармена та адміністратора з питань стандартів обслуговування, знання меню, презентації страв, комунікації з гостями, роботи зі скаргами та дотримання внутрішніх стандартів ресторану. Спрямованість цього заходу полягає у підвищенні продуктивності праці, зменшенні кількості помилок у роботі та прискоренні процесу обслуговування гостей.

Витрати на реалізацію заходу включають розробку програми навчання - 800 €, організаційно-методичний супровід - 1200 € та безпосереднє навчання персоналу - 3820 €. Загальна сума витрат становить:

$$800 + 1200 + 3820 = 5820 \text{ €}$$

Ефект від навчання персоналу доцільно розрахувати через приріст виручки, оскільки більш кваліфіковані працівники швидше обслуговують гостей, краще презентують страви, зменшують кількість помилок у замовленнях і сприяють підвищенню середнього чека. Для розрахунку приймається прогнозований приріст виручки на рівні 3 % від фактичного показника 2025 року:

$$\text{ДВ2} = 491,77 \times 3 \% = 14,753 \text{ тис. €}$$

Чистий ефект від заходу після врахування витрат:

$$14,753 - 5,820 = 8,933 \text{ тис. €}$$

Коефіцієнт ефективності заходу становить:

$$\text{Кеф2} = 14,753 / 5,820 = 2,54$$

Отже, кожен 1 € витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу може забезпечити 2,54 € економічного результату. Крім фінансового ефекту, цей захід матиме організаційне значення, оскільки дозволить зменшити кількість помилок у роботі, підвищити якість сервісу, скоротити час адаптації нових працівників і покращити взаємодію між кухнею та залом.

Третій захід - впровадження HRM-платформи. Його сутність полягає в автоматизації складання графіків роботи, обліку робочого часу, контролю присутності персоналу, фіксації відсутності працівників і планування змін залежно від завантаженості ресторану. Основна спрямованість заходу полягає у зменшенні хаотичності в організації графіків, скороченні втрат робочого часу, зниженні абсентеїзму та оптимізації використання фонду оплати праці.

Витрати на впровадження HRM-платформи складаються з одноразових витрат на підключення системи у розмірі 1200 € та річного обслуговування у розмірі 960 €. Загальна сума витрат становить:

$$1200 + 960 = 2160 \text{ €}$$

Економічний ефект від заходу формується за рахунок двох складових: приросту виручки внаслідок кращого планування змін і економії втрат робочого часу внаслідок зменшення абсентеїзму. Прогнозований приріст виручки від впровадження HRM-платформи приймається на рівні 1,5 %:

$$\text{ДВЗ} = 491,77 \times 1,5 \% = 7,377 \text{ тис. €}$$

Для розрахунку економії від зниження абсентеїзму необхідно визначити річний фонд оплати праці персоналу. У 2025 році середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 1415 €, а чисельність персоналу - 11 осіб. Отже, річний фонд оплати праці становить:

$$\text{ФОП} = 1415 \times 11 \times 12 = 186780 \text{ €} = 186,780 \text{ тис. €}$$

Після впровадження HRM-платформи прогнозується зниження показника абсентеїзму з 2,9 % до 2,2 %, тобто на 0,7 в.п. Економія втрат робочого часу розраховується так:

$$\text{Еабс} = 186,780 \times 0,7 \% = 1,307 \text{ тис. €}$$

Загальний економічний результат від третього заходу становить:

$$7,377 + 1,307 = 8,684 \text{ тис. €}$$

Чистий ефект після врахування витрат:

$$8,684 - 2,160 = 6,524 \text{ тис. €}$$

Коефіцієнт ефективності заходу становить:

$$\text{Кеф3} = 8,684 / 2,160 = 4,02$$

Отже, впровадження HRM-платформи є одним із найбільш ефективних заходів, оскільки на кожен 1 € витрат може бути отримано 4,02 € економічного результату. Додатково цей захід дозволить підвищити контроль за трудовою дисципліною, зменшити перевантаження окремих працівників і забезпечити більш раціональне планування змін.

Четвертий захід - розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації. Він передбачає проведення корпоративних заходів, запровадження програми «Employee of the Season» та елементів психологічної підтримки персоналу. Спрямованість заходу полягає у покращенні морально-психологічного клімату,

зменшенні конфліктності, підвищенні рівня лояльності працівників і зміцненні командної взаємодії.

Витрати на реалізацію заходу включають організацію корпоративних заходів у розмірі 1200 €, програму «Employee of the Season» у розмірі 600 € та психологічну підтримку персоналу у розмірі 750 €. Загальна сума витрат становить:

$$1200 + 600 + 750 = 2550 \text{ €}$$

Ефект цього заходу має переважно соціально-організаційний характер, однак він також може бути частково виражений у фінансових показниках. Поліпшення корпоративної культури сприятиме зменшенню напруженості у колективі, зниженню конфліктності між працівниками залу та кухні, зменшенню кількості скарг від клієнтів і підвищенню якості комунікації з гостями. Прогнозований приріст виручки від цього заходу приймається на рівні 1,5 %:

$$\text{ДВ4} = 491,77 \times 1,5 \% = 7,377 \text{ тис. €}$$

Крім того, розвиток корпоративної культури може додатково вплинути на зниження плинності персоналу. Якщо після реалізації мотиваційних заходів коефіцієнт плинності зменшується до 0,07, то завдяки покращенню корпоративного клімату він може додатково знизитися до 0,06. Кількість працівників, заміни яких можна уникнути, становитиме:

$$\text{Кзек} = 11 \times (0,07 - 0,06) = 0,11 \text{ особи}$$

Економія на підборі та адаптації:

$$\text{Епл} = 0,11 \times (240 + 170) = 45,1 \text{ €} = 0,045 \text{ тис. €}$$

Також очікується часткове зниження абсентеїзму на 0,2 в.п. за рахунок покращення психологічного клімату:

$$\text{Еабс} = 186,780 \times 0,2 \% = 0,374 \text{ тис. €}$$

Загальний економічний результат від четвертого заходу становить:

$$7,377 + 0,045 + 0,374 = 7,796 \text{ тис. €}$$

Чистий ефект після врахування витрат:

$$7,796 - 2,550 = 5,246 \text{ тис. €}$$

Коефіцієнт ефективності заходу становить:

$$\text{Кеф4} = 7,796 / 2,550 = 3,06$$

Отже, розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації має позитивний вплив не лише на соціально-психологічний клімат, а й на економічні результати діяльності ресторану. Захід сприяє утриманню персоналу, покращенню командної взаємодії та підвищенню якості обслуговування гостей.

Узагальнення розрахунків ефективності запропонованих заходів наведено в таблиці 3.3.

Загальний обсяг витрат на реалізацію комплексу заходів становить 16,310 тис. €, а прогнозований економічний результат - 41,158 тис. €. Чистий ефект після врахування витрат становить 24,848 тис. €. Загальний коефіцієнт ефективності дорівнює:

$$\text{Кеф заг} = 41,158 / 16,310 = 2,52$$

Це означає, що кожен 1 € витрат на реалізацію запропонованих заходів може забезпечити 2,52 € економічного результату.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù»

Назва заходу	Витрати, тис. €	Прогнозований економічний результат, тис. €	Чистий ефект, тис. €	Коефіцієнт ефективності
Удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу	5,780	9,925	4,145	1,72
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	5,820	14,753	8,933	2,54
Впровадження HRM-платформи	2,160	8,684	6,524	4,02
Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації	2,550	7,796	5,246	3,06
Разом	16,310	41,158	24,848	2,52

Джерело: сформовано автором

Оскільки запропоновані заходи впливають не лише на витрати, а й на результативність діяльності персоналу, доцільно також показати прогнозну зміну основних показників управління персоналом ресторану «Donlù» після їх реалізації.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники ефективності управління персоналом ресторану «Donlù» після реалізації заходів

Показник	2025 р. факт	Прогноз після реалізації заходів	Відхилення +/-
Виручка від реалізації, тис. €	491,77	531,11	39,34
Продуктивність праці, тис. €/особу	49,17	53,10	3,93
Коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до 1 року	0,09	0,06	-0,03
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,91	0,94	+0,03
Витрати на підбір одного працівника, €	240	204	-36
Показник абсентеїзму, %	2,9	2,2	-0,7
Задоволеність кар'єрним розвитком, %	78,0	85,0	+7,0
Задоволеність системою оцінювання, %	85,0	90,0	+5,0
Кількість скарг від клієнтів на персонал, од.	3	2	-1

Джерело: сформовано автором

Прогнозні показники свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити виручку ресторану з 491,77 тис. € до 531,11 тис. €, тобто на 39,34 тис. €. Таке зростання пояснюється сукупним впливом чотирьох заходів: матеріальна мотивація стимулюватиме працівників до якіснішого обслуговування, навчання підвищить професійний рівень персоналу, HRM-платформа покращить організацію графіків, а розвиток корпоративної культури сприятиме стабільності колективу. Продуктивність праці після реалізації заходів

може зрости з 49,17 тис. €/особу до 53,10 тис. €/особу. Таке зростання є логічним наслідком підвищення кваліфікації персоналу, зменшення втрат робочого часу та покращення внутрішньої координації між працівниками залу, кухні та адміністрації. Коефіцієнт плинності персоналу зі стажем до одного року прогнозовано зменшиться з 0,09 до 0,06, що свідчить про підвищення ефективності заходів з мотивації, адаптації та утримання працівників. Окрему увагу слід звернути на показник абсентеїзму, який прогнозовано знизиться з 2,9 % до 2,2 %. Це буде досягнуто за рахунок впровадження HRM-платформи, прозорішого обліку робочого часу, зручнішого планування змін і покращення морально-психологічного клімату в колективі. Зменшення кількості скарг від клієнтів з 3 до 2 випадків також підтверджує очікуване покращення якості сервісу після навчання персоналу та посилення мотиваційної системи. Отже, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на фінансове зростання, а й на підвищення якості управління персоналом. Їх реалізація дозволить ресторану «Donlù» зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, скоротити втрати робочого часу, покращити якість сервісу та сформувати більш стабільний і мотивований трудовий колектив. Загальний чистий ефект від реалізації заходів становить 24,848 тис. €, що підтверджує доцільність їх практичного впровадження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління персоналом у закладах ресторанного господарства та розроблено пропозиції щодо вдосконалення кадрового менеджменту ресторану «Donlù». Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах високої конкуренції саме персонал є одним із головних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства, формування якісного сервісу та підтримки позитивного іміджу закладу. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

У процесі виконання дослідження вивчено теоретичні засади управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Встановлено, що управління персоналом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства та охоплює процеси планування потреби в кадрах, підбору і найму працівників, їх адаптації, навчання, розвитку, мотивації, оцінювання результатів діяльності та контролю ефективності праці. Узагальнення наукових підходів показало, що персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який визначає якість обслуговування споживачів, рівень конкурентоспроможності та фінансові результати діяльності закладу. На відміну від інших ресурсів підприємства, трудовий потенціал потребує постійного розвитку та стимулювання, що обумовлює важливість формування ефективної системи кадрового менеджменту.

У рамках підготовки роботи розглянуто методичні основи управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Визначено, що ефективне управління персоналом базується на комплексному використанні економічних, адміністративно-організаційних та соціально-психологічних методів впливу. Особливого значення набувають методи матеріального стимулювання, які забезпечують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, а також соціально-психологічні методи, спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Доведено, що оцінювання ефективності кадрового менеджменту повинно здійснюватися на основі системи кількісних і якісних показників, серед яких продуктивність праці, плинність кадрів, рівень використання робочого часу, задоволеність працівників умовами праці та результативність системи мотивації.

Також досліджено сучасні тенденції управління персоналом у закладах ресторанного господарства. В умовах цифрової трансформації бізнесу значного поширення набувають автоматизація кадрових процесів, використання спеціалізованих HRM-систем, цифровий рекрутинг, онлайн-навчання персоналу, застосування аналітичних інструментів для оцінювання результативності працівників та розвиток бренду роботодавця. Крім того, сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють формуванню корпоративної культури, підтримці професійного розвитку працівників, індивідуалізації системи мотивації та створенню комфортних умов праці. З'ясовано, що впровадження зазначених підходів дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів і зміцнити конкурентні переваги підприємства.

Відповідно до визначених завдань дослідження надано загальну організаційно-економічну характеристику ресторану «Donlù». Проведений аналіз показав, що підприємство займає стабільні позиції на ринку ресторанних послуг та демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів реалізації послуг, збільшення середнього чека, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості діяльності. Отримані результати свідчать про ефективність господарської діяльності закладу та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Також було досліджено організацію управління персоналом у ресторані «Donlù». Встановлено, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівництвом та працівниками. Система управління персоналом охоплює процеси підбору кадрів, організації праці, контролю виконання посадових обов'язків та матеріального стимулювання працівників. Разом із тим виявлено певні недоліки, зокрема недостатній рівень автоматизації кадрових процесів, обмежені можливості професійного навчання персоналу та недостатнє використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації.

У процесі виконання завдання дослідження здійснено оцінку ефективності управління персоналом ресторану «Donlù». Результати аналізу свідчать про те, що кадрова політика підприємства загалом забезпечує належне функціонування закладу та досягнення позитивних результатів діяльності. Водночас встановлено наявність резервів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Основними проблемами визначено необхідність удосконалення системи мотивації працівників, підвищення рівня їх професійної підготовки, покращення внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних цифрових технологій управління персоналом. Виявлені проблеми потребують комплексного підходу до їх вирішення та формування довгострокової кадрової стратегії розвитку підприємства.

Було розроблено заходи щодо удосконалення управління персоналом ресторану «Donlù». Запропоновано впровадження сучасної HRM-платформи для автоматизації кадрових процесів, удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом розширення преміальних програм, запровадження регулярного навчання персоналу та програм підвищення кваліфікації. Окрему увагу приділено розвитку корпоративної культури, покращенню внутрішніх комунікацій і впровадженню інструментів нематеріального стимулювання працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню більш ефективної та сучасної системи кадрового менеджменту.

Серед інших завдань було і обґрунтовано ефективність запропонованих заходів. Проведені розрахунки та аналітична оцінка підтвердили доцільність їх впровадження та позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Очікується, що реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення продуктивності праці персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання задоволеності працівників умовами праці, зниження рівня плинності кадрів та скорочення витрат часу на виконання кадрових процедур. Крім того, автоматизація управлінських процесів сприятиме підвищенню оперативності прий-

няття управлінських рішень і посиленню контролю за використанням трудових ресурсів.

Практична цінність запропонованих заходів полягає в тому, що їх упровадження не потребує кардинальної зміни організаційної структури підприємства та може бути реалізоване поетапно відповідно до наявних фінансових можливостей ресторану. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, формуванню стабільного та професійного колективу, підвищенню якості ресторанного сервісу та зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішного функціонування закладів ресторанного господарства. Досягнення високих результатів діяльності ресторану значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечувати раціональне використання трудового потенціалу, створювати умови для професійного розвитку працівників та застосовувати сучасні інструменти кадрового менеджменту. Поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, усі визначені завдання виконано, а розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ресторану «Donlù» та інших підприємств ресторанного господарства для підвищення ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І. В., Давиденко В. Методи управління персоналом у ресторанному бізнесі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі : зб. тез II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 2 листопада 2023 р. Харків : ДБТУ, 2023. С. 349–350. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/1f4a6db1-d492-48ca-bb9c-709e9dafbcf2>
2. Александрова С. А. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 86 с. URL: <https://core.ac.uk/reader/78066310>
3. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14
4. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.30>
5. Власова М. О. Управління персоналом в закладах ресторанного господарства. Фізичне виховання, безпека життєдіяльності і сучасні технології виробництва: зб. наук. праць. 2024. С. 161–162. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:4b-Fv5A2YNgJ:scholar.google.com/&hl=uk&as_sdt=0,5
6. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
8. Гончар А. С. Інноваційні методи управління персоналом закладу ресторанного господарства. Features of Communication between Staff and Clients in the Hotel and Restaurant Business. 2025. С. 390–392. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:gYM8AFWmpRIJ:scholar.google.com/+Управління+персоналом+у+закладі+ресторанного+господарства&hl=uk&as_sdt=0,5&as_ylo=2022
9. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнотукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11
10. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформації сфери HR-менеджменту. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10–18. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11116>

11. Гугул О. Я. Інноваційні підходи щодо управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. 2023. № 2. С. 110–115. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1065>
12. Давидова О. Ю., Голенищева Є. Ю., Білобров І. В. Сучасні методи управління персоналом у ресторанному бізнесі. Journal of management, economics and technology = Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. С. 17–29. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/aa7d640e-9322-4c8a-a703-2b70556d1af4>
13. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>
14. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 46–49. URL: <https://test.knutd.edu.ua/handle/123456789/17094>
15. Джеджула В. Я., Спіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 1. С. 443–450. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vk6W_pHLPjUJ:scholar.google.com/&hl=uk&as_sdt=0,5&as_ylo=2022
16. Кравченко О. П., Неїленко С. М. Сучасні підходи до управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Матеріали наукового заходу. 2023. С. 32–34. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1690536924.pdf#page=32
17. Лозна С. В. Інноваційні методи управління персоналом в закладах готельно-ресторанного господарства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця, 2023. С. 214–223. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb20_175.pdf#page=214
18. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277–282. URL: https://www.researchgate.net/publication/359499318_Staff_Management_as_an_Effective_Instrument_for_Improving_the_Hospitality_Industry
19. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 46–58. URL: <https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285864>
20. Назаров Н. К. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. Бізнес інформ. 2024. № 4. С. 325–331. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36836>
21. Олійник Л. В. Удосконалення кадрової політики у системі управління персоналом ресторанного господарства. Science and society: modern trends in a changing world : матеріали VI International scientific and practical conference, Vienna, 13–15 May 2024. Vienna : MDPC Publishing, 2024. С. 470–474. URL:

<https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-13-15.05.2024.pdf#page=470>

22. Офіційний сайт ресторану Donlù – джерело загальної інформації про заклад, адреси, контактів, концепцію кухні та філософію бренду: <https://www.donlu.it/>

23. Паска М. З., Чемеринська М. І. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 80–81. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf

24. Постова В. HR для ресторанного бізнесу: розвиток команди в умовах війни. Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: зб. наук. праць. 2023. С. 107–109. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u173/zbirnik_tez_dopovidey_0.pdf#page=107

25. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

26. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2. С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

27. Рябуха О. В. Особливості управління персоналом в закладах готельно-ресторанного господарства. Соціально-економічний розвиток. С. 301–304. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/ZBIRNYK-TEZ_05.12.2024.pdf#page=301

28. Халахур Ю. Л. Управління персоналом в закладах готельно-ресторанного господарства. Editorial board. 2022. С. 227–229. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wHVdEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA227&dq=управління+персоналом+у+закладах+ресторанного+господарства&ots=rqjc6gxPzq&sig=vKMHpglgjHABWOQDnosDITWmLdw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

29. Чепурда Л., Герман І. Концептуальні засади управління матеріальним стимулюванням працівників закладів ресторанного господарства України. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2025. № 1 (15). С. 84–91. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/157>

30. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

31. Чхотуа Д. С. Деякі аспекти створення системи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних змін. 2023. С. 29–30. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ddeceefa-1f4d-4eb6-830c-876c13925831/content#page=30>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Організація та нормування праці співробітників ресторану Donliù

Підрозділ	Посада	Основні обов'язки	Норма/час на виконання завдань	Спостережувані особливості	Технології підтримки
Кухня	Шеф-кухар	Контроль за кухнею, розробка меню, контроль якості	Постійний контроль, час на підготовку страв ~5–15 хв/порція	Високе навантаження під час пікових годин, делегує обов'язки молодшим кухарям	POS-система, пароконвектомати, рецептурні карти
Кухня	Кухар	Приготування страв, дотримання рецептур	10–20 хв на основну страву, 5–10 хв на закуску	Потрібна висока концентрація, залежність від кухонного обладнання	Технологічні карти, таймери, контроль шеф-кухаря
Кухня	Помічник кухаря	Підготовка інгредієнтів, миття та нарізка	1–2 кг продуктів на годину	Фізичне навантаження, пік під час підготовки вечері	Нарізні машини, холодильні камери
Бар	Бар-менеджер	Організація роботи бару, контроль напоїв	Підготовка 5–10 коктейлів/год	Пікове навантаження вечорами, необхідна координація з офіціантами	POS, кавоварки, льодогенератори
Бар	Бармен	Приготування напоїв, подача	3–5 хв на коктейль, 1–2 хв на каву	Часом затримки через одночасне обслуговування залу	POS, рецептурні карти напоїв
Зал	Старший офіціант	Координація офіціантів, контроль сервірування	Контроль протягом зміни	Може виникати конфлікт інструкцій, залежність від комунікації з кухнею	POS-система, внутрішній чат
Зал	Офіціант	Прийом замовлень, подача страв	10–15 хв на подачу замовлення від кухні	Пікові години – високий темп	POS, мобільні термінали
Зал	Хостес	Вітання гостей, розсадка	1–2 хв на гостя	Залежність від потоку відвідувачів	CRM-система, резервування онлайн
Адміністрація	Менеджер ресторану	Організація роботи всіх підрозділів	Постійний контроль, планування змін	Високе навантаження під час піку сезону	Системи обліку запасів, графіки змін, CRM