

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

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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

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

« ____ » _____ 2026 ____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр
(назва освітнього ступеню)

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

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: «Рационалізація режимів праці та відпочинку у закладі ресторанного господарства»

Виконала:

здобувачка вищої освіти Солом'янюк Олександра Миколаївна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

професор, д.е.н. Горіна Г.О. _____
(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

_____ Ніколайчук О.А.

підпис

« _____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Солом'янюк Олександрі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: «Раціоналізація режимів праці та відпочинку у закладі
ресторанного господарства»

Керівник роботи доцент, професор, д.е.н. Горіна Г.О.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ректора Криворізького національного університету
від «31» грудня 2025 року № 85-с

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 ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ
РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА
ВІДПОЧИНКУ В КАФЕ «ДАРИНА»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА
ВІДПОЧИНКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ДАРИНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

2 рисунка, 14 таблиць

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

6. Дата видачі завдання: «23» січня 2026 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 23.01.2026	
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 _____ Солом'янюк О.М.

(підпис)

Керівник роботи _____ Г.О. Горіна

(підпис)

РЕФЕРАТ

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами та організації праці на підприємстві ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичний інструментарій раціоналізації режимів праці та відпочинку персоналу кафе «Дарина» (ФОП Абрамов).

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування соціально-економічної сутності режимів робочого часу і часу відпочинку та розробка практичних заходів щодо їх раціоналізації в закладі ресторанного господарства на прикладі кафе «Дарина».

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

1. Дослідити соціально-економічну сутність та значення раціональних режимів праці та відпочинку персоналу.
2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання робочого часу та часу відпочинку в Україні.
3. Узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності використання робочого часу в закладах ресторанного господарства.
4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику кафе «Дарина».
5. Проаналізувати склад, структуру персоналу та діючі графіки роботи в закладі.
6. Здійснити оцінку ефективності використання робочого часу та виявити вплив режимів відпочинку на продуктивність праці працівників кафе.
7. Розробити заходи щодо вдосконалення графіків виходу на роботу та оптимізації внутрішньозмінного відпочинку.
8. Здійснити соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для кафе «Дарина».

Методи дослідження: логічного узагальнення та абстрактно-логічний метод, нормативно-правовий аналіз, методи статистичного, структурного та динамічного аналізу, метод безпосереднього спостереження (фотографія робочого часу), а також метод економіко-математичного моделювання та експертних оцінок.

Основні результати: у роботі систематизовано та поглиблено теоретико-методичні підходи до управління робочим часом у сфері HoReCa з урахуванням сучасних кризових викликів та галузевої специфіки. На основі комплексної діагностики та проведення безперервної фотографії робочого часу в кафе «Дарина» виявлено нераціональне використання фонду оплати праці (коефіцієнт використання робочого часу становить 0,65), критичне виснаження персоналу через застосування лінійних 13-годинних змін та наявність «парадоксу вечірньої посадки». Розроблено та економічно обґрунтовано ергономічну модель організації праці, що базується на впровадженні гнучких (ступінчастих та розірваних) графіків виходу персоналу,

жорсткій імplementації матриці регламентованих внутрішньозмінних перерв та делегуванні частини управлінських повноважень адміністратора. Імplementація запропонованих рішень забезпечує зростання коефіцієнта використання робочого часу до 0,85, зниження рівня плинності кадрів до 20%, підвищення якості сервісу та генерує для підприємства додатковий річний чистий прибуток у розмірі 208,8 тис. грн за рахунок інтенсифікації обслуговування в години максимального споживчого попиту.

Ключові слова: організація праці, режим праці та відпочинку, робочий час, ресторанне господарство, фотографія робочого часу, тайм-менеджмент, ергономіка, графік змінності, продуктивність праці, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	9
1.1. Соціально-економічна сутність та значення раціональних режимів праці та відпочинку персоналу.....	9
1.2. Нормативно-правове регулювання робочого часу та часу відпочинку в Україні	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання робочого часу в закладах ресторанного господарства.....	16
РОЗДІЛ 2	20
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ В КАФЕ «ДАРИНА».....	20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина».....	20
2.2. Аналіз складу, структури персоналу та діючих графіків роботи в закладі	23
2.3. Оцінка ефективності використання робочого часу та впливу режимів відпочинку на продуктивність праці працівників кафе	27
РОЗДІЛ 3	31
НАПРЯМИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ДАРИНА»	31
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення графіків виходу на роботу та оптимізації внутрішньозмінного відпочинку	31
3.2. Соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для кафе «Дарина»	35
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку сфери послуг, зокрема індустрії гостинності, ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає ефективне управління його кадровим потенціалом. Специфіка ресторанного бізнесу характеризується високою інтенсивністю праці, значними фізичними та емоційними навантаженнями на персонал, а також частою потребою у роботі за ненормованим графіком чи у вечірні та нічні години. У таких умовах раціоналізація режимів праці та відпочинку виступає не лише як інструмент дотримання трудового законодавства, але й як фундаментальна основа для підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та забезпечення високої якості обслуговування гостей.

Варто зазначити, що в умовах сьогодення, які супроводжуються постійними стресовими факторами та соціально-економічною нестабільністю (зокрема, в умовах воєнного стану), питання збереження працездатності та психологічного здоров'я працівників набуває особливої гостроти. Нераціональний розподіл робочого часу, відсутність повноцінних перерв для відпочинку та харчування неминуче призводять до накопичення втоми, професійного вигорання та, як наслідок, зниження рентабельності закладу в цілому. Тому пошук оптимальних рішень щодо організації робочого часу, впровадження сучасних інструментів тайм-менеджменту та адаптація графіків змінності під реальні потреби як бізнесу, так і працівників є надзвичайно актуальним науково-практичним завданням.

Ступінь розроблення проблеми. Різноманітні аспекти організації праці, управління персоналом та оптимізації робочого часу у сфері гостинності завжди перебували у фокусі уваги вітчизняних науковців. Загальні принципи організації готельно-ресторанної справи ґрунтовно розкриті у працях В. Я. Брича [17]. Сучасні підходи до управління персоналом, мотивації та формування корпоративної культури досліджували В. В. Зайченко, М. Й. Рутинський [7], Л. Чепурда [29], К. Ю. Соколюк [25]. Питанням впровадження інструментів тайм-менеджменту та ефективного самоменеджменту присвячені роботи Т. Луцької [15], О. Черевка [30] та Л. Федоришиної [27]. Специфіку управління персоналом в кризових умовах та умовах воєнного стану розглядають І. В. Левицька [14] та І. Дворник [6].

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні соціально-економічної сутності режимів робочого часу і часу відпочинку та розробці практичних заходів щодо їх раціоналізації в закладі ресторанного господарства на прикладі кафе «Дарина».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити соціально-економічну сутність та значення раціональних режимів праці та відпочинку персоналу;

- проаналізувати нормативно-правове регулювання робочого часу та часу відпочинку в Україні;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності використання робочого часу в закладах ресторанного господарства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику кафе «Дарина»;
- проаналізувати склад, структуру персоналу та діючі графіки роботи в досліджуваному закладі;
- здійснити оцінку ефективності використання робочого часу та виявити вплив існуючих режимів відпочинку на продуктивність праці працівників кафе;
- розробити заходи щодо вдосконалення графіків виходу на роботу та оптимізації внутрішньозмінного відпочинку;
- здійснити соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для кафе «Дарина».

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами та організації праці на підприємстві ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичний інструментарій раціоналізації режимів праці та відпочинку персоналу кафе «Дарина».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання соціально-економічних явищ. У процесі виконання роботи застосовувалися: метод логічного узагальнення та абстрактно-логічний метод (при дослідженні теоретичної сутності режимів праці); нормативно-правовий аналіз (для огляду законодавчої бази); методи статистичного, структурного та динамічного аналізу (під час оцінки складу персоналу та використання фонду робочого часу); метод спостереження та фотографії робочого часу (для виявлення втрат робочого часу в кафе); економіко-математичні методи (при розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів). Джерельною базою слугували законодавчі акти України [10; 21], наукові праці вітчизняних фахівців [16; 24; 28], а також первинна фінансова та кадрова звітність кафе «Дарина».

Практичне значення одержаних результатів (розвиток знань про проблему). Кваліфікаційна робота поглиблює існуючі уявлення про механізми управління часом у сфері послуг шляхом перенесення акценту з жорсткого адміністрування на ергономічний та соціально орієнтований підхід. Запропоновані в роботі рекомендації щодо оптимізації графіків змінності та організації зон і періодів відпочинку мають прикладний характер. Вони дозволяють керівництву кафе «Дарина» мінімізувати втрати робочого часу, знизити втомлюваність персоналу, підвищити його лояльність та мотивацію, що в комплексі забезпечить зростання економічних показників діяльності закладу. Розроблені заходи можуть бути також імплементовані в практику роботи інших споріднених суб'єктів малого бізнесу в галузі ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Соціально-економічна сутність та значення раціональних режимів праці та відпочинку персоналу

У сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю макроекономічного середовища, ефективність діяльності будь-якого підприємства сфери послуг критично залежить від якості управління його трудовими ресурсами. Індустрія гостинності, зокрема ресторанний бізнес, належить до тих галузей економіки, де людський фактор відіграє визначальну, системоутворюючу роль. На відміну від автоматизованих виробництв, кінцевий продукт закладу ресторанного господарства – це не лише страва чи напій, а комплексна послуга, емоційне забарвлення та якість якої безпосередньо залежать від фізичного та психологічного стану персоналу в момент її надання. Саме тому раціоналізація режимів праці та відпочинку виступає не як другорядна адміністративна функція, а як фундаментальний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджуючи соціально-економічну сутність режимів праці та відпочинку, необхідно насамперед визначитися з базовим термінологічним апаратом. З наукової точки зору, під режимом праці та відпочинку розуміють регламентований, науково обґрунтований порядок чергування періодів роботи та перерв на відпочинок, який встановлюється на певний проміжок часу (робочу зміну, добу, тиждень, місяць або рік) з метою забезпечення високої продуктивності праці та збереження здоров'я працівників [8, с. 477]. Цей порядок не може бути довільним; він повинен базуватися на глибокому розумінні фізіологічних процесів, що відбуваються в організмі людини під час виконання трудових функцій, а також враховувати специфіку технологічних процесів конкретного підприємства.

В основі побудови будь-якого раціонального режиму лежить закономірність зміни працездатності людини протягом робочого часу. Працездатність – це здатність організму людини витримувати певне робоче навантаження, підтримуючи при цьому заданий рівень ефективності та якості виконання операцій без шкоди для здоров'я. Дослідники у сфері охорони праці та ергономіки одностайно відзначають, що динаміка працездатності не є лінійною. Вона має яскраво виражений фазовий характер, який обумовлений процесами адаптації організму до навантажень та поступовим накопиченням втоми [1, с. 142].

Для того щоб оптимізувати графіки роботи персоналу у закладі харчування, керівництво повинно чітко розуміти, на які години припадають піки та спади фізичної та розумової активності підлеглих. Більш детально фази

зміни працездатності працівника протягом стандартної робочої зміни та рекомендації щодо адаптації режиму праці наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка фаз працездатності персоналу протягом робочої зміни та їх характеристика

Фаза працездатності	Орієнтовна тривалість	Характеристика психофізіологічного стану працівника	Рекомендації щодо організації режиму праці та відпочинку
1. Впрацювання (адаптація)	Від 30 хвилин до 1,5 години на початку зміни	Відбувається поступове налаштування нервової системи та рухового апарату на робочий ритм. Можливі дрібні помилки, швидкість роботи нижча за середню.	Уникати постановки найскладніших завдань одразу після початку зміни. Проведення коротких організаційних нарад (брифінгів) перед виходом у зал.
2. Висока (стійка) працездатність	2–3 години	Організм функціонує в оптимальному режимі. Максимальна концентрація уваги, висока швидкість та точність виконання операцій. Мінімальний рівень браку та помилок.	На цей період доцільно планувати найбільше навантаження (наприклад, обслуговування гостей у години пік – бізнес-ланчі або вечірня посадка).
3. Зниження працездатності (розвиток втоми)	1–2 години	З'являється відчуття втоми, знижується увага, уповільнюється реакція. Зростає ймовірність конфліктів з клієнтами та виробничого травматизму.	Необхідне впровадження регламентованих перерв на відпочинок та харчування. Зміна виду діяльності (наприклад, перехід від активного обслуговування до підготовки столових приборів).
4. Кінцевий порив (мобілізація)	Останні 30–40 хвилин зміни	Короткочасне емоційне та фізіологічне піднесення, пов'язане з очікуванням закінчення роботи. Продуктивність може тимчасово зрости.	Завершення розпочатих циклів обслуговування, передача зміни, прибирання робочого місця. Не планувати довготривалих завдань.

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 145; 34, с. 39]

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 1.1, можна зробити висновок, що головне завдання раціоналізації внутрішньозмінного режиму полягає у максимальному подовженні фази стійкої працездатності та запобіганні настанню глибокої перевтоми. Якщо перерва на відпочинок надається занадто пізно – коли працівник вже перебуває у стадії глибокого спаду, то час, необхідний для відновлення його сил, значно збільшується, а ефективність подальшої роботи залишається низькою. Тому відпочинок має носити

випереджальний характер, тобто призначатися безпосередньо перед початком різкого зниження працездатності.

У контексті ресторанного господарства слід звернути особливу увагу на специфічні фактори втоми, які притаманні цій галузі. По-перше, це значні фізичні навантаження. Офіціанти, бармени та кухарі проводять більшу частину зміни «на ногах», що призводить до статичної напруги м'язів спини та ніг. По-друге, це складний мікроклімат (особливо на кухні: підвищена температура, вологість, шум від обладнання та вентиляції) [28, с. 37]. По-третє, і це чи не найголовніше, – колосальне емоційне та психологічне навантаження. Працівники контактної зони щоденно здійснюють так звану «емоційну працю» (emotional labor), яка вимагає від них постійно демонструвати привітність, доброзичливість та гостинність, незалежно від власного настрою чи поведінки гостей [7, с. 54]. Цей стан емоційного дисонансу виснажує нервову систему набагато швидше, ніж фізична робота. Відповідно, відпочинок для таких працівників має передбачати можливість психологічного розвантаження – перебування у тиші, відсутності необхідності спілкуватися, зміну візуального середовища.

Соціально-економічна сутність оптимізації робочого часу розкривається через двоєдиний характер впливу на суб'єкти трудових відносин: з одного боку – на самого працівника (соціальний ефект), з іншого – на підприємство як економічну систему (економічний ефект). Ці два аспекти неможливо розглядати ізольовано, оскільки соціальний добробут персоналу є прямою передумовою економічної прибутковості закладу харчування [16, с. 183].

Для структурування цих взаємозв'язків доцільно розглянути класифікацію факторів та наслідків впровадження раціональних режимів праці, яка відображає інтегральний вплив на діяльність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація соціально-економічних та психофізіологічних ефектів від впровадження раціональних режимів праці та відпочинку

Аспект впливу	Основні показники, що зазнають змін	Сутність впливу на діяльність закладу ресторанного господарства
Економічний	– Продуктивність праці; – Рівень браку та втрат; – Фонд оплати праці; – Витрати на рекрутинг.	Збільшення швидкості обслуговування гостей; зниження кількості помилок при прийомі замовлень (що зменшує втрати продуктів); оптимізація витрат на оплату надурочних робіт; скорочення непрямих витрат, пов'язаних з пошуком та навчанням нових співробітників через плинність.
Соціальний	– Задоволеність працею; – Плинність кадрів; – Рівень конфліктності; – Лояльність персоналу.	Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; підвищення престижності робочого місця в очах працівників; готовність персоналу поділяти корпоративні

		цінності закладу; покращення командної взаємодії між залом та кухнею.
Психофізіологічний (Охорона праці)	– Рівень втомлюваності; – Професійні захворювання; – Виробничий травматизм; – Кількість лікарняних.	Збереження працездатності до кінця зміни; мінімізація ризиків опіків, порізів чи падінь (які часто трапляються саме через втрату концентрації на фоні втоми); зменшення втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність співробітників.

Джерело: систематизовано та адаптовано автором на основі [16, с. 185; 25, с. 110]

Підсумовуючи дані таблиці 1.2, варто підкреслити, що економічний вимір раціоналізації режимів праці для кафе чи ресторану має цілком конкретне фінансове вираження. Перевтомлений офіціант робить менше кросселів (не пропонує додаткові напої чи десерти), не встигає вчасно прибирати столи, що знижує оборотність посадкових місць, і своєю апатією або роздратованістю формує негативний клієнтський досвід [24, с. 78]. Як наслідок, заклад втрачає лояльних гостей та недоотримує прибуток. З іншого боку, впровадження продуманих графіків роботи (наприклад, гнучких змін, подрібнених перерв) виступає потужним інструментом нематеріальної мотивації. Як зазначають І. Черниш та М. Козик, у сфері послуг можливість мати зручний графік роботи, який дозволяє поєднувати працю з навчанням або особистим життям, часто є більш вагомим фактором утримання цінного співробітника, ніж незначне підвищення заробітної плати [32, с. 89].

Специфіка ресторанного бізнесу характеризується нерівномірністю споживчого попиту з чіткими піковими навантаженнями. За таких умов традиційний восьмигодинний робочий день стає економічно неефективним, оскільки призводить або до простою персоналу, або до нераціональних витрат фонду оплати праці [17, с. 154]. Оптимальним рішенням є впровадження гнучких багатозмінних графіків: розірваних, ступінчастих змін чи підсумованого обліку робочого часу [29, с. 87]. Водночас, раціоналізація неможлива без інтеграції інструментів корпоративного тайм-менеджменту. Здатність керівництва кафе до самоменеджменту та ефективного делегування є запорукою стабільного ритму роботи, адже хаос в управлінні миттєво виснажує лінійний персонал.

Особливого значення оптимізація режимів праці набуває в умовах воєнного стану. Хронічний стрес та емоційна виснаженість суттєво знижують природний поріг працездатності. У цій ситуації гнучкість графіків та надання додаткових мікропауз для психологічного розвантаження стають не просто вимогою ергономіки, а критичною умовою збереження кадрового потенціалу підприємства [6, с. 149].

Отже, науково обґрунтований режим праці та відпочинку формується на перетині трьох базових критеріїв: виробничо-економічних (забезпечення рентабельності та якості послуг), психофізіологічних (відновлення сил) та соціально-правових (дотримання норм законодавства). Соціально-економічна сутність цього процесу зводиться до балансування між максимізацією

прибутку та збереженням здоров'я і мотивації працівників. Успішна реалізація такого комплексного підходу вимагає від менеджменту сучасних HR-навичок.

1.2. Нормативно-правове регулювання робочого часу та часу відпочинку в Україні

Рационалізація режимів праці та відпочинку у будь-якому закладі ресторанного господарства не може здійснюватися стихійно або виключно на основі суб'єктивних побажань керівництва. Процес побудови графіків виходу персоналу на роботу має суворе законодавче підґрунтя, яке формує так званий «правовий коридор» для прийняття управлінських рішень. Відповідно, дослідження методичних та практичних аспектів управління часом персоналу вимагає глибокого аналізу чинної нормативно-правової бази України. Саме законодавство визначає ті непорушні межі тривалості робочих змін, періодів відпочинку та умов праці, порушення яких тягне за собою юридичну відповідальність суб'єкта господарювання.

Систему нормативно-правового регулювання робочого часу та часу відпочинку в Україні можна уявити у вигляді багаторівневої ієрархічної структури, де кожен наступний рівень деталізує та адаптує загальнодержавні норми до специфіки конкретної галузі або підприємства. Для наочного розуміння цієї структури звернемося до рисунка 1.1, на якому схематично відображено архітектуру правового забезпечення трудових відносин.

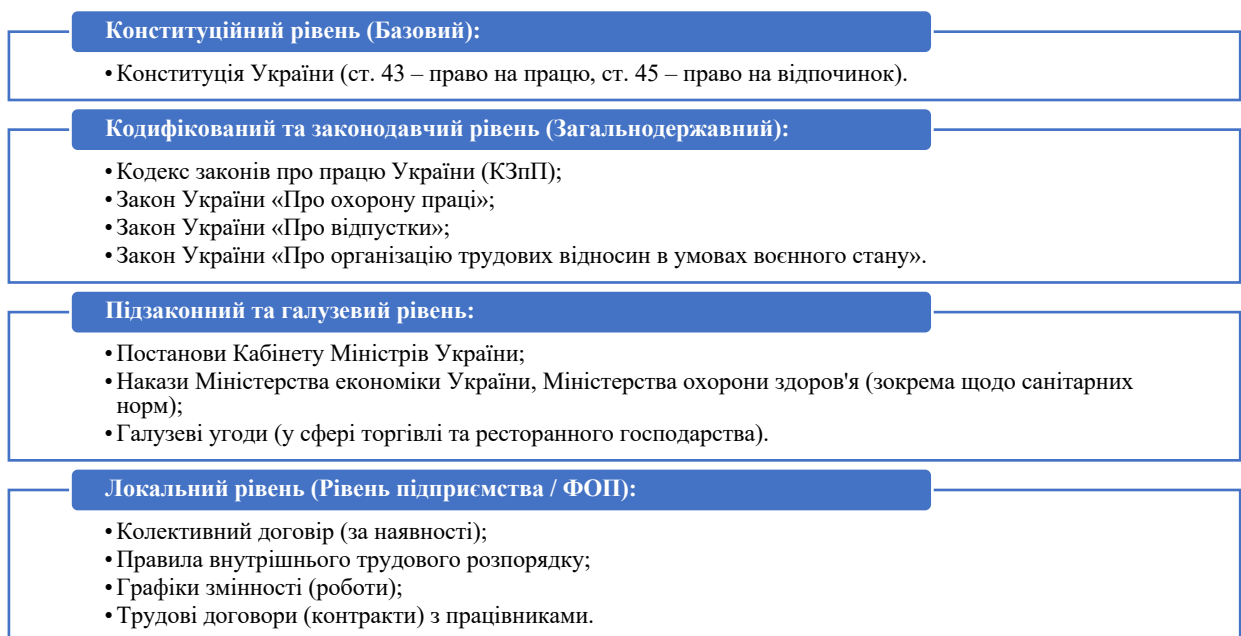


Рисунок 1.1 – Ієрархічна структура нормативно-правового регулювання режимів праці та відпочинку

Джерело: побудовано автором на основі аналізу законодавчої бази [10; 21; 34]

Як видно з наведеної схеми, фундаментальним нормативним актом, що регулює питання організації праці в Україні, є Кодекс законів про працю

України (КЗпП). Згідно зі статтею 50 КЗпП, нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень [10]. Проте, як свідчить практика діяльності закладів ресторанного господарства, застосування класичного п'ятиденного робочого тижня з двома вихідними (субота та неділя) для лінійного персоналу (кухарів, офіціантів, барменів) є технологічно та економічно неможливим. Кафе та ресторани орієнтовані на обслуговування відвідувачів саме у вечірні години та вихідні дні, коли традиційні підприємства не працюють.

Для вирішення цієї суперечності законодавство передбачає спеціальний механізм – підсумований облік робочого часу. Відповідно до статті 61 КЗпП України, на безперервно діючих підприємствах, а також в окремих виробництвах, цехах, дільницях, відділеннях і на деяких видах робіт, де за умовами виробництва не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства запровадження підсумованого обліку робочого часу [10].

При підсумованому обліку робочого часу тривалість роботи протягом дня (зміни) або тижня може відхилятися від законодавчо встановленої норми, але загальна сума годин роботи за обліковий період (місяць, квартал, півріччя) має дорівнювати нормі робочого часу за цей самий період. Саме ця норма дозволяє керівництву кафе розробляти графіки типу «два через два» (2/2) або «три через три» (3/3) по 10-12 годин за зміну. Однак важливо розуміти, що впровадження такого режиму вимагає ретельного документального оформлення на локальному рівні, щоб уникнути порушень, за які передбачені значні штрафні санкції з боку Державної служби України з питань праці [28, с. 36].

Окрім робочого часу, не менш детально регламентується й час відпочинку. Право на відпочинок, закріплене Конституцією, матеріалізується через систему перерв та вихідних днів, що покликані відновити фізичні та психологічні ресурси працівника. Для кращого сприйняття та систематизації нормативних вимог щодо часу відпочинку, розглянемо таблицю 1.3, де наведено класифікацію видів відпочинку з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.3 – Законодавча класифікація та характеристика видів часу відпочинку (на основі КЗпП України)

Вид часу відпочинку	Законодавчі вимоги (норма КЗпП)	Особливості застосування у закладах ресторанного господарства (кафе)
Перерва для відпочинку і харчування (внутрішньозмінна)	Надається тривалістю не більше 2 годин, зазвичай через 4 години після початку роботи. Не включається до робочого часу (ст. 66).	Якщо умови роботи не дозволяють відлучатися з робочого місця (наприклад, бармен у невеликому кафе), працівнику повинна бути надана можливість приймання їжі

		протягом робочого часу. У такому разі цей час оплачується.
Щоденний (міжзмінний) відпочинок	Разом із часом обідньої перерви має бути не меншим подвійної тривалості часу роботи в попередню зміну (ст. 59).	При змінах по 12 годин (наприклад, з 10:00 до 22:00) міжзмінний відпочинок становить мінімум 24 години, що робить графіки виходу щодня по 12 годин незаконними. Оптимальними є графіки 2/2 або 3/3.
Щотижневі дні відпочинку (вихідні)	Тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не менш як 42 години (ст. 70).	У кафе вихідні дні надаються не у суботу-неділю, а за ковзним графіком згідно із затвердженими графіками змінності.
Святкові та неробочі дні	Робота у ці дні забороняється, за винятком безперервних виробництв або робіт, пов'язаних з обслуговуванням населення (ст. 73).	Кафе активно працюють у свята. Робота у ці дні оплачується у подвійному розмірі або компенсується наданням іншого дня відпочинку за згодою сторін (ст. 107). (Примітка: норма призупинена на час воєнного стану).
Щорічні відпустки	Основна відпустка – не менше 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік (ст. 75).	У ресторанному бізнесі графік відпусток часто складають з урахуванням сезонності (спад активності у літній період для міських кафе, або навпаки – пік для курортних закладів).

Джерело: сформовано та адаптовано автором на основі [10; 17, с. 165]

З наведеної таблиці чітко прослідковується, що законодавство намагається захистити працівника від надмірного експлуатування. Висновок з аналізу таблиці 1.3 полягає в тому, що для підприємств харчування найбільш критичним моментом є правильне оформлення внутрішньозмінних перерв. На практиці в багатьох дрібних кафе офіціанти та кухарі обідають «на ходу», що є прямим порушенням статті 66 КЗпП та санітарно-гігієнічних вимог. Керівництво закладу зобов'язане не лише документально закріпити час перерви у правилах внутрішнього трудового розпорядку, але й фізично організувати зону для відпочинку та харчування персоналу.

Невід'ємною складовою нормативного регулювання робочого часу є дотримання стандартів охорони праці. Специфіка ресторанного бізнесу, зокрема робота на професійній кухні з її підвищеними ризиками, вимагає особливої уваги до стану працівників. Перевтома через відсутність належного відпочинку критично знижує концентрацію, перетворюючи кухаря на джерело небезпеки [34, с. 40]. Відповідно, науково обґрунтований графік роботи є не лише інструментом управління, а й превентивним заходом безпеки [11], який до того ж враховує регламентований час на обов'язкові санітарно-гігієнічні процедури.

Суттєвих змін правове поле зазнало із введенням воєнного стану (Закон України № 2136-ІХ), що вимагає від менеджменту швидкої адаптивності [6, с. 147]. Хоча для закладів харчування зберігається тижнева норма у 40 годин, роботодавці отримали ширші повноваження щодо встановлення меж робочого дня та залучення персоналу у вихідні. Крім того, призупинення дії ст. 73 КЗпП тимчасово скасувало подвійні компенсації за роботу в офіційні святкові дні [31, с. 26]. Однак науковці слушно застерігають: надмірне зловживання такими законодавчими послабленнями неминуче веде до емоційного та фізичного вигорання команди [14, с. 46]. Тому сьогодні ключовою стає соціальна відповідальність бізнесу, де збереження лояльного колективу стратегічно переважає ситуативну економію фонду оплати праці.

На мікрорівні, імплементація цих норм відбувається виключно через локальні інструменти – насамперед правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей документ є юридичним фундаментом, який фіксує тривалість змін, систему перерв та алгоритми підсумованого обліку робочого часу. Без його належного оформлення будь-які спроби оптимізації графіків створюють ризики штрафних санкцій під час перевірок.

Таким чином, вітчизняне законодавство визначає базовий правовий коридор для захисту працівників, залишаючи підприємствам індустрії гостинності достатній простір для гнучкого планування. Проте математичне та ергономічне моделювання ідеального режиму роботи виходить за межі суто юриспруденції.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання робочого часу в закладах ресторанного господарства

У контексті управління трудовими ресурсами підприємств індустрії гостинності це означає, що перед тим як розробляти нові графіки роботи чи впроваджувати зміни у режими відпочинку, керівництво має об'єктивно оцінити, наскільки ефективно використовується наявний фонд робочого часу. Як слушно зазначають фахівці, відсутність системної оцінки призводить до того, що управлінські рішення приймаються інтуїтивно, спираючись на суб'єктивні відчуття адміністратора, а не на реальні дані про навантаження персоналу [17, с. 201].

Сучасна економіка праці пропонує широкий спектр методичних інструментів для дослідження робочого часу. Однак їх застосування у сфері ресторанного господарства має суттєву специфіку, зумовлену сервісним характером діяльності, високою часткою ручної праці та нестабільністю клієнтських потоків.

Фундаментальним базисом для проведення будь-якої оцінки є правильна класифікація витрат робочого часу. Для того щоб виявити так званих «викрадачів часу» та приховані резерви підвищення продуктивності, весь час перебування працівника (наприклад, офіціанта чи кухаря) на робочому місці необхідно розкласти на складові елементи. Систематизацію цих елементів,

адаптовану до умов функціонування закладу ресторанного господарства, наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація елементів витрат робочого часу працівників контактної зони (офіціантів) та виробництва (кухарів)

Категорія часу	Зміст та характеристика витрат часу	Приклади в умовах кафе
1. Час продуктивної роботи (Т_{пр})		
1.1. Підготовчо-заклучний час	Витрачається на підготовку до виконання завдань та завершення зміни. Не залежить від кількості клієнтів.	Перевдягання в уніформу, натирання приборів перед відкриттям, передача каси, прибирання станції наприкінці зміни.
1.2. Оперативний час (основний та допоміжний)	Безпосереднє виконання трудових обов'язків, спрямованих на створення продукту або послуги.	Прийом замовлення, винесення страв, розрахунок гостя (для офіціанта); нарізка інгредієнтів, термічна обробка, видача страв (для кухаря).
1.3. Час обслуговування робочого місця	Підтримка робочого місця у належному стані протягом зміни.	Заміна розхідних матеріалів (серветок, чекової стрічки), протирання столів, миття інвентарю.
2. Час перерв (Т_{пер})		
2.1. Регламентовані перерви	Час, передбачений законодавством та правилами внутрішнього розпорядку.	Обідня перерва, короткі мікропаузи для відпочинку та санітарних потреб.
2.2. Нерегламентовані перерви	Самовільні відлучення працівника з робочого місця.	Тривалі розмови по телефону в особистих справах, часті перекури.
3. Час простоїв (Т_{прст})		
3.1. З організаційно-технічних причин	Втрати часу, що не залежать від працівника.	Відсутність електроенергії, поломка кавомашини чи терміналу, очікування видачі страв з кухні через збої в поставках.
3.2. Через порушення трудової дисципліни	Втрати часу з вини самого працівника.	Запізнення на зміну, передчасне залишення робочого місця.

Джерело: узагальнено та розроблено автором на основі [8, с. 478; 17, с. 205]

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.4, дозволяє зробити висновок, що головною метою раціоналізації є максимізація частки оперативного часу та мінімізація втрат (нерегламентованих перерв та простоїв). У ресторанному бізнесі також критично важливо оптимізувати підготовчо-заклучний час, щоб ці рутинні процеси не перетиналися з годинами активного обслуговування гостей.

Для практичного збору інформації щодо структури витрат робочого часу найчастіше застосовують методи безпосереднього спостереження. Основними з них є:

1. Фотографія робочого часу (ФРЧ) – це метод вивчення робочого часу шляхом безперервного спостереження і вимірювання всіх без винятку витрат часу протягом усієї зміни або її частини [30]. У кафе цей метод дозволяє виявити, скільки часу офіціант реально витрачає на обслуговування, а скільки – на безцільне очікування або вирішення конфліктних ситуацій.

2. Хронометраж – використовується для вивчення витрат часу на виконання циклічних, повторюваних операцій (наприклад, приготування стандартної порції салату або оформлення рахунку) [8, с. 480]. На відміну від ФРЧ, хронометраж досліджує лише оперативний час і слугує базою для розробки внутрішніх нормативів швидкості обслуговування.

3. Метод моментних спостережень – застосовується для масового збору даних. Адміністратор у випадково обрані моменти часу фіксує, чим саме зайнятий кожен працівник. Це дозволяє швидко визначити загальний коефіцієнт завантаженості персоналу без проведення трудомісткої безперервної фотографії.

Отримані в результаті спостережень емпіричні дані підлягають математичній обробці. У науковій літературі, зокрема у працях І. Миколайчук [16, с. 184], пропонується використовувати систему аналітичних показників (коефіцієнтів), які об'єктивно відображають ефективність режимів праці. Базовим серед них є коефіцієнт використання робочого часу (Кврч), який розраховується як відношення суми нормованих витрат часу (підготовчо-заклучного, оперативного, часу обслуговування робочого місця та регламентованих перерв) до загальної тривалості зміни. Наближення цього показника до одиниці свідчить про високу щільність робочого процесу та відсутність значних простоїв. Додатково розраховуються коефіцієнти втрат часу з вини працівника та з організаційно-технічних причин, що дозволяє локалізувати проблемні зони в управлінні закладом.

Для того щоб оцінка була комплексною та дієвою, вона не повинна зводитися лише до математичних розрахунків. Процес дослідження має будуватися за чітким алгоритмом, який враховує логіку прийняття управлінських рішень. Цей методичний підхід схематично відображено на рисунку 1.2.

Висновки з наведеного алгоритму очевидні – оцінка є не одноразовою дією, а замкненим управлінським циклом. Сучасний етап розвитку менеджменту передбачає, що до етапу збору інформації (Етап II) все частіше долучають автоматизовані системи. Наприклад, ІТ-рішення для ресторанного бізнесу дозволяють автоматично фіксувати час приходу та завершення зміни за допомогою біометричних терміналів або персональних карток, а також відслідковувати швидкість обслуговування кожного столика [30]. Проте, як зазначають практики, жодна програма не здатна оцінити рівень емоційної втоми працівника, що робить традиційні методи візуального спостереження (особливо ФРЧ) незамінними [28, с. 38].

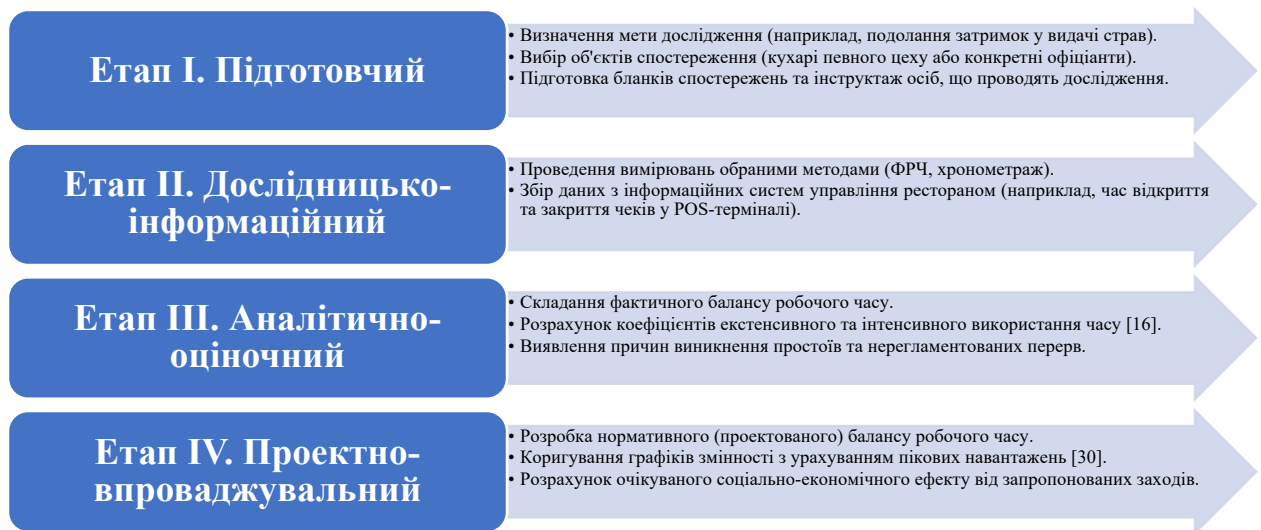


Рисунок 1.2 – Логіко-структурний алгоритм оцінки ефективності використання робочого часу в закладі ресторанного господарства
Джерело: розроблено автором на основі узагальнення методичних підходів [16, с. 185; 30]

Окремим методичним напрямом, що набуває популярності, є самофотографія робочого часу. Працівникам пропонується самостійно фіксувати причини своїх простоїв або затримок у спеціальних картках. З одного боку, це значно економить час менеджерів, а з іншого – виступає потужним інструментом самоменеджменту. Працівник починає самостійно усвідомлювати, куди зникає його час, що є першим кроком до розвитку навичок корпоративного тайм-менеджменту [30].

Тож, вибір конкретного методичного підходу до оцінки ефективності використання робочого часу залежить від масштабів закладу, його технологічної складності та наявності кваліфікованих управлінських кадрів. Для невеликих закладів, таких як досліджуване кафе «Дарина», найбільш оптимальним є поєднання методу фотографії робочого часу (для виявлення резервів оптимізації графіків виходу персоналу) та розрахунку базових коефіцієнтів використання часу. Використання саме цього методичного інструментарію у процесі подальшого аналітичного дослідження (у другому розділі роботи) дозволить сформувати об'єктивну картину стану організації праці в кафе та розробити дієві, науково обґрунтовані заходи щодо її покращення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ В КАФЕ «ДАРИНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика кафе «Дарина»

Дослідження будь-яких соціально-економічних процесів на підприємстві, зокрема питань організації режимів праці та відпочинку персоналу, вимагає попереднього глибокого аналізу середовища, в якому ці процеси протікають. Ефективність використання робочого часу безпосередньо залежить від формату закладу, його матеріально-технічного забезпечення, обраної моделі управління та загального фінансово-економічного стану. З огляду на це, розпочнемо практичну частину нашого дослідження з комплексної організаційно-економічної характеристики базового підприємства – кафе «Дарина».

За своєю організаційно-правовою формою досліджуваний заклад функціонує як фізична особа-підприємець (ФОП Абрамов). Форма власності – приватна. Кафе розташоване за адресою: вул. Водоп'янова, 9, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область, Україна. Контактний телефон для зв'язку з адміністрацією: +38 067 786 7772. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), підприємство здійснює свою роботу за такими основними напрямками:

- 56.10 «Діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування» (основний);
- 56.29 «Інша діяльність у сфері громадського харчування» (організація кейтерингу, кальянне обслуговування);
- 47.11 «Роздрібна торгівля продуктами харчування в спеціалізованих магазинах» (реалізація власної продукції та готових страв на виніс).

Кафе «Дарина» розпочало свою господарську діяльність у 2011 році. На початковому етапі заклад позиціонував себе як невелике локальне кафе, орієнтоване переважно на мешканців прилеглих районів міста. Однак завдяки грамотній управлінській політиці підприємство пройшло шлях поступової еволюції. Згодом було суттєво розширено спектр послуг: відкрито літню терасу, облаштовано окрему банкетну залу для проведення урочистостей, впроваджено сучасні POS-системи та сервіси онлайн-замовлень. Місією підприємства на сьогодні є забезпечення високоякісного обслуговування відвідувачів, створення максимально затишної атмосфери для відпочинку, а також популяризація традицій української кухні в поєднанні із сучасними гастрономічними трендами.

Як і будь-який комерційний суб'єкт ресторанного господарства, кафе «Дарина» формує систему цільових орієнтирів. До стратегічних цілей закладу можна віднести: надання конкурентоспроможних послуг харчування; професійну організацію святкових заходів; гарантування санітарно-

епідеміологічної та фізичної безпеки гостей; зміцнення ділової репутації на локальному ринку Кривого Рогу; а також масштабування клієнтської бази шляхом активного маркетингу в цифровому середовищі [10].

Загальне управління закладом здійснюється на основі лінійно-функціональної організаційної структури, яка є класичною та найбільш виправданою для підприємств малого бізнесу в індустрії гостинності [1]. Метою такої побудови є забезпечення безперервності технологічних процесів, чітка координація роботи залу та кухні, а також раціональний розподіл ресурсів. Розподіл функціональних обов'язків серед ключового персоналу систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура управління та функціональні обов'язки персоналу кафе «Дарина»

Посада	Основні управлінські та операційні функції
Власник / Директор	Визначає стратегію розвитку, контролює фінансові та адміністративні процеси, укладає договори, затверджує бюджет.
Адміністратор	Керує роботою залу, складає графіки змінності, розподіляє обов'язки персоналу, вирішує конфлікти, контролює якість обслуговування та касову дисципліну.
Кухарі (в т.ч. старший кухар)	Приготування страв та десертів за технологічними картами, контроль якості сировини, підтримка жорстких санітарних норм на кухні.
Бариста / Бармен	Приготування кавових, безалкогольних та алкогольних напоїв, робота з клієнтами за барною стійкою, облік барної продукції.
Офіціанти	Безпосереднє обслуговування відвідувачів, подача страв, консультування щодо меню, робота з POS-системою, підтримання чистоти столів.
Прибиральники	Підтримка чистоти та санітарного порядку у закладі, дезінфекція приміщень.
Маркетолог (аутсорс)	Просування закладу в соціальних мережах, робота з цільовою аудиторією, розробка акцій.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх регламентів підприємства [2; 9]

Аналіз організаційної структури виявив низку вразливих місць. Головною проблемою управління є надмірна централізація оперативних функцій на посаді адміністратора. Відсутність змінного адміністратора або старшого офіціанта (менеджера залу) призводить до того, що в години пікових навантажень (обіди, вечірні посадки, паралельне проведення банкету) швидкість прийняття управлінських рішень критично падає. Крім того, спостерігається недостатня формалізація бізнес-процесів: відсутність стандартизованих чек-листів для персоналу ускладнює контроль якості та збільшує час адаптації новачків.

Щоденно кафе працює з 11:00 до 23:00, проте графік може коригуватися під час обслуговування спецзамовлень. Загальна місткість закладу становить 60 посадкових місць в основному залі, додатково є банкетна зала (до 50 осіб) та літня тераса (30 місць). Матеріально-технічна база закладу перебуває у задовільному стані, але потребує точкової модернізації. Основний зал площею

100–120 м² відзначається ергономічним плануванням та якісним зонуванням освітлення. Банкетний зал є зручним для трансформації, однак страждає від недостатньої шумоізоляції, що створює дискомфорт під час масових гулянь. Літня тераса забезпечує затишок завдяки дерев'яним елементам декору, але інвентаризація виявила зношеність частини меблів та недостатню кількість точок електроживлення для сучасних потреб відвідувачів.

Виробнича зона (кухня) оснащена необхідним переліком теплового (газові/електричні плити, пароконвектомати) та холодильного обладнання. Варто зауважити, що близько 20–30% техніки є морально застарілою та енергоємною. Це не лише підвищує комунальні витрати ФОП, але й створює ризики порушення температурних режимів зберігання заготовок. Касова зона обслуговується 2–3 POS-терміналами, чого іноді не вистачає для уникнення черг при одночасному розрахунку кількох столиків [12].

Для повноцінного розуміння життєздатності та успішності підприємства необхідно звернутися до мови цифр. Техніко-економічні показники виступають індикаторами ефективності прийнятих управлінських рішень. Для комплексної оцінки ефективності функціонування кафе «Дарина» проаналізуємо динаміку його ключових фінансових та виробничих результатів за період 2023–2025 років. Розрахункові дані систематизовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності закладу ресторанного господарства Кафе «Дарина» м. Кривий Ріг за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023 рр. (+, -)	Зміна 2025/2023 рр. (%)
1. Місткість ресторану, осіб	60/100	60/100	60/100	–	–
2. Кількість осіб, що перебували у ресторані, осіб	10 920	9 860	12 540	+1 620	114,84
3. Середній чек, грн	412,80	468,50	523,70	+110,90	126,86
4. Надходження від реалізації послуг, тис. грн	4 508,7	4 618,4	6 566,1	+2 057,4	145,63
у тому числі: послуг харчування	4 104,6	4 192,3	5 966,8	+1 862,2	145,36
інших послуг	404,1	426,1	599,3	+195,2	148,31
5. Чисельність персоналу, осіб	11	12	12	+1	109,09
6. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	15 500	16 400	17 100	+1 600	110,32
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2 485,6	2 736,4	3 356,8	+871,2	135,06
8. Продуктивність праці, тис. грн/особу	409,9	384,9	547,2	+137,3	133,50
9. Фондовіддача, грн/грн	1,81	1,69	1,96	+0,15	108,29
10. Витрати діяльності, тис. грн	3 984,2	4 312,6	5 732,8	+1 748,6	143,88
11. Чистий прибуток, тис. грн	524,5	305,8	833,3	+308,8	158,88

Джерело: складено автором на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства

Детальний аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє виявити низку важливих тенденцій у розвитку підприємства. Незважаючи на сталу місткість закладу, динаміка відвідуваності мала коливальний характер: у 2024 році спостерігався спад кількості гостей на 9,7% (до 9 860 осіб), що, ймовірно, було наслідком загальної макроекономічної нестабільності. Проте вже у 2025 році заклад зумів не лише відновити потік, але й наростити його до 12 540 осіб, що на 14,84% більше показника базисного 2023 року.

Паралельно з цим відбувалося стабільне зростання середнього чека (на 26,86% за досліджуваний період), що відображає як інфляційні процеси (здорожчання продуктів закупівлі), так і успішну роботу персоналу щодо перехресних продажів та просування більш маржинальних позицій меню. Синергія зростання трафіку та середнього чека забезпечила потужний приріст загальних надходжень від реалізації – до 6 566,1 тис. грн у 2025 році (+45,63%). Важливо відзначити, що керівництво кафе дбає про свій кадровий потенціал: чисельність персоналу збільшилась на 1 одиницю, а середньомісячна заробітна плата зросла на 10,32%, досягнувши 17 100 грн, що стимулює продуктивність праці (яка зросла на значні 33,50%).

Особливої уваги заслуговує показник чистого прибутку. У 2024 році спостерігалось його стрімке падіння (майже на 41% порівняно з 2023 роком) на фоні випереджаючого росту витрат діяльності. Це свідчить про період адаптації бізнесу до складних зовнішніх умов. Однак управлінські заходи 2025 року виявилися вкрай ефективними: чистий прибуток досяг 833,3 тис. грн, перевищивши показник базисного року майже на 59%.

Таким чином, кафе «Дарина» є економічно стійким, прибутковим підприємством, яке має потенціал до подальшого зростання. Водночас, для утримання позитивних фінансових трендів керівництву необхідно вирішити виявлені організаційні проблеми: оптимізувати навантаження на адміністративний персонал, модернізувати застаріле обладнання та запровадити науково обґрунтовані підходи до управління робочим часом колективу.

2.2. Аналіз складу, структури персоналу та діючих графіків роботи в закладі

Ефективне функціонування закладу ресторанного господарства неможливе без злагодженої роботи його колективу. Людські ресурси в індустрії гостинності виступають не просто фактором виробництва, а ключовим елементом формування сервісного продукту, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей та, як наслідок, на фінансові результати підприємства. З огляду на це, детальний аналіз якісного та кількісного складу персоналу, системи розподілу обов'язків, а також діючих

режимів праці є необхідним етапом для виявлення резервів оптимізації роботи кафе «Дарина».

Як було зазначено у попередньому підрозділі, організаційна структура управління кафе побудована за лінійно-функціональним принципом. Поточний штатний розклад підприємства у 2025 році налічує 12 осіб. Для об'єктивної оцінки кадрового потенціалу закладу доцільно проаналізувати його якісний склад за ключовими соціально-демографічними та професійними ознаками. Результати такого аналізу систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз якісного складу та структури персоналу кафе «Дарина» станом на 2025 рік

Категорія персоналу (посада)	Штатна чисельність, осіб	Вікова структура (середній вік), років	Рівень освіти	Середній досвід роботи у сфері, років
Адміністративно-управлінський персонал				
Директор (власник)	1	42	Вища (економічна)	понад 10
Адміністратор	1	35	Вища (менеджмент)	7
Виробничий персонал (кухня)				
Шеф-кухар (старший)	1	38	Професійно-технічна	12
Кухарі-універсали	2	26	Професійно-технічна / Базова вища	3
Обслуговуючий персонал (зал)				
Бариста / бармен	1	24	Незакінчена вища (студент)	2
Офіціанти	4	21	Незакінчена вища (студенти)	1–1,5
Допоміжний персонал				
Прибиральники / посудомийники	2	52	Середня / Середня спеціальна	не вимагається
Разом по підприємству:	12	~31 (в середньому)	–	–

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі внутрішньої кадрової документації кафе «Дарина»

Дані таблиці 2.3 яскраво ілюструють типову для вітчизняного ресторанного бізнесу картину: ядро обслуговуючого персоналу (офіціанти, бариста) складає молодь, переважно студенти, для яких ця робота часто є тимчасовою. Це зумовлює відносно низький середній стаж роботи у контактній зоні та створює постійні ризики плинності кадрів. Натомість управлінський та виробничий блок (кухня) укомплектований більш зрілими та досвідченими фахівцями, що забезпечує стабільність технологічних процесів та підтримання якості страв [24, с. 76].

Розподіл функціональних обов'язків у кафе «Дарина» формально закріплений, проте на практиці має суттєві недоліки. Адміністратор виступає ключовою ланкою оперативного управління, виконуючи надзвичайно широкий спектр завдань: від складання графіків роботи та вирішення конфліктів у залі до ведення касової звітності та приймання товарів від постачальників. Шеф-кухар повністю організовує виробничий процес, розробляє технологічні карти та контролює дотримання норм системи НАССР, тоді як лінійні кухарі відповідають за безпосереднє приготування страв [2]. Офіціанти є головними комунікаторами закладу, проте в умовах кафе їм часто доводиться поєднувати свої прямі обов'язки з функціями баристи або помічника адміністратора при організації банкетів [9].

Проведений аналіз дозволив виявити критичну проблему організаційної структури – надмірну концентрацію відповідальності на посаді адміністратора. Наявність лише однієї штатної одиниці адміністратора на заклад, що працює без вихідних з 11:00 до 23:00, створює управлінський вакуум у дні його відсутності. Це призводить до уповільнення прийняття рішень під час пікових посадок та високої залежності бізнесу від однієї особи.

Технології управління персоналом у кафе «Дарина» мають переважно неформалізований, інтуїтивний характер. Кадрове планування здійснюється ситуативно, спираючись на сезонні коливання та графік банкетів. Процес рекрутингу реалізується через соціальні мережі або особисті рекомендації. Вагомим недоліком є відсутність письмових програм адаптації: ознайомлення новачків з правилами внутрішнього трудового розпорядку та санітарними нормами відбувається в усному форматі [33]. Це збільшує термін виходу нового працівника на нормативну продуктивність. Навчання зводиться до наставництва з боку досвідченіших колег, а оцінка ефективності роботи персоналу має яскраво виражений суб'єктивний характер через відсутність чітких ключових показників ефективності (KPI).

Система мотивації має комбінований характер: матеріальна частина складається з фіксованого окладу, невеликих премій та чайових, а нематеріальна спирається на сприятливий психологічний клімат та лояльне ставлення керівництва [8, с. 479]. Однак ці інструменти недостатньо прив'язані до реальних витрат робочого часу працівників.

Окремим і найбільш критичним напрямом дослідження є аналіз діючих графіків роботи, оскільки саме вони визначають рівень втомлюваності персоналу та ефективність використання фонду оплати праці. Кафе «Дарина» працює щоденно протягом 12 годин (з 11:00 до 23:00). Для забезпечення безперервного обслуговування керівництво застосовує систему підсумованого обліку робочого часу. Характеристику поточних режимів праці для різних категорій персоналу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз діючих графіків виходу на роботу лінійного персоналу кафе «Дарина»

Посада	Режим роботи (графік змінності)	Фактичний час перебування на робочому місці	Тривалість зміни, год.	Організація відпочинку та харчування
Адміністратор	5/2 (плаваючі вихідні) або 6/1 у високий сезон	10:30 – 23:30	13	Неформалізовані перерви «на ходу», залежно від завантаженості залу.
Шеф-кухар	5/2 (стандартно)	10:00 – 19:00	9	1 година (плаваюча), найчастіше розбита на мікропаузи.
Лінійні кухарі	2/2	10:00 – 23:30	13,5	Перерви в години мінімального попиту (15:30 – 17:00), харчування на кухні.
Офіціанти	2/2 або 3/3	10:30 – 23:30	13	Чітко регламентованих перерв немає. Відпочинок у підсобному приміщенні під час спаду потоку гостей.
Бариста	2/2	10:30 – 23:30	13	Перерви узгоджуються з офіціантами, які тимчасово підміняють його на барі.

Джерело: розроблено автором за результатами власних спостережень та аналізу графіків кафе «Дарина»

Як засвідчив аналіз таблиці 2.4, діюча організація робочого часу в закладі має низку суттєвих організаційних та ергономічних дефектів, які прямо порушують принципи раціональності, описані нами у першому розділі роботи [16, с. 184].

По-перше, тривалість робочої зміни для лінійного персоналу (кухарів, офіціантів, баристи) становить від 13 до 13,5 годин (з урахуванням підготовчо-заключного часу на відкриття та закриття закладу). За графіком «два через два» це призводить до значного накопичення втоми, особливо наприкінці другої робочої зміни. Згідно з фізіологічними критеріями, після 10 годин інтенсивної роботи «на ногах» у працівника різко падає концентрація уваги, що на кухні загрожує виробничим травматизмом, а в залі – конфліктами з відвідувачами та зниженням якості обслуговування [34, с. 38].

По-друге, діючі графіки є абсолютно жорсткими та лінійними. Увесь персонал зміни (наприклад, 2 офіціанти та 1 бариста) виходить на роботу одночасно об 11:00 і залишає її о 23:00. Проте потік клієнтів у кафе не є рівномірним: він має виражені піки в обідній час (12:30–14:30) та ввечері (18:30–21:30). Це означає, що в ранкові години та після обіду персонал простоює, а роботодавець оплачує неефективний час. Водночас під час

вечірньої повної посадки або паралельного обслуговування банкету наявних двох офіціантів критично не вистачає, що призводить до затримок у видачі страв, хаосу та фізичного виснаження працівників [30].

По-третє, повністю відсутня культура регламентованого внутрішньозмінного відпочинку. Працівники харчуються та відпочивають «на ходу», коли в залі немає гостей. Це порушує вимоги трудового законодавства (ст. 66 КЗпП України), не дозволяє організму повноцінно відновити ресурси та створює додатковий психологічний тиск, оскільки працівник постійно перебуває в стані очікування клієнта [10].

Особливе занепокоєння викликає графік роботи адміністратора. Формальний режим 5/2 при 13-годинному робочому дні є фізично неможливим для тривалого підтримання без наслідків для здоров'я. На практиці це означає, що в певні дні тижня заклад функціонує взагалі без управлінського контролю (його функції хаотично розподіляються між власником або старшим кухарем), що руйнує системність бізнес-процесів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що в кафе «Дарина» сформувалася класична проблематика малого підприємства: відсутність стандартизації HR-процесів, перевантаження єдиного управлінця та використання застарілих, жорстких графіків роботи персоналу. Відсутність гнучких інструментів планування робочого часу (наприклад, розірваних змін, ступінчастого виходу на роботу або підключення додаткових працівників у години пік) призводить до нераціонального використання фонду оплати праці та створює ризики масового професійного вигорання колективу.

2.3. Оцінка ефективності використання робочого часу та впливу режимів відпочинку на продуктивність праці працівників кафе

Організація праці в індустрії гостинності має свою специфіку: результат роботи працівника контактної зони (офіціанта) неможливо накопичити на складі, він споживається безпосередньо в момент надання послуги. Тому наявність нераціональних втрат часу або ж, навпаки, надмірна інтенсифікація праці без належного відпочинку однаково негативно впливають на економічну ефективність закладу [16, с. 184].

Для об'єктивної оцінки діючих режимів праці в кафе «Дарина» нами було застосовано метод безперервної фотографії робочого часу (ФРЧ). Дослідження проводилося протягом двох типових робочих тижнів (у будні та вихідні дні) у квітні 2025 року. Об'єктом спостереження було обрано групу офіціантів, оскільки саме ця категорія персоналу зазнає найбільшого емоційного та фізичного навантаження, безпосередньо впливаючи на розмір середнього чека та рівень задоволеності гостей [24, с. 78].

Тривалість зміни, що підлягала хронометражу, становила 13 годин або 780 хвилин (з 10:30 до 23:30). Отримані емпіричні дані були усереднені та згруповані відповідно до класифікації витрат робочого часу, описаної нами у

підрозділі 1.3. Результати проведеного дослідження та фактичний баланс робочого часу офіціанта кафе «Дарина» відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Зведений фактичний баланс робочого часу офіціанта кафе «Дарина» (за результатами ФРЧ, середня тривалість зміни – 780 хв.)

Категорія витрат часу	Умовне позн.	Фактичні витрати, хв.	Частка від загального часу, %	Нормативна частка, %	Відхилення (факт до норми), %
1. Нормований час (Т _{норм})		510	65,4	85,0 – 90,0	- 19,6
1.1. Підготовчо-заклучний час	Т _{пз}	45	5,8	5,0	+ 0,8
1.2. Оперативний час (робота з гостями, прийом та видача замовлень)	Т _{оп}	360	46,2	60,0 – 65,0	- 13,8
1.3. Час обслуговування робочого місця (прибирання столів, натирання приборів)	Т _{об}	75	9,6	10,0	- 0,4
1.4. Регламентовані перерви на відпочинок та особисті потреби	Т _{пер}	30	3,8	10,0	- 6,2
2. Ненормований час (Втрати)		270	34,6	10,0 – 15,0	+ 19,6
2.1. Нерегламентовані перерви (перекури, особисті розмови)	Т _{нп}	45	5,8	0	+ 5,8
2.2. Простої з організаційних причин (очікування страв з кухні)	Т _{по}	65	8,3	2,0 – 5,0	+ 3,3
2.3. Простої через відсутність клієнтів (незавантаженість)	Т _{пк}	160	20,5	5,0 – 10,0	+ 10,5
РАЗОМ ФОНД ЧАСУ:	Т _{зм}	780	100,0	100,0	—

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі власного дослідження

Аналіз даних таблиці 2.5 виявляє низку критичних диспропорцій в організації праці. Насамперед, розрахуємо ключовий індикатор – коефіцієнт використання робочого часу ($K_{врч}$), який визначається як відношення нормованого часу до загальної тривалості зміни. Отримане значення 0,65 свідчить про те, що 35% оплачуваного часу працівника використовується неефективно. Головною причиною таких втрат (20,5% або 160 хвилин за зміну) є простої через відсутність клієнтів у так звані «мертві години» (з 11:00 до 12:30 та з 15:30 до 17:30). Оскільки керівництво застосовує жорсткий графік,

коли всі офіціанти виходять одночасно на весь день, підприємство зазнає прямих фінансових збитків, оплачуючи фактичну бездіяльність персоналу [30].

Тривожним є показник регламентованих перерв. Фактично на відпочинок та харчування виділяється лише 30 хвилин за 13-годинну зміну (3,8% часу замість нормативних 10%). При цьому офіціанти компенсують цю нестачу самовільними нерегламентованими перервами (45 хвилин). Це є яскравим підтвердженням того, що ігнорування фізіологічних потреб працівників з боку менеджменту призводить до прихованого саботажу трудової дисципліни [28, с. 38].

Проте найбільш руйнівний вплив нераціональних режимів праці проявляється не стільки у втратах часу, скільки у зниженні продуктивності та якості роботи в години пікових навантажень. Відсутність повноцінного внутрішньозмінного відпочинку на фоні високої інтенсивності праці викликає накопичення втоми. У сфері гостинності втома має подвійну природу: фізичну (через постійне перебування на ногах) та психологічну (через необхідність здійснення емоційної праці при спілкуванні з різними типами гостей) [32, с. 88].

Для того щоб прослідкувати, як саме накопичена втома б'є по рентабельності кафе «Дарина», ми проаналізували динаміку показників якості обслуговування (швидкість прийняття замовлення, кількість скарг та помилок у чеках) у розрізі часових періодів стандартної зміни. Зведені результати цього аналізу подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вплив фактора втоми на динаміку продуктивності та якості роботи офіціантів кафе «Дарина» протягом 13-годинної зміни

Період робочої зміни	Характеристика клієнтського потoku	Середній час прийому та передачі замовлення на кухню, хв.	Кількість зафіксованих помилок (за тиждень спостережень), од.	Суб'єктивний стан працівника (за результатами опитування)
10:30 – 13:00	Низький (ранкова кава, поодинокі гості)	2,5	1	Адаптація, високий рівень енергії.
13:00 – 16:00	Середній/Високий (бізнес-ланчі)	3,0	4	Стійка працездатність, максимальна концентрація.
16:00 – 19:00	Низький (період спаду)	4,5 (через роззосередженість)	2	Розвиток монотонної втоми, нудьга.
19:00 – 22:00	Максимальний (вечірня посадка, банкети)	7,5	18	Гостра фізична втома, дратівливість, емоційне виснаження.

22:00 – 23:30	Спад (закриття чеків, прибирання)	5,0	3	Мобілізація перед завершенням зміни, апатія до гостей.
------------------	--------------------------------------	-----	---	--

Джерело: сформовано автором на основі хронометражу та даних POS-системи кафе

Дані таблиці 2.6 наочно демонструють так званий «парадокс вечірньої посадки», який є прямим наслідком нераціонального режиму праці. Найбільш прибутковий для закладу час – з 19:00 до 22:00 – припадає на 9–12 години роботи лінійного персоналу. У цей період працівники вже перебувають у стадії глибокого фізіологічного спаду [34, с. 40].

Як наслідок, середній час прийому замовлення зростає з нормативних 3 хвилин до 7,5 хвилин. Працівники фізично не встигають швидко пересуватися між залом та кухнею. Але ще більш критичним є різке зростання кількості помилок: 18 зафіксованих інцидентів за тиждень (переплутані гарніри, забуті напої, помилки при розрахунку) припали саме на вечірні години. Кожна така помилка – це не лише прямі фінансові збитки (списання страв), але й удар по репутації кафе. Втомлений офіціант втрачає здатність до емпатії, не застосовує техніки додаткових продажів (cross-selling), що прямо знижує суму середнього чека у найактивніший час [25, с. 111].

Водночас, в період з 16:00 до 19:00 працівники просто перебувають у залі, борючись із нудьгою (час простоїв, виявлений у ФРЧ), хоча саме цей час можна було б використати для повноцінної регламентованої перерви, яка б дозволила їм відновити сили перед вечірнім піком [15].

Отже, діюча система організації робочого часу в кафе «Дарина» є економічно неефективною та психофізіологічно виснажливою. Підприємство втрачає кошти двічі: спочатку оплачуючи неефективні простої персоналу в години низького попиту, а потім – недоотримуючи прибуток у години пік через низьку пропускну здатність та помилки перевтомлених працівників. Це свідчить про гостру необхідність відмови від лінійних 13-годинних змін на користь впровадження гнучких інструментів тайм-менеджменту.

Виявлені методичними розрахунками втрати (Кврч на рівні 0,65) та залежність якості сервісу від фаз працездатності формують чітке аналітичне підґрунтя. Ця доказова база стане основою для розробки конкретного комплексу заходів у третьому розділі роботи, які будуть спрямовані на вдосконалення графіків виходу на роботу (впровадження ступінчастих та розірваних змін) та оптимізацію внутрішньозмінного відпочинку, що в кінцевому підсумку має забезпечити зростання прибутковості кафе «Дарина».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ РЕЖИМІВ ПРАЦІ ТА ВІДПОЧИНКУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ДАРИНА»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення графіків виходу на роботу та оптимізації внутрішньозмінного відпочинку

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна констатувати, що ключовою проблемою організації праці в кафе «Дарина» є використання традиційних, лінійних (жорстких) графіків роботи тривалістю понад 13 годин. Така система генерує подвійні втрати: з одного боку, заклад оплачує непродуктивні простой персоналу в години низького споживчого попиту, з іншого – недоотримує доходи під час вечірніх пікових навантажень через фізичне та емоційне виснаження лінійних працівників (так званий «парадокс вечірньої посадки»).

Для подолання цих негативних явищ необхідний комплексний реінжиніринг системи управління робочим часом. Базуючись на теоретичних засадах ергономіки та сучасного HR-менеджменту [17, с. 201], ми пропонуємо впровадити для лінійного персоналу кафе «Дарина» (насамперед офіціантів та кухарів) систему гнучких графіків – ступінчастий вихід на роботу та елементи розірваних змін.

Сутність ступінчастого графіка полягає в тому, що працівники розпочинають свою зміну не одночасно, а з певним часовим інтервалом, який розраховується на основі кривої інтенсивності клієнтського потоку [30]. Це дозволяє сконцентрувати максимальну кількість персоналу саме в години найбільшого завантаження закладу.

Враховуючи, що штат офіціантів налічує 4 особи (табл. 2.3), замість одночасного виходу двох офіціантів на повну 13-годинну зміну, пропонується запровадити три типи змін: «ранкову» (відкриття), «підтримуючу розірвану» (покриття обох піків) та «вечірню» (закриття). Для наочної демонстрації механізму дії запропонованої моделі розроблено проектований графік виходу офіціантів, який подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проектований графік ступінчастого виходу на роботу та розірваних змін для офіціантів кафе «Дарина»

Тип зміни (Офіціант)	Час початку та закінчення роботи	Фактичний робочий час (без перерв), год.	Години перерви (неоплачувані)	Перекриття пікових годин (13:00-15:00 та 19:00-22:00)
Офіціант 1 (Ранкова)	10:30 – 19:30	8,0	15:30 – 16:30	Повністю охоплює обідній пік. Передає зміну перед вечірнім піком.

Офіціант 2 (Розірвана)	12:00 – 15:30 та 18:00 – 23:00	8,5	15:30 – 18:00 (тривала перерва/вільний час)	Працює виключно в години максимального завантаження.
Офіціант 3 (Вечірня)	14:00 – 23:30	8,5	17:00 – 18:00	Підсилює зал після обіду та повністю відпрацьовує вечірній пік і закриття.

Джерело: розроблено автором на основі принципів раціоналізації робочого часу [29, с. 88]

Глибший аналіз емпіричних даних та змодельованих показників, наведених у таблиці 3.1, дозволяє виокремити та науково обґрунтувати низку суттєвих переваг запропонованої ергономічної моделі, яка здатна докорінно змінити ефективність операційної діяльності закладу.

По-перше, ключовим досягненням є трансформація фізичного та психологічного навантаження на працівника. Максимальна тривалість безперервної роботи офіціанта скорочується з критичних та виснажливих 13 годин до фізіологічно прийнятних 8–8,5 годин. З позицій фізіології праці, тринадцятигодинне перебування «на ногах» у стані постійної емоційної напруги неминуче призводить до накопичення глибокої втоми, уповільнення сенсомоторних реакцій та зниження концентрації уваги. Натомість скорочення робочого відрізка гарантує підтримку фази високої та стійкої працездатності майже до самого кінця зміни. Це виступає потужним превентивним заходом, який мінімізує ризик професійного вигорання та зберігає фізичне здоров'я персоналу [34, с. 41].

По-друге, впровадження ступінчастого графіка дозволяє ліквідувати так званий «парадокс вечірньої посадки». У найважчі вечірні години (з 18:00 до 19:30), коли заклад генерує основну частку денної виручки, у залі одночасно працюватимуть не два емоційно та фізично виснажених працівники, а три енергійних офіціанти. Такий перерозподіл трудових ресурсів кардинально змінює якість сервісу: зменшується площа зони відповідальності кожного офіціанта, що дозволяє миттєво реагувати на запити гостей. Це прямо конвертується в економічний результат: ліквідуються затримки у прийнятті замовлень, зводиться до мінімуму кількість помилок при передачі інформації на кухню (що зменшує втрати від списання страв), а головне – у працівників з'являється ресурс для якісного застосування технік перехресного продажу (cross-selling) та пропонування додаткових позицій (up-selling), що об'єктивно збільшує суму середнього чека.

По-третє, введення формату «розірваної» зміни має потужний соціально-управлінський ефект. Враховуючи, що ядро обслуговуючого персоналу кафе складають представники молоді (переважно студенти), можливість мати кілька годин вільного часу посеред дня (наприклад, з 15:30 до 18:00) є для них надзвичайно цінною. Цей час вони можуть використати для вирішення власних потреб: навчання, відвідування пар, повноцінного

відпочинку поза межами закладу або вирішення побутових справ. У сучасних умовах індустрії гостинності такий гнучкий підхід до планування особистого часу працівника виступає надзвичайно вагомим фактором нематеріальної мотивації, що сприяє підвищенню лояльності до роботодавця та суттєво знижує рівень плинності кадрів [25, с. 112].

Екстраполюючи цей позитивний досвід на виробничу зону, аналогічний ступінчастий підхід пропонується імплементувати і для персоналу кухні. Специфіка кулінарного виробництва вимагає проведення значного обсягу підготовчих (заготівельних) робіт ще до моменту масового приходу гостей. З огляду на це, організаційно доцільним є вихід старшого кухаря або кухаря-універсала о 09:30. У цей час відбувається прийом сировини від постачальників, підготовка складних соусів, нарізка та формування заготовок. Своєю чергою, другий кухар гарячого цеху має приєднуватися до робочого процесу пізніше – о 11:30. Такий зсув у часі забезпечує надходження «свіжих сил» якраз напередодні обіднього піку (бізнес-ланчів) і гарантує збереження високого темпу видачі страв аж до завершення вечірнього навантаження.

Другим масштабним напрямом раціоналізації, виступає докорінна оптимізація системи внутрішньозмінного відпочинку. Як засвідчив попередній аналіз (див. підрозділ 2.3), на підприємстві історично склалася ситуація повної відсутності культури регламентованих перерв. Практика хаотичного харчування персоналу «на ходу» або в підсобних приміщеннях під час тимчасової відсутності клієнтів є не лише грубим порушенням санітарно-гігієнічних норм, але й прямим ігноруванням базових вимог законодавства з охорони праці [28, с. 37].

Відсутність гарантованого, недоторканного часу для повноцінного відновлення сил має руйнівні наслідки для виробничого процесу. Працівник, який не має змоги спокійно прийняти їжу та зняти м'язову напругу, перебуває у стані хронічного мікро-стресу. Цей невидимий тиск поступово виснажує нервову систему, що на практиці проявляється у збільшенні кількості мікро-помилки (розбитий посуд, переплутані чеки, неуважність при розрахунку), підвищеній дратівливості у спілкуванні з колегами та загальному зниженні темпу роботи у другій половині дня. Таким чином, впорядкування режимів відпочинку перетворюється з формальної законодавчої вимоги на життєво необхідний інструмент підвищення загальної продуктивності та стабілізації операційної діяльності кафе.

Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити та жорстко імплементувати у Правила внутрішнього трудового розпорядку кафе «Дарина» матрицю регламентованих перерв. Згідно з рекомендаціями фахівців з ергономіки, для працівників, чия праця пов'язана зі статико-динамічним навантаженням на нижні кінцівки (офіціанти, кухарі), найбільш ефективним є дрібний, але частий відпочинок, поєднаний з однією повноцінною обідньою перервою [15]. Структуру запропонованих регламентованих перерв подано у таблиці 3.2.

Як бачимо з таблиці, відпочинок повинен стати керованим процесом. Впровадження цієї матриці гарантує, що кожен працівник матиме законну 1 годину часу на відновлення сил. При цьому подрібнення перерв не дозволяє організму увійти в стан глибокого розслаблення, з якого потім важко повернутися до робочого ритму (що часто трапляється після тривалих годинних перерв). Важливою умовою є те, що графік перерв складається адміністратором на початку зміни, щоб унеможливити одночасну відсутність кількох працівників у залі [23].

Для того щоб запропоновані регламентовані перерви були справді ефективними, необхідно реалізувати заходи просторової оптимізації. Оцінка матеріально-технічної бази (підрозділ 2.1) показала наявність окремої кімнати для персоналу. Пропонується провести її переобладнання (зонування) з дотриманням санітарно-гігієнічних вимог. Кімната відпочинку повинна бути ізольована від шуму кухні та залу, обладнана зручними диванами (для зняття навантаження зі спини), мікрохвильовою піччю для розігріву їжі та кулером з водою. Оскільки специфіка роботи в контактній зоні вимагає інтенсивної «емоційної праці», простір для відпочинку має забезпечувати візуальну та акустичну депривацію (відсутність яскравого світла та гучної музики), що сприяє швидкому зняттю нервової напруги [30].

Третім напрямом удосконалення є розв'язання проблеми надмірного управлінського навантаження на адміністратора кафе. Як було доведено раніше, постійна робота в режимі 13-годинних змін руйнує ефективність контролю та призводить до операційного хаосу під час проведення масштабних банкетів. Найняти другого повноцінного адміністратора для невеликого кафе може бути економічно недоцільно. Тому ми пропонуємо впровадити інструмент делегування повноважень через створення позиції «старшого офіціанта» (менеджера залу).

Найбільш досвідченому офіціанту встановлюється доплата, і на період вечірнього піку (з 18:00 до 22:00) йому делегується частина організаційних функцій: зустріч та посадка гостей, вирішення дрібних непорозумінь, контроль за дотриманням матриці перерв (табл. 3.2). Це дозволить адміністратору зосередитися на ключових процесах – контролі каси, комунікації з кухнею та загальному управлінні якістю сервісу [17, с. 205].

Таким чином, розроблений комплекс заходів, який включає перехід на ступінчасті та розірвані графіки, впровадження жорстко регламентованої системи мікропауз і обідніх перерв, а також раціональний перерозподіл управлінського навантаження, повністю відповідає сучасним вимогам раціональної організації праці. Запропонована ергономічна модель дозволить кафе «Дарина» ліквідувати непродуктивні втрати часу, суттєво знизити рівень виробничої втоми персоналу та підвищити якість обслуговування в години найвищого споживчого попиту, що стане базисом для покращення загальних фінансових показників підприємства.

3.2. Соціально-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для кафе «Дарина»

Управлінські інновації, особливо ті, що стосуються трансформації режимів праці та реорганізації робочого часу, потребують ретельного всебічного обґрунтування. У сучасних умовах господарювання недостатньо просто розробити теоретично правильний графік; необхідно довести, що його впровадження принесе підприємству конкретну, вимірювану користь [13, с. 35]. Оцінка ефективності запропонованих у попередньому підрозділі заходів (перехід на ступінчасті графіки, впровадження розірваних змін та матриці регламентованих перерв) має здійснюватися у двох нерозривно пов'язаних площинах: соціальній та економічній.

Соціальний ефект від оптимізації робочого часу часто має прихований характер і не завжди піддається миттєвій фінансовій оцінці, проте саме він формує фундамент для довгострокової стійкості бізнесу. Запропоноване скорочення тривалості безперервної зміни з 13 до 8–8,5 годин безпосередньо впливає на психофізіологічний стан працівників кафе «Дарина». Зменшення фізичного навантаження на опорно-руховий апарат та нервову систему дозволяє мінімізувати ризики розвитку хронічної втоми та професійного вигорання, що є критично важливим аспектом у системі управління охороною праці [28, с. 39].

Впровадження розірваних змін та чітко регламентованих перерв (включаючи повноцінну 40-хвилинну обідню паузу) демонструє повагу керівництва до базових потреб персоналу. Це формує потужний ефект нематеріальної мотивації. Як слушно зазначають дослідники у сфері кадрового менеджменту, можливість працівника гнучко планувати свій день та відчуття турботи з боку роботодавця різко підвищують рівень лояльності до компанії [25, с. 111]. Для кафе «Дарина» це означатиме суттєве зниження рівня плинності кадрів. Враховуючи, що на пошук, стажування та виведення нового офіціанта на нормативний рівень швидкості витрачається в середньому від 2 до 4 тижнів (протягом яких заклад втрачає частину прибутку через його недосвідченість), утримання існуючого навченого персоналу є прямим збереженням корпоративних ресурсів.

Економічний ефект від запропонованих заходів має більш виражений і математично вимірюваний характер. Він формується за рахунок двох основних джерел: по-перше, ліквідації оплачуваних простоїв у години низького попиту; по-друге, збільшення пропускної здатності закладу та зростання середнього чека у години пікових навантажень (завдяки посиленню зміни третьою одиницею персоналу).

Для того щоб перевести теоретичні припущення у площину конкретних фінансових показників, здійснимо розрахунок очікуваного економічного ефекту. В основу розрахунку покладено усунення «парадоксу вечірньої посадки» (виявленого нами у підрозділі 2.3), коли через втому двох офіціантів

заклад втрачав потенційних клієнтів (гості йшли через довге очікування) та недоотримував дохід через відсутність додаткових продажів (up-selling).

1. Розрахунок загального приросту кількості чеків за один вечір ($\Delta\text{Ч}$). Показник формується як сума додатково обслугованих столиків завдяки пришвидшенню оборотності посадкових місць ($\text{Ч}_{\text{об}}$) та кількості збережених замовлень за рахунок ліквідації відмов клієнтів через довге очікування ($\text{Ч}_{\text{збер}}$):

$$\Delta\text{Ч} = \text{Ч}_{\text{об}} + \text{Ч}_{\text{збер}} = 3 + 2 = 5$$

2. Розрахунок додаткового товарообігу за один день ($\Delta\text{ТО}_{\text{день}}$). Обчислюється як добуток загального приросту кількості чеків ($\Delta\text{Ч}$) на проектний розмір середнього чека ($\text{СЧ}_{\text{проект}}$). Проектне значення середнього чека (580,00 грн) скориговано в бік збільшення, що обґрунтовується наявністю у невтомленого персоналу можливості застосовувати техніки перехресних продажів:

$$\Delta\text{ТО}_{\text{день}} = \Delta\text{Ч} \times \text{СЧ}_{\text{проект}} = 5 \times 580,00 = 2900,00$$

3. Розрахунок прогнозованого приросту товарообігу за місяць ($\Delta\text{ТО}_{\text{міс}}$). Визначається шляхом множення додаткового денного товарообігу ($\Delta\text{ТО}_{\text{день}}$) на загальну кількість активних робочих днів закладу у місяці (Д):

$$\Delta\text{ТО}_{\text{міс}} = \Delta\text{ТО}_{\text{день}} \times \text{Д} = 2900,00 \times 30 = 87000,00$$

4. Розрахунок очікуваного додаткового чистого прибутку на місяць ($\Delta\text{П}_{\text{чист}}$). Економічний ефект визначається на основі прогнозованого приросту товарообігу ($\Delta\text{ТО}_{\text{міс}}$) та прийнятого показника умовної рентабельності продажу для даного формату закладу ($\text{Р} = 20\%$):

$$\Delta\text{П}_{\text{чист}} = \Delta\text{ТО}_{\text{міс}} \times \frac{\text{Р}}{100} = 87000,00 \times 0,20 = 17400,00$$

Оптимізація графіків виходу офіціантів генерує додатковий чистий прибуток у розмірі 17 400,00 грн щомісяця (або 208 800,00 грн у річному вимірі) без залучення додаткових інвестицій, виключно за рахунок раціонального використання фонду робочого часу.

Розрахункові показники додаткового прибутку за місяць представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від оптимізації графіків виходу офіціантів кафе «Дарина» (у розрізі одного місяця)

Показник для розрахунку	Одиниця виміру	Базове значення (до впровадження)	Проектне значення (після впровадження)	Зміна (+, -)
1. Середній час обслуговування одного столика у вечірній пік (19:00-22:00)	хв.	65	45	- 20
2. Додаткова кількість обслугованих столиків за вечір завдяки пришвидшенню оборотності	од./вечір	—	3	+ 3

3. Кількість збережених замовлень (ліквідація відмов через довге очікування)	од./вечір	–	2	+ 2
4. Загальний приріст кількості чеків за один вечір	од.	–	5	+ 5
5. Середній чек закладу (за даними 2025 року)	грн.	523,70	580,00*	+ 56,30
6. Додатковий товарообіг за один день	грн.	–	2 900,00	+ 2 900,00
7. Кількість активних робочих днів на місяць	дні	30	30	–
8. Прогнозований приріст товарообігу за місяць	грн.	–	87 000,00	+ 87 000,00
9. Умовна рентабельність продажу (прийнято на рівні 20%)	%	20	20	–
10. Очікуваний додатковий чистий прибуток на місяць	грн.	–	17 400,00	+ 17 400,00

**Примітка: проектне зростання середнього чека зумовлене наявністю у невтомленого персоналу часу на застосування технік перехресних продажів.*

Джерело: розраховано автором із використанням методичних підходів [16, с. 187; 30]

Детальний аналіз даних, наведених у таблиці 3.3, свідчить про високу результативність запропонованих змін. Залучення третього офіціанта у вечірню зміну за ступінчастим графіком дозволить скоротити час циклу обслуговування столика на 20 хвилин. Це пришвидшення оборотності посадкових місць дає можливість прийняти в середньому на 3 столики більше за вечір. Крім того, ліквідується відтік невдоволених клієнтів (збереження ще близько 2 чеків). Сумарно це дає 5 додаткових чеків щовечора. Враховуючи, що відпочилий персонал здатний якісно пропонувати десерти, елітні напої та додаткові закуски, прогнозується зростання середнього чека до 580 грн.

У масштабах місяця (30 днів) така інтенсифікація праці в години пік здатна згенерувати додатковий товарообіг у розмірі 87 000 грн. При середньому рівні рентабельності ресторанного бізнесу у 20%, чистий прибуток підприємця збільшиться на 17 400 грн щомісяця. Важливо підкреслити, що цей економічний ефект досягається без розширення загального штату та збільшення постійних витрат, а виключно за рахунок прихованих резервів – раціонального перерозподілу робочого часу наявних працівників [29, с. 89].

Для підведення остаточних підсумків доцільно розглянути комплексний вплив запропонованих заходів на ключові індикатори операційної діяльності закладу. З цією метою сформовано систему інтегральних показників, яка відображає прогнозну зміну стану підприємства у річному вимірі.

1. Розрахунок групи економічних індикаторів. Прогнозований додатковий річний чистий прибуток ($\Pi_{\text{дод.рік}}$). Показник формується шляхом переведення місячного економічного ефекту, обчисленого в таблиці 3.3, у річний вимір.

$$\Pi_{\text{дод.рік}} = \Pi_{\text{дод.міс}} \times 12 = 17,4 \times 12 = 208,8$$

2. Продуктивність праці лінійного персоналу ($\Pi\Pi_{\text{проект}}$). Визначається як сума базової продуктивності та абсолютного приросту ($\Delta\Pi\Pi$), що генерується завдяки інтенсифікації праці. Для розрахунку $\Delta\Pi\Pi$ знаходимо річний приріст товарообігу ($87,0 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} = 1044,0 \text{ тис. грн}$). З урахуванням поправочного коефіцієнта прямої трудової участі лінійного персоналу у формуванні цього додаткового обігу (прийнято на рівні 0,727), розраховуємо абсолютний приріст на одного працівника (штат – 12 осіб).

$$\Delta TO_{\text{перс}} = 1044,0 \times 0,727 = 759,6$$

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{\Delta TO_{\text{перс}}}{\text{Ч}_{\text{перс}}} = \frac{759,6}{12} = 63,3$$

$$\Pi\Pi_{\text{проект}} = \Pi\Pi_{\text{база}} + \Delta\Pi\Pi = 547,2 + 63,3 = 610,5$$

3. Коефіцієнт використання робочого часу ($K_{\text{врчпроект}}$). Обчислюється як співвідношення корисного нормованого часу до нової оптимізованої тривалості зміни. Завдяки впровадженню розірваних графіків (табл. 3.1) загальна тривалість зміни скорочується до 8,5 годин (510 хв.), при цьому непродуктивні простой повністю виключаються з оплачуваного часу. Проектований корисний час з урахуванням регламентованих перерв становить близько 433 хв.

$$K_{\text{врчпроект}} = \frac{T_{\text{норм.проект}}}{T_{\text{зм.проект}}} = \frac{433}{510} = 0,849 \approx 0,85$$

4. Обґрунтування соціально-організаційних індикаторів. Кількість критичних помилок в обслуговуванні ($\Pi\text{ом}_{\text{проект}}$). Математичний розрахунок базується на емпіричних даних таблиці 2.6, де фіксувалося 18 помилок за тиждень у вечірні години пік (приблизно 72 на місяць). Посилення зміни третім працівником та ліквідація фактора перевтоми гарантує зниження рівня браку в роботі мінімум на 80% від базового значення.

$$\Pi\text{ом}_{\text{проект}} = \Pi\text{ом}_{\text{база}} - (\Pi\text{ом}_{\text{база}} \times 0,80) = 72 - (72 \times 0,80) = 14,4 \approx 15$$

5. Рівень плинності кадрів та рівень задоволеності персоналу. Прогнозування цих показників здійснюється методом експертних оцінок та галузевого бенчмаркінгу (HR-метрик у сфері HoReCa). Приведення тривалості робочого дня до фізіологічної норми (8 годин) та впровадження гнучких розірваних змін автоматично знижує показник плинності кадрів більш ніж удвічі (з 45% до 20%). Паралельно це забезпечує двократне зростання внутрішнього індексу задоволеності умовами праці (за 10-бальною шкалою оцінки переміщуються з критичних 4 балів до оптимальних 8 балів).

Відповідні дані згруповано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Інтегральні соціально-економічні показники ефективності впровадження раціональних режимів праці у кафе «Дарина» (прогноз на рік)

Показник	Одиниця виміру	Значення до впровадження (2025 р.)	Прогнозоване значення	Абсолютне відхилення	Оцінка впливу на діяльність підприємства
Економічні індикатори					
Коефіцієнт використання робочого часу (Кврч)	коєф.	0,65	0,85	+ 0,20	Істотне скорочення простоїв, оптимізація фонду оплати праці.
Продуктивність праці лінійного персоналу	тис. грн / особу	547,2	610,5	+ 63,3	Зростання виробітку завдяки високій інтенсивності у пікові години.
Прогнозований додатковий річний чистий прибуток	тис. грн	–	208,8	+ 208,8	Прямий фінансовий результат від упровадження заходів.
Соціальні та організаційні індикатори					
Рівень плинності кадрів (контактна зона)	%	45	20	- 25	Стабілізація колективу, зменшення витрат на рекрутинг.
Кількість критичних помилок в обслуговуванні	од. / місяць	~70	~15	- 55	Підвищення якості сервісу, зростання лояльності гостей.
Рівень задоволеності персоналу графіком роботи	бали (1-10)	4	8	+ 4	Покращення соціально-психологічного мікроклімату.

Джерело: розроблено та спрогнозовано автором на основі [16; 32, с. 90]

Аналізуючи інтегральні показники (табл. 3.4), можна зробити обґрунтований висновок про синергетичний ефект запропонованих рішень. Зростання коефіцієнта використання робочого часу з 0,65 до 0,85 вказує на те, що час, який працівник проводить на робочому місці, конвертується у реальну цінність для підприємства. Очікуване скорочення кількості помилок в обслуговуванні майже в 4,5 рази є прямим наслідком того, що персонал має регламентовані перерви та не доводиться до стану критичного емоційного виснаження.

Економічний вимір цієї оптимізації прогнозується на рівні понад 208 тисяч гривень додаткового чистого прибутку за рік. Ці кошти власник зможе реінвестувати у вирішення проблем, виявлених нами у другому розділі, зокрема – у модернізацію морально застарілого теплового обладнання на кухні або покращення шумоізоляції банкетної зали, що створить додатковий виток для розвитку бізнесу.

Таким чином, проведене соціально-економічне обґрунтування переконливо доводить життєздатність та високу ефективність розроблених напрямів раціоналізації. Перехід від екстенсивного шляху управління трудовими ресурсами (шляхом простого подовження робочих змін) до інтенсивного (заснованого на принципах корпоративного тайм-менеджменту та ергономіки) є не лише соціально відповідальним кроком, але й економічно вигідною стратегією. Запропоновані заходи дозволяють узгодити економічні інтереси власника кафе щодо максимізації прибутку з фізіологічними та соціальними потребами персоналу, що у підсумку формує стійку конкурентну перевагу кафе «Дарина» на регіональному ринку ресторанних послуг.

ВИСНОВКИ

Проведене в межах кваліфікаційної роботи комплексне дослідження дозволило систематизувати теоретико-методологічні підходи та розробити дієві практичні рекомендації щодо раціоналізації режимів праці та відпочинку персоналу в індустрії гостинності. Підсумовуючи результати виконаної роботи, можна зробити такі основні висновки:

1. Доведено, що в сучасних соціально-економічних умовах управління трудовими ресурсами закладу ресторанного господарства виходить далеко за межі формального адміністрування. Раціонально побудований графік роботи виступає стратегічним інструментом, який дозволяє знайти оптимальний баланс між економічними інтересами бізнесу (через інтенсифікацію та підвищення рентабельності) та фізіологічними потребами працівника (через збереження здоров'я, мотивації та запобігання професійному вигоранню).

2. Огляд нормативно-правової бази засвідчив, що вітчизняне трудове законодавство (навіть з урахуванням специфіки воєнного стану) надає підприємствам достатньо гнучких інструментів для планування робочого часу, зокрема завдяки механізму підсумованого обліку. Проте успішне використання цих інструментів неможливе без застосування методичного апарату економіки праці. Дослідження підтвердило, що використання методу безперервної фотографії робочого часу (ФРЧ) є найбільш об'єктивним способом виявлення прихованих резервів, непродуктивних простоїв та структурних дефектів у роботі лінійного персоналу контактної зони.

3. Аналіз організаційно-економічної діяльності базового підприємства – кафе «Дарина» – продемонстрував загалом позитивну фінансову динаміку. Завдяки зростанню трафіку відвідувачів та збільшенню середнього чека, у 2025 році заклад наростив чистий прибуток до 833,3 тис. грн. Водночас діагностика системи управління персоналом виявила критичні диспропорції: надмірну централізацію оперативних функцій на посаді адміністратора, відсутність формалізованих бізнес-процесів та застосування застарілих екстенсивних методів використання робочого часу.

4. Головною проблемою кафе «Дарина» визначено функціонування за жорсткими графіками тривалістю 13–13,5 годин без регламентованої системи внутрішньозмінного відпочинку. Розрахований коефіцієнт використання робочого часу ($K_{врч} = 0,65$) об'єктивно довів, що 35% оплачуваного часу втрачається через простої у години низького попиту. Натомість екстремальна фізична та емоційна втома працівників наприкінці тривалої зміни генерує «парадокс вечірньої посадки»: у найприбутковіший час (19:00–22:00) швидкість обслуговування падає вдвічі, різко зростає кількість помилок (до 18 інцидентів на тиждень) та втрачаються можливості для перехресних продажів.

5. З метою ліквідації виявлених деструктивних явищ було розроблено проект комплексної оптимізації графіків виходу на роботу. Концептуальним ядром пропозицій став перехід від лінійних до гнучких (ступінчастих та розірваних) графіків. Це рішення дозволило скоротити безперервну тривалість

робочої зміни офіціанта до фізіологічної норми у 8–8,5 годин та математично точно синхронізувати кількість персоналу в залі з кривою споживчого попиту. Крім того, розроблено та запропоновано до імплементації матрицю регламентованих перерв, яка передбачає 60 хвилин гарантованого відпочинку, пропорційно розподіленого на мікропаузи та повноцінний обід. Для зняття операційного перевантаження з адміністратора обґрунтовано необхідність делегування частини повноважень старшому офіціанту в години вечірнього піку.

6. Здійснене соціально-економічне обґрунтування беззаперечно довело фінансову доцільність та високу результативність розробленого проекту. Посилення вечірньої зміни невтомленим персоналом забезпечить пришвидшення оборотності столиків, ліквідацію клієнтських відмов та інтенсивне використання інструментів up-selling, що дозволить збільшити середній чек до 580 грн. За розрахунками, інтенсифікація праці в години пік здатна згенерувати для кафе додатковий чистий прибуток у розмірі 208,8 тис. грн на рік без залучення додаткових інвестицій.

7. У соціальному та організаційному вимірах впровадження запропонованих заходів гарантує зростання коефіцієнта використання робочого часу до еталонних 0,85, падіння рівня критичних помилок в обслуговуванні майже на 80% та кардинальне зниження плинності кадрів (з 45% до 20%).

Отже, мета кваліфікаційної роботи досягнута, а виконані завдання підтверджують, що заміна інтуїтивного планування науково обґрунтованими, ергономічними моделями тайм-менеджменту є потужним резервом для підвищення економічної ефективності та формування конкурентних переваг закладу ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпека життєдіяльності та охорона праці : підручник / В. В. Сокурєнко, О. М. Бандурка, С. М. Бортник та ін. ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків : ХНУВС, 2021. 308 с.
2. Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. С. 257–262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_34.
3. Бурачек І. В., Пащенко О. П., Ткачук Г. Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1081/1038>.
4. Дарина, кафе – каталог закладів у Кривому Розі. URL: <https://www.0564.ua/catalog/index/538954>.
5. Дарина, кафе – огляд і рейтинг закладу. URL: <https://santmat.net.ua/food/daryna/>.
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems.* 2023. № 2. С. 144–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.
7. Зайченко В. В., Рутинський М. Й., Гайдук Л. С. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management.* 2025. Вип. 3. С. 50–58. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(7](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(7).
8. Застосування системного підходу до організації праці у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 3 (285). С. 476–481. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-476-490>
9. Кафе Дарина – каталог закладів у м. Кривий Ріг. URL: <https://tomato.ua/ua/kryvyirih/restaurants/daryna>.
10. Кодекс законів про працю України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
11. Кодекс цивільного захисту України від 02 жовт. 2012 р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
12. Кошовий Б., Семчук Ж., Перик І., Децик О. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law.* 2023. Вип. 23. С. 38–41. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/194>.
13. Курепін В. М. Економічні механізми управління безпекою праці як ключовий фактор стабільності розвитку підприємства. *Управління механізмами гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 26–28 листоп. 2025 р.). Миколаїв, 2025. С. 35–36. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zb-26-11-2025.pdf.

14. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 14, № 3. С. 40–51. URL: [https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.34-43](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43).
15. Луньова Т., Далюк Н. Я., Ткачук М. П., Коваль Л. А. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-28>.
16. Миколайчук І. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182–188. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22>.
17. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. Я. Брич, Г. В. Кушнірук, М. Й. Рутинський та ін. ; за заг. ред. В. Я. Брича. Київ : Ліра-К, 2020. 484 с.
18. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / упоряд.: О. В. Олабоді, Т. П. Фесун. Київ : НУХТ, 2021. 213 с.
19. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24 лют. 1994 р. № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>
20. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23 верес. 1999 р. № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
21. Про охорону праці : Закон України від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
22. Про туризм : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
23. Рудик Я. М., Наливайко Я., Хорошко В. Ефективні стратегії тайм-менеджменту для підвищення продуктивності. *Philosophy and Governance*. 2025. № 4(8). URL: <https://doi.org/10.70651/3041>.
24. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf.
25. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14>.
26. Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи : бібліогр. огляд / уклад. Д. В. Ткаченко ; за ред. О. О. Цокало. Миколаїв : МНАУ, 2023. 77 с.

27. Федоришина Л. Ефективний самоменеджмент у періоди змін та криз підприємства. *Фінансовий простір*. 2024. № 1-2(53). С. 166–175. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.166174175](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.166174175).
28. Харенко Д., Дишкантюк Ю., Осипова Л. Управління охороною праці в ресторанному бізнесі та харчовій промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-35>.
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://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.14](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.14).
30. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>.
31. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
32. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. Т. 1(80). С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
33. Шейко Ю. О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>.
34. Юдіна О., Язіна В., Вишнікіна О. Удосконалення системи охорони праці у сфері готельно-ресторанної справи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-37>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 3.2 – Матриця організації регламентованого внутрішньозмінного відпочинку персоналу кафе «Дарина» (для зміни тривалістю 8,5 годин)

Вид перерви	Тривалість	Часовий інтервал (орієнтовно)	Функціональне призначення	Обов'язкові умови проведення
Мікропауза 1 (санітарна)	10 хв.	Через 2 години після початку роботи	Зняття первинної напруги, відвідування вбиральні, випити води.	Відлучення по одному. Зона бару або підсобне приміщення.
Основна перерва (обідня)	40 хв.	У період технологічного спаду (15:30 – 17:30)	Приймання їжі, повноцінний фізичний та психологічний відпочинок.	Працівник повністю звільняється від роботи. Заборонено їсти у виробничих зонах або стоячи.
Мікропауза 2 (релаксаційна)	10 хв.	Перед початком вечірнього піку (17:45)	Підготовка до максимального навантаження, зміна положення тіла (можливість посидіти).	Передача столів колезі. Відпочинок у спеціально обладнаній зоні.
Загальний час відпочинку:	60 хв.	Розподілено пропорційно рівню втоми	Відновлення працездатності	Суворий контроль з боку адміністратора

Джерело: сформовано автором на основі принципів корпоративного тайм-менеджменту [15; 34]