

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декафкультету

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«17» червне 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«17» червне 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом у закладі ресторанного господарства»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-4

Чумак Аліна Андріївна

(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)

Чумак
(підпис)

Керівник Тетяна СИЛЬЧУК

(ім'я, прізвище)

Сильчук
(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я, прізвище)

Мельник
(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незадоволеної допомоги під час виконання цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач

Чумак
(підпис)

Київ – 2024 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

« 08 » травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Чумак Аліни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом у закладі ресторанного господарства»

Керівник роботи Сильчук Тетяна Анатоліївна, професор, д.т.н

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 08 » травня 2024 року №339-КС







2. Строк подання здобувачем роботи: 6 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: «Удосконалення системи управління персоналом у закладі ресторанного господарства», кафе «Джермук», м.Київ

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ; Розділ 1. Аналіз діяльності та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства в місті Києві; Розділ 2. Оцінка та аналіз управління персоналом у закладі ресторанного господарства кафе «Джермук».; Розділ 3. Удосконалення стратегій управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів;Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Сильчук Т.А. професор	 08.05.24р	 14.05.24р
Розділ 2	Сильчук Т.А. професор	 15.05.24р	 22.05.24р
Розділ 3	Сильчук Т.А. професор	 23.05.24р	 31.05.24р

7. Дата видачі завдання 08 травня 2024

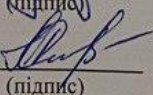
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В МІСТІ КИЄВІ	08.05-14.05.2024р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА КАФЕ «ДЖЕРМУК»	15.05-22.05.2024р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	23.05-31.05.2024р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	01.06-03.06.2024р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.06.2024р	Виконано

Здобувач


(підпис)
Аліна ЧУМАК
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)
Тетяна СИЛЬЧУК
(ім'я, прізвище)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Здобувач: Чумак Аліни Андріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.

Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом у закладі ресторанного господарства»

Керівник роботи: Сильчук Тетяна Анатоліївна, професор, д.т.н

Дата захисту «...» червня 2024

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню систем управління персоналу в закладах ресторанного господарства. В першому розділі йдеться про дослідження на теперішній стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в м. Києві, зокрема проаналізовано діяльності закладів ресторанного господарства.

В другому розділі проведено огляд діяльності кафе «Джермук». Проаналізовано ефективність управління персоналом на підприємстві та надана оцінка аналізу існуючих систем мотивації персоналу.

В третьому розділі наведені удосконалення стратегій управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу. Зокрема це характерні риси управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу. Також це виклики управління персоналом у галузі обслуговування та можливості шляхи їх вирішення. Надані рекомендації на поліпшення систем управління персоналом та підвищення ефективності управління персоналом за пропонованою моделлю у ресторанному бізнесі.

Ключові слова: ресторанне господарство, стратегічний розвиток, системи управління, підвищення ефективності.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the improvement of personnel management systems in restaurant establishments. The first chapter deals with the study of the state and prospects for the development of the restaurant business in the Kyiv region, in particular, the activities of restaurant establishments in the city of Kyiv are analyzed. In the second chapter, an overview of the activities of the "Jermuk" cafe, where pre-diploma practice was held, was conducted. The effectiveness of the use of personnel at the enterprise was analyzed and an assessment of the analysis of existing personnel motivation systems at the enterprise was provided.

In the third section, the improvement of personnel management strategies in the field of restaurant business is presented. In particular, these are characteristic features of personnel management in the field of restaurant business. It is also the challenges of personnel management in the service industry and the possibilities of ways to solve them. Recommendations are provided for improving personnel management systems and increasing the efficiency of personnel management according to the proposed model in the restaurant business.

Keywords: restaurant business, strategic development, management systems, efficiency improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В МІСТІ КИЄВІ.....	9
1.1. Дослідження ресторанного господарства в місті Києві	9
1.2. Аналіз діяльності закладів ресторанного господарства міста Києва.....	13
1.3. Актуальні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА КАФЕ «ДЖЕРМУК»	21
2.1. Огляд діяльності кафе «Джермук»	21
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу на підприємстві	23
2.3. Оцінка та аналіз існуючої системи мотивації та оцінки персоналу у підприємстві.....	26
2.4. Основні діючі принципи та системи управління персоналом в закладі "Джермук".....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	32
3.1. Характерні риси управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.....	32
3.2. Поліпшення системи управління персоналом на підприємствах ресторанної галузі.....	35
3.3. Підвищення ефективності управління персоналом за пропонованою моделлю у ресторанному бізнесі	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

В умовах постійної динаміки глобального гастрономічного ринку ресторанні господарства знаходяться перед викликом постійного удосконалення своєї діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління. Одним з ключових аспектів, який визначає успіх таких підприємств, є система управління персоналом.

Актуальність теми полягає в необхідності впровадження сучасних підходів та інструментів для оптимізації роботи персоналу, підвищення його ефективності та задоволеності, а також забезпечення високої якості обслуговування для задоволення потреб сучасних споживачів. Розробка та впровадження інноваційних методів управління персоналом у ресторанному бізнесі стає стратегічним завданням, спрямованим на забезпечення стабільності та розвитку галузі в умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих уподобань.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві були досліджені в роботах таких авторів, як А.П. Бовтрук, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко, Є.В. Маслов та інші дослідники.

Основною метою роботи є ретельний аналіз сучасного стану систем управління персоналом в ресторанних господарствах, виявлення їхніх основних проблем та недоліків, розробка рекомендацій щодо удосконалення цих систем для забезпечення ефективного управління персоналом та підвищення якості обслуговування.

Предметом дослідження є методи, інструменти та практичні підходи до управління персоналом в ресторанних господарствах.

Методологічний фундамент дослідження базується на загальновизнаних наукових методах, а також на аналізі праць вчених як вітчизняних, так і зарубіжних, що стосуються управління персоналом у підприємствах.

Інформаційна база включає статті з відповідної теми, статистичні та фінансові звіти підприємства, аналітичні матеріали, а також експертні оцінки від українських та зарубіжних інформаційно-статистичних та аналітичних агентств.

Новизна наукових результатів полягає у розширенні та уточненні концепції «управління персоналом» та адаптації методів управління персоналом для сфери торгівлі та ресторанного бізнесу. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості широкого використання розроблених рекомендацій та методик у процесі управління персоналом у торговельних підприємствах.

Завдання дослідження:

- Вивчити характерні риси управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.
- Ознайомитися з основними принципами та методами управління персоналом у ресторанній галузі.
- Проаналізувати актуальні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі.
- Провести огляд діяльності кафе «Джермук».
- Проаналізувати ефективність використання персоналу на підприємстві.
- Оцінити та проаналізувати існуючу систему мотивації та оцінки персоналу у кафе «Джермук».
- Визначити виклики управління персоналом у галузі обслуговування та запропонувати шляхи їх вирішення.
- Розробити рекомендації щодо поліпшення системи управління персоналом на підприємствах ресторанної галузі.
- Обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом за пропонованою моделлю у ресторанному бізнесі.

Об'єктом дослідження є системи управління персоналом в ресторанних господарствах.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В МІСТІ КИЄВІ

1.1 Дослідження ресторанного господарства в місті Києві

Основою організації та функціонування ресторанних закладів є науково обґрунтована класифікація, яка визначає місце розташування кожного закладу у всій системі і розподіляє їх за типовими характеристиками вданий час впровадження інформаційних сервісів є важливим елементом у розвитку ресторанного бізнесу, особливо в сфері туризму, що представляє ресторанний сектор з найвищими темпами розвитку. Віртуальний ринок ресторанних послуг це ринок, на якому ресторани, представлені в Інтернеті, поширюють рекламну інформацію про свої заклади.

В останні роки спостерігається стрімкий розвиток ресторанного бізнесу. Тільки в цьому році загальне кількість посадочних місць збільшилася на 7,2%, а кількість посадочних місць збільшилася на 10,2%, у столичному регіоні відкрилися нові ресторани і бари Україна. Ці показники не випадкові, столичні регіони України є привабливим туристичним центром, його туристична інфраструктура вносить свій внесок має важливе значення для економіки міста.

Основними перевагами розвитку туристичної галузі в столиці є зручне географічне положення Києва, Європою та іншими країнами, вільний візовий режим, привабливий для туризму ландшафт міста – Дніпро та його набережні, пагорби, парки, наявність культурних та історичних пам'яток світового рівня. Недоліки – це недостатня популяризація Києва за кордоном, як туристичного центру, високі ціни на послуги за нижчої якості, ніж в інших містах Східної України.

Для розвитку ресторанного господарства столичного регіону дуже значну і завжди актуальну роль відіграє забезпеченість населення посадковими місцями (на 10 тис, осіб) в об'єктах ресторанного господарства (ресторани, кафе, закусочні, буфети, бари, їдальні тощо). Цей показник неодмінно повинен відповідати потребам населення і туристів. На даний момент м. Київ займає серед ркгонів України 2 місце – 528 місць в середньому по Україні – 348 місць. Статистичні

дані щодо наявності об'єктів ЗРГ та кількості посадкових місць в різних районах м. Києва наведена в таблиці 1 [3].

Таблиця 1.1 – Наявність мережі ресторанного господарства в різних районах м. Києва (станом на лютий 2024 року)

Назва районів	Кількість об'єктів	Посадові місця в об'єктах, тис. місця
М. Київ, у т.ч. райони:	1504	147,8
Голосіївський	104	8,7
Дарницький	109	14,7
Деснянський	107	15,1
Дніпровський	150	13,4
Оболонський	138	16,2
Печерський	186	19,0
Подільський	104	11,9
Святошинський	94	14,4
Солом'янський	160	11,9
Шевченківський	272	22,4

Джерело [10]

Домінантна ознака виявлена у центральних районах (Шевченківському та Печерському), що характеризується найбільшою кількістю посадкових місць відповідно. Аналіз розвитку ЗРГ та посадкових місць за роками наведено в таблицях 2, 3.

Таблиця 1.2 – Чисельність ЗРГ за 2019-2024 в м Києві

Тип закладу	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ресторани	147	158	180	195	244	250
Кафе, закусочної	520	696	653	619	621	630
Бари	75	83	95	106	94	118
Їдальні	315	380	466	443	436	435

Джерело [10]

Таблиця 1.3- Посадові місця у ЗРГ по м. Києві (тис, місця)

Тип закладу	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ресторани	12,4	18,6	20,3	22,2	25,2	30,5
Кафе, закусочної	21,7	27,4	33,9	37,2	34,0	40,8
Бари	2,4	2,8	3,7	6,4	4,2	5,4
Їдальні	45,8	57,3	68,7	71,5	70,7	71,0

Джерело [10]

Найбільшу частку серед об'єктів ресторанного бізнесу станом на вересень 2019 р. зайняли кафе, закусочні – 43,6% пік розвитку спостерігався на кінець 2018 р. – 46,6 %, їдальні – 30,5%, а ресторани та бари відповідно 17,1 % та 8,3 %.

Метою подальшого розвитку ресторанного бізнесу в Україні залишається задоволення попиту населення в послугах гарантованої якості за доступними цінами. Пріоритетами подальшого розвитку ЗРГ можуть бути:

- нормативно-правове, економічне (у т.ч. податкове) й адміністративне стимулювання підприємницької активності у сфері ресторанного господарства;
- сприяння подальшого розвитку мережі загальнодоступних закладів (за критерієм вартості), особливо в нових житлових масивах;
- жорсткий контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог на підприємствах ресторанного господарства з боку держави.

Головним завданням, спрямованим на поліпшення якості та асортименту послуг у ЗРГ, підвищення рівня їх конкурентоспроможності є:

- розширення мережі та збереження профілю діючих підприємств;
- сприяння у залученні інвестицій у нове будівництво ресторанних закладів і впровадження новітніх технологій;
- надання переваг у оренді приміщень, що знаходяться в комунальній власності територіальної громади міста;
- максимальне приведення обслуговування до європейського рівня;
- забезпечення підготовки високопрофесійних кадрів, у т.ч. вивчення іноземних мов фахівцями масових професій (офіціанти, бармени та ін.);

- посилення інформаційної та рекламної діяльності (наприклад, випуск довідників підприємств ресторанного господарства з характеристикою їх послуг, адресами розміщення, контактною інформацією);
- розроблення нестандартного обладнання для обслуговування фан-зон.

У середньостроковій перспективі динаміка розвитку мережі об'єктів ресторанного господарства характеризуватиметься збільшенням кількості закладів швидкого обслуговування, організація виробництва яких зорієнтована на використанні напівфабрикатів високого ступеню готовності. [15]

1.2 Аналіз діяльності закладів ресторанного господарства в місті Києві

Професійні аналітики-консультанти провели дослідження ринку ресторанного господарства в місті Києві. В ході дослідження були охарактеризовані на основних тенденціях розвитку ринку, розраховані їх можливості, визначені основні оператори (ресторани, кафе), проведена їх сегментація за кількістю закладів, страв, цінами і т.д. Також проаналізовані особливості споживання і переваги споживачів.

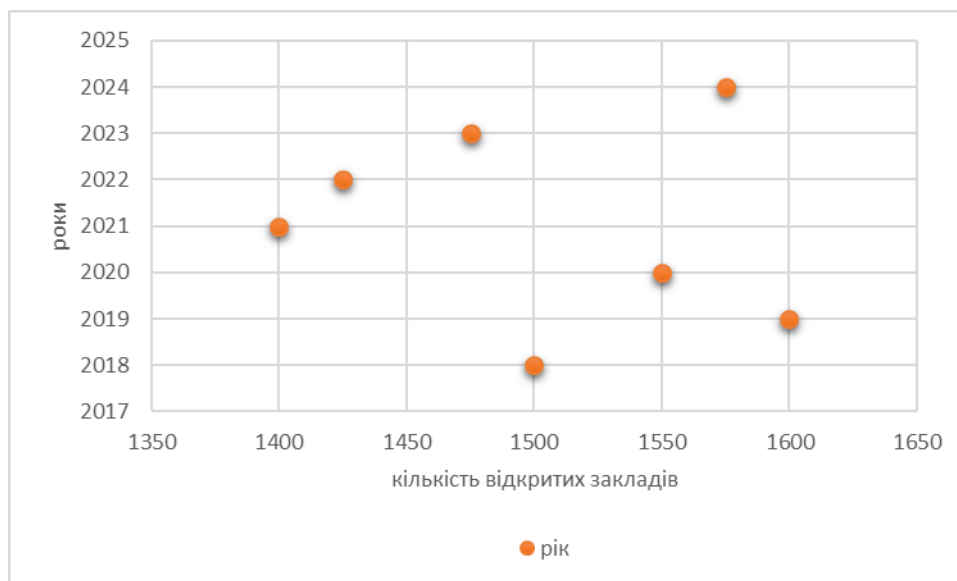


Рис 1.1 - Кількість ресторанів та кафе в місті Києві в період 2018-2024 року

Джерело [21]

Основною проблемою ринку ресторанного господарства в Києві є високі орендні ставки на приміщення ресторанів і недостатній рівень платоспроможності більшості населення.

Ринок закладів ресторанного господарства Києва характеризується відносно низькими бар'єрами для входу нових гравців. Але, незважаючи на це, більшість нових об'єктів закриваються протягом 1 року або декількох років. Основною причиною закриття є високі орендні ставки на приміщення, особливо в центрі міста або в інших часто відвідуваних місцях. Як показує практика столичних рестораторів, розмір орендної плати не повинен перевищувати 20% від виручки.

У Києві очікується зростання популярності концептуальних ресторанів, а також азійської кухні (в'єтнамської, корейської т.д.), закладів з дешевими

морепродуктами і зручностями. Ресторатори відзначають, що в минулому році українці зацікавилися рибними ресторанами. Українці в більшості своїй готові платити не більше 200 гривень за страву при середньому чеку, а популярність бургерів і стейків стрім ковала, грузинська і японська кухня також не користуються популярністю.

На думку експертів, розвиток ресторанного бізнесу в 2019 році в основному обумовлено високими темпами зростання франшиз. Наступного року це може стати потужним каталізатором розвитку ресторанного сегменту.

Аналіз ресторанного бізнесу в місті Києві за 2020-2024 роки були складними для ресторанного бізнесу Києва через пандемію COVID-19. Локдауни, обмеження на відвідування та інші карантинні заходи призвели до значного скорочення виторгу ресторанів. Багато закладів були змушені закритися, а ті, що вижили, зазнали значних збитків.

З 2022 року ресторанний бізнес Києва почав поступово відновлюватися. Зняття карантинних обмежень та зростання туристичного потоку призвели до збільшення попиту на ресторанні послуги. Проте, війна в Україні, що почалася 24 лютого 2022 року, знову негативно вплинула на ресторанний бізнес. Багато ресторанів були змушені закритися, а ті, що залишилися, зазнають значних труднощів.

Основні тенденції на даному ринку є дуже різноманітними. За даними Української ресторанної асоціації, спостерігалось зниження виручки, оскільки виручка ресторанного бізнесу в Києві в 2021 році була нижчою, ніж у 2019 році, на 40%. Очікується, що в 2022 році виручка скоротиться на 50-60%. Ресторани були змушені підвищити ціни на страви, тоді як ціни на продукти харчування та інші витрати зросли. Це призвело до зниження попиту.

Змінюються переваги споживачів. Споживачі стають більш економними і віддають перевагу більш доступним закладам. Популярність послуг доставки їжі та замовлень на винос зростає. У багатьох ресторанах не вистачає персоналу, оскільки багато співробітників виїхали з країни або змінили сферу діяльності.

Прогнози щодо розвитку ресторанного бізнесу в Києві на найближчі роки складні. Багато що залежить від розвитку військової ситуації в Україні. Якщо війна швидко закінчиться, ресторанний бізнес може швидко відновитися. Але якщо війна затягнеться, це може призвести до подальшого зниження доходів і масового закриття ресторанів.

Рекомендації ресторанам, які хочуть пережити цей складний період, рекомендується:

По-перше це скоротити витрати ресторанів. Потрібно ретельно управляти своїми витратами і шукати способи їх економії.

По-друге, це розширювати спектр послуг, що надаються. Ресторани можуть збільшити дохід, надаючи послуги доставки їжі, замовлення на винос, харчування та інші послуги.

По-третє це пропонувати доступні ціни для споживачів. Ресторани повинні робити ціни доступними для широкого кола споживачів.

Четверте це інвестувати в маркетинг. Ресторани повинні використовувати різні маркетингові канали для просування свого бізнесу та охоплення цільової аудиторії.

П'яте це допоміжний персонал. Ресторани повинні створювати хороші умови праці для працівників, щоб вони могли їх проводити.

1.3. Актуальні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі

Управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Його ефективність залежить від вміння керівництва впливати на співробітників з метою досягнення стратегічних цілей. Для цього застосовуються різноманітні методи, що можуть бути класифіковані залежно від їх характеру та спрямованості на вплив на людину. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження і може бути ефективним у певних ситуаціях. Наприклад, стимулювання може бути корисним для мотивації працівників до досягнення результатів, тоді як методи примушення можуть використовуватися в ситуаціях, коли інші методи не працюють або коли порушення дисципліни становить серйозну загрозу для організації. [10, с.37]

Технології управління є інструментом впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. Вони поділяються на різні групи залежно від мети, масштабу застосування та походження, але найбільш загальною є класифікація за кінцевою метою в системі управління персоналом, що включає чотири основні групи (рис 1.3)

Управління персоналом у сучасному бізнесі, зокрема у ресторанній галузі, виявляється ключовим фактором успіху через зростання конкуренції та постійні зміни в умовах ринку. Практика та теорія кадрового менеджменту надають значення регламентації діяльності співробітників, які займають ключові посади у підприємстві.

Існують два підходи до оцінки професійної придатності працівника та відповідності його роботи організації. Класичний підхід базується на відповідності працівника змісту роботи та передбачає чіткі вимоги до виконуваної роботи. В умовах ресторанного бізнесу, де зміни в робочих процесах можуть бути значними, важливо, щоб потенціал працівника перевищував поточні вимоги до роботи.

Другий підхід, заснований на відповідності працівника організації, акцентує увагу на взаємодії працівника з внутрішнім середовищем підприємства. Це

включає загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, а також неформальні аспекти роботи. Успіх у виконанні роботи в одній організації не завжди гарантує успішну адаптацію у іншій, тому важливо враховувати специфіку кожного підприємства. Приблизний перелік запитань з аналізу робіт ресторанного підприємства, можна ознайомитись в Додатку Б.

Отже, для ефективного управління персоналом у ресторанному бізнесі важливо поєднувати класичний та організаційний підходи до оцінки професійної придатності працівників. Це допоможе не лише забезпечити відповідність співробітників посадам, а й підтримувати високий рівень ефективності та адаптивності в умовах постійних змін на ринку.

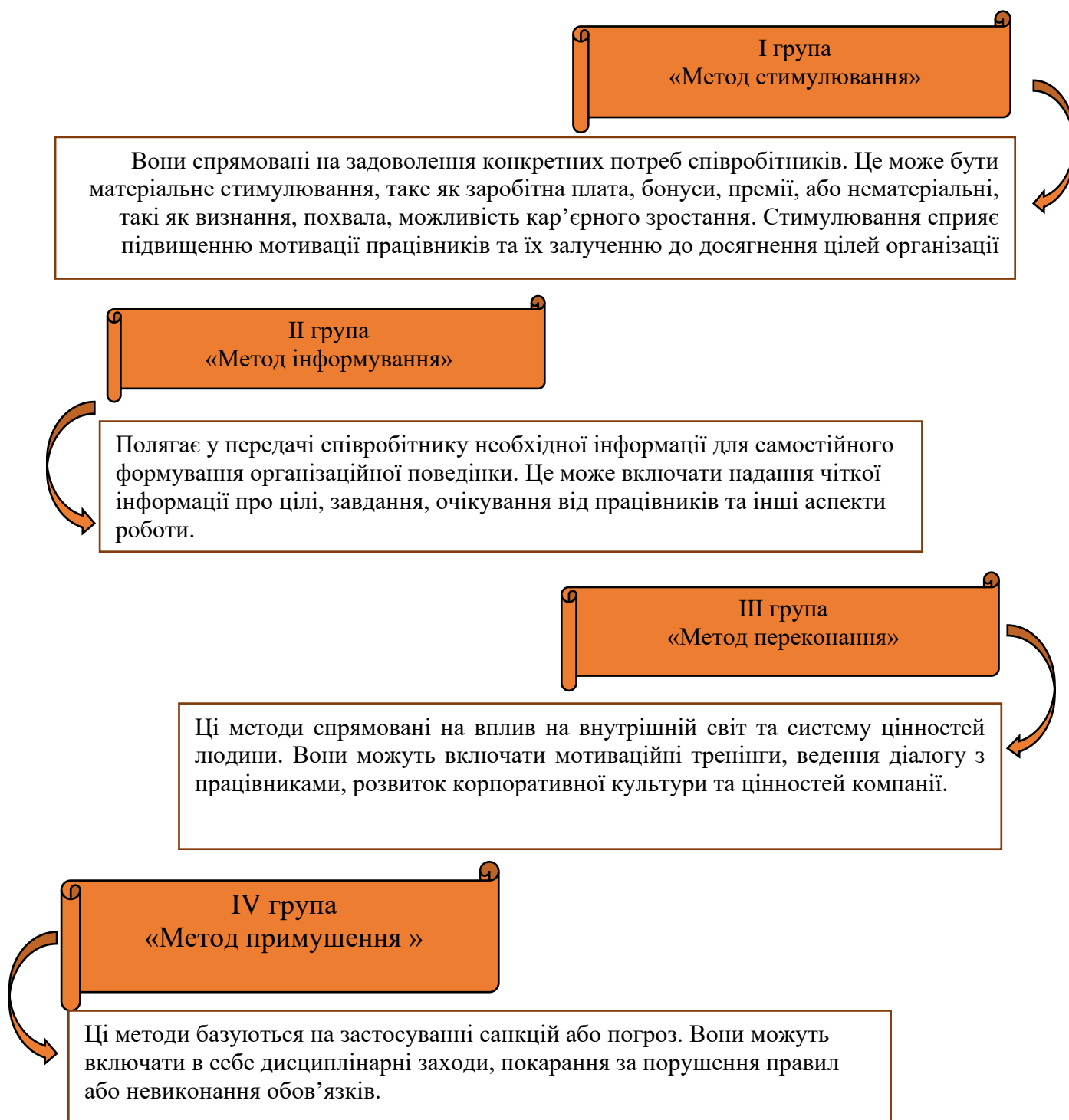
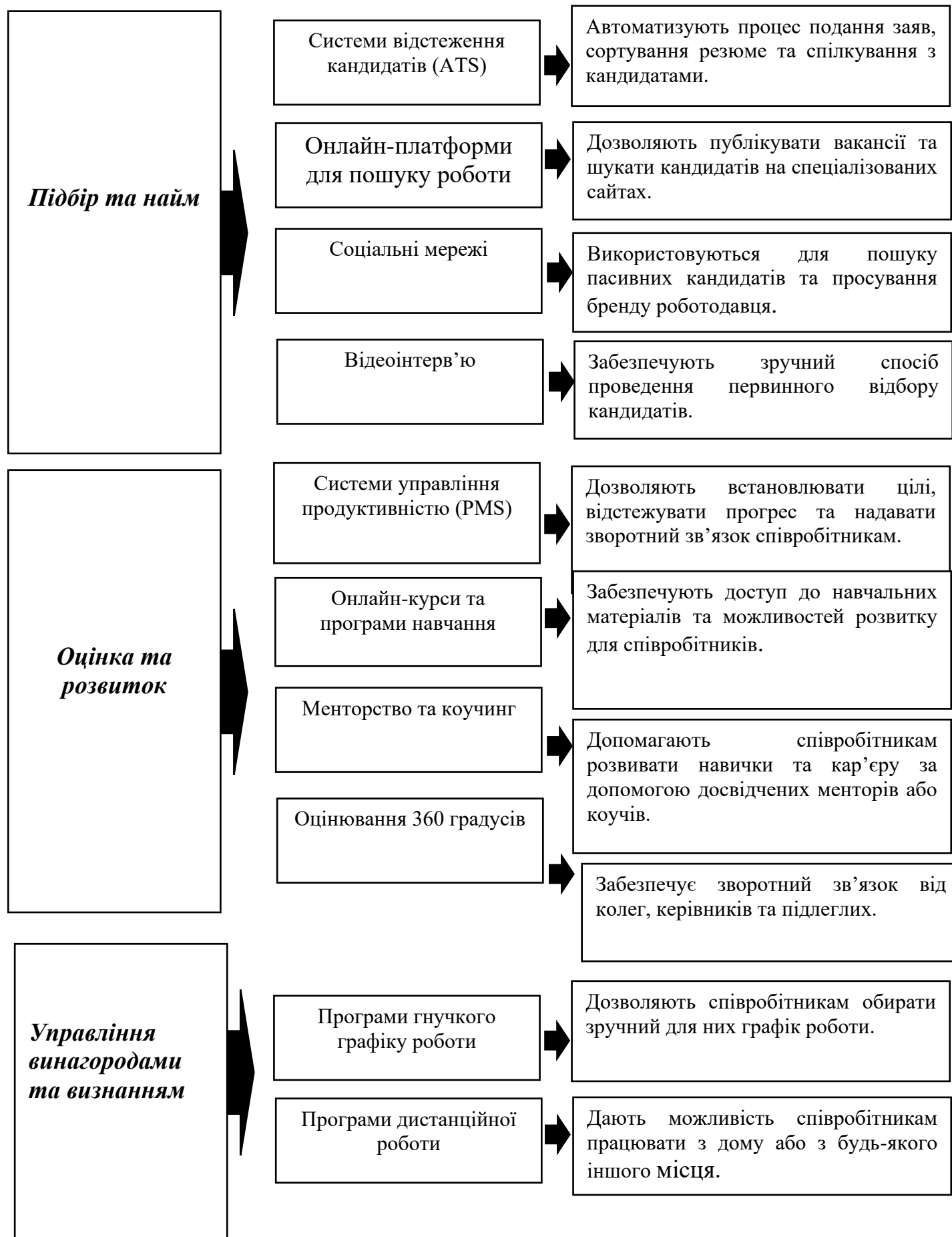


Рис 1.2 – Групові методи для мотивації персоналу

Технології управління персоналом		
Категорія	Технологія	Опис

Джерело: [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]



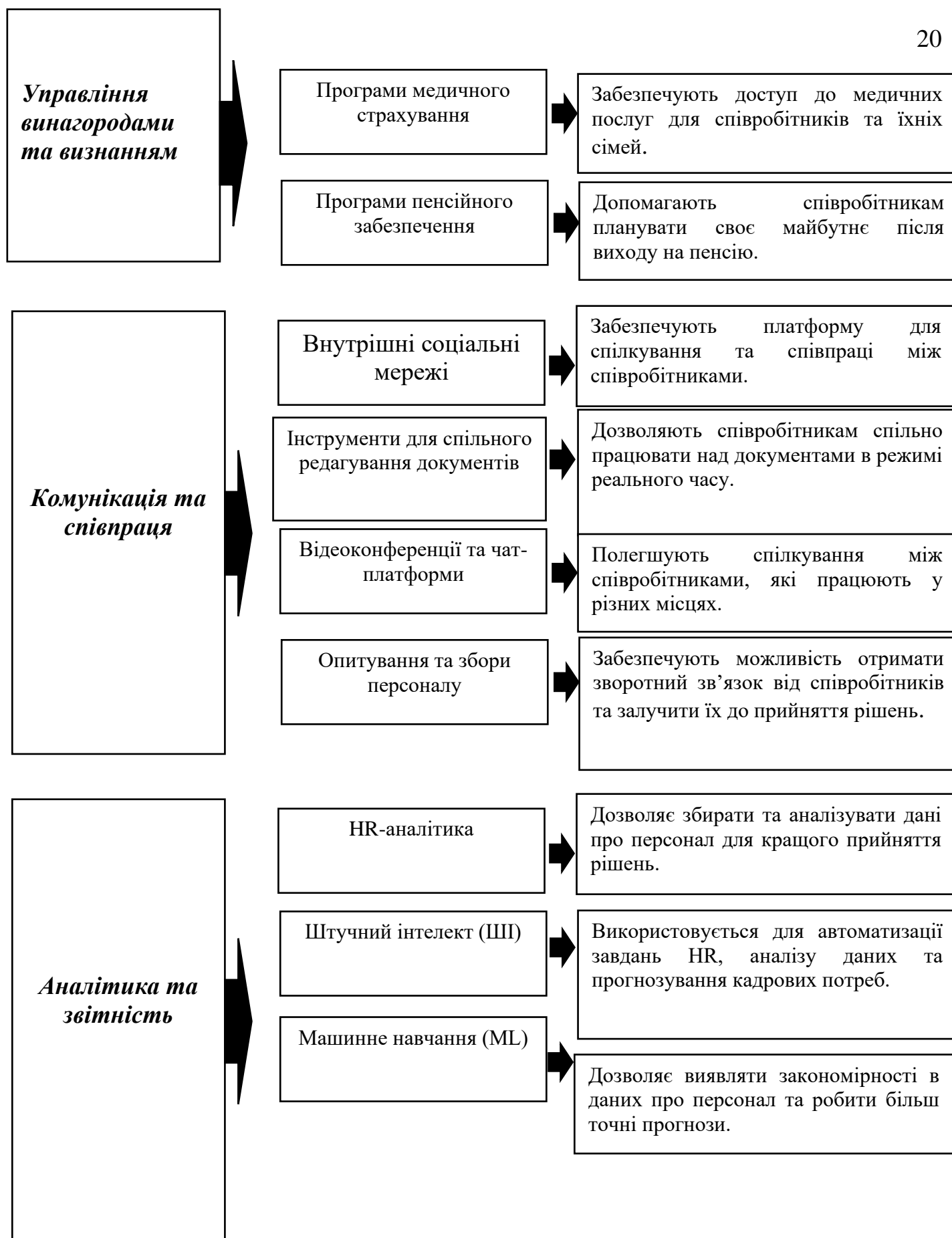


Рис 1.3 – Технології управління персоналу

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Огляд діяльності кафе «Джермук»

Кафе «Джермук» знаходиться на проспекті Правди 5 у місті Києві, зареєстроване на ФОП Бутрименко Валентини Аркадіївни, що є директором закладу ресторанного господарства. Заклад втілює у собі гармонійне поєднання грузинської та української кухонь. Завдяки ретельному плануванню та стильному дизайну, «Джермук» став відомим місцем, де можна не лише смачно поїсти, а й насолодитися приємною атмосферою.

Заклад розпочинає свою роботу з ранніх годин дня та пропонує різноманітні сніданки для своїх відвідувачів. З 11:00 до 22:30 години діє основне меню, яке включає великий вибір холодних та гарячих закусок, основних страв та страв, приготованих на мангалі. Особливість закладу полягає в тому, що гості можуть спостерігати за процесом готування страв на мангалі, що створює додатковий інтерес та взаємодію з кухарями.

Крім того, «Джермук» часто приймає різноманітні заходи, такі як весілля, банкети, фуршети та інші святкування. Заклад може розмістити до 150 гостей, а влітку працює літня тераса та дитячий майданчик, що робить його привабливим місцем для сімейного відпочинку.

Щоденна робота кафе від 8:00 до 22:00 години, а його затишний та гостинний дизайн, поєднаний з елементами обох культур, створює атмосферу затишку та комфорту. Від світлих фасадів з дерев'яними елементами до теплих кольорів стін та меблів – кожен елемент інтер'єру відображає увагу до деталей.

Крім того, кафе «Джермук» активно працює над розвитком культурного життя міста, організовуючи кулінарні майстер-класи та надаючи платформу для виступів музикантів. Це дозволяє гостям не лише насолоджуватися смачною їжею, а й отримувати нові враження та навички.

**Таблиця 2.1 - Основних техніко-економічних показників діяльності кафе
«Джермук»**

Показники	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	зміни, +/-	зміни, %
Обсяг товарної продукції в діючих цінах	тис. грн.	24941,3	26814,2	1872,9	107,5
Обсяг реалізованої продукції (ланч-боксів)	умовних одиниць	89076	89480	404	100,45
Обсяг реалізованої продукції (з ПДВ)	тис. грн.	26188,4	29495,6	3307,2	112,6
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	20937	22925,7	1988,7	109,5
Прибуток валовий	тис. грн.	886,7	1654	767,3	186,5
Прибуток від звичайної діяльності до оподатковування	тис. грн.	438,4	817,7	379,3	186,5
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	328,8	613,2	284,4	186,5
Чисельність працюючих	осіб.	57	60	3	105,3
Середньомісячна заробітна плата	грн.	6153,6	6892,0	538,4	111,9
Фонд оплати праці	тис. грн.	4209,0	4962,2	753,2	117,9
Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	11650,8	14494,6	2843,8	124,4

У 2023 році спостерігається зростання основних показників діяльності підприємства порівняно з 2022 роком. Обсяг товарної продукції в діючих цінах збільшився на 1872,9 тис. грн. або на 107,5%, обсяг реалізованої продукції (ланч-боксів) зросла на 404 умовних одиниці або на 100,45%. Обсяг реалізованої продукції з ПДВ збільшився на 3307,2 тис. грн. або на 112,6%. Собівартість товарної продукції зросла на 1988,7 тис. грн. або на 109,5%. Валовий прибуток збільшився на 767,3 тис. грн. або на 186,5%, досягнувши 1654 тис. грн. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 379,3 тис. грн. або на 186,5%, досягнувши 817,7 тис. грн. Чистий прибуток збільшився на 284,4 тис. грн. або на 186,5%, досягнувши 613,2 тис. грн. Чисельність працюючих зросла на 3 особи або на 105,3%, середньомісячна заробітна плата зросла на 538,4 грн. або на 111,9%, досягнувши 6892,0 грн. Фонд оплати праці зросла на 753,2 тис. грн. або на 117,9%, досягнувши 4962,2 тис. грн. Середньорічна вартість основних

виробничих фондів збільшилася на 2843,8 тис. грн. або на 124,4%, досягнувши 14494,6 тис. грн.

Забезпечення потреби в кадрах на підприємстві вимагає не лише розрахунку кількості працівників, але й уваги до руху робочої сили та її стабільності. Обороти кадрів, тобто зміна складу працівників через прийом і звільнення, відображає динаміку персоналу. Плинність кадрів може впливати на ефективність виробництва через витрати, пов'язані зі змінами персоналу, такі як навчання нових працівників і зниження продуктивності. Тому зменшення плинності кадрів стає ключовим завданням для підприємства, спрямованим на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності виробництва. Робота зі звільненими працівниками та розробка стратегій зменшення плинності кадрів є важливими складовими управління персоналом.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу на підприємстві

Основними показниками оцінки використання трудового потенціалу є дані про кількість працівників у різних сферах та професіях, їх кваліфікацію та освітній рівень, обсяг виробництва товарів і послуг, а також інформація щодо переміщення працівників. Для аналізу цього потенціалу використовуються звітні форми, такі як звіт по праці, звіт про використання робочого часу, звіт підприємства щодо продукції та звіт про кількість працівників, їх якісний склад і підготовку.

Для аналізу того, наскільки підприємство забезпечене робочою силою, ми скористаємося інформацією, що міститься в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура чисельності персоналу кафе "Джермук"

Показники	2022 рік	2023 рік	відхилення		Питома вага, %	
			(+,-)	%	2017	2018
Чисельність персоналу підприємства	57	60	3	5,3	100	100
Керівники (управляючий, менеджери змін)	3	3	-	-	5,3	5
Фахівці (HR-менеджер, бухгалтер, бухгалтер-калькулятор,	5	4	-1	-20	8,8	6,6

SupplyChain-менеджер)						
Технічні службовці (адміністратор, агент з закупівель, касир)	3	3	-	-	5,3	5
Робітники:						
– основні (шеф-кухар, су- шеф, гардманже, кухар- корінник, кухар-кондитер, лінійні кухарі)	38	43	5	13,2	66,6	71,7
– допоміжні	8	7	-1	-12,5	14	11,7

За рік спостерігається загальне збільшення чисельності персоналу підприємства на 3 особи, або на 5,3%. Серед керівників (управляючих, менеджерів змін) чисельність залишається стабільною - 3 особи. Фахівців (HR-менеджерів, бухгалтерів, менеджерів по ланцюжку постачань) стало менше на 1 особу або на 20%, тоді як технічні службовці залишаються на тому ж рівні - 3 особи. Значною мірою зріс персонал основних робітників, а саме на 5 осіб або на 13,2%, тоді як чисельність допоміжних робітників зменшилась на 1 особу або на 12,5%. Такі зміни свідчать про певні тенденції у структурі персоналу підприємства, спрямовані, зокрема, на збільшення чисельності основних робітників. Інформація для визначення абсолютного та відносного зайву (дефіциту) персоналу наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Дані для розрахунків абсолютної й відносної зміни працівників

Показники	2022 рік	2023 рік
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	24941,3	26814,2
Чисельність персоналу підприємства, люд.	57	60

У порівнянні з 2022 роком, у 2023 році спостерігається позитивна динаміка показників діяльності підприємства. Обсяг товарної продукції зрос на 1872,9 тис. грн., що становить понад 7% збільшення. Це свідчить про ефективність виробничих процесів та потенційний розвиток підприємства на ринку. Чисельність персоналу також зросла на 3 особи, що може вказувати на розширення діяльності та збільшення обсягів роботи. Такі показники свідчать про позитивну тенденцію у розвитку підприємства та його стійкість на ринку.

Таблиця 2.4 - Вихідні дані для аналізу руху персоналу

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхил., +/-
Середньооблікова чисельність персоналу	57	60	3
Кількість прийнятого на роботу персоналу	15	12	-3
Кількість звільненого з роботи персоналу	12	9	-3
Кількість працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	12	9	-5
Кількість працівників, що проробили весь рік	40	38	-2

У порівнянні з 2022 роком, у 2023 році спостерігаються деякі зміни в показниках кадрової діяльності підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 3 працівників, що може свідчити про розширення бізнесу або збільшення обсягів роботи. Однак кількість прийнятого на роботу персоналу зменшилася на 3 особи, а кількість звільнених з роботи також скоротилася на 5 працівників. З цих даних можна зробити висновок, що підприємство може бути більш обережним у зборі та збереженні персоналу, але також може проводити більшу оптимізацію робочих процесів.

Таблиця 2.5 - Розрахунки показників, що характеризують рух персоналу

Показник	2022	2023	Відхил., +/-
Коефіцієнт загальнообігу	0,475	0,35	-0,124
Коефіцієнт обігу за прийомом	0,263	0,2	-0,063
Коефіцієнт обігу за вибуттям	0,21	0,15	-0,006
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,15	-0,06
Коефіцієнт сталості персоналу	0,7	0,633	-0,067
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,25	1,33	+0,08

Загальний аналіз показників у таблиці свідчить про загальне зниження ефективності управління персоналом у 2023 році порівняно з 2022 роком. Коефіцієнти обігу за прийомом, обігу за вибуттям та плинності кадрів показали від'ємну динаміку, що свідчить про зменшення активності у процесах прийому,

звільнення та збереження персоналу. Коефіцієнт персоналу також зменшився, тому це може вказувати на зростання текучості кадрів. Однак, позитивним є збільшення коефіцієнта відновлення кадрів, що може свідчити про покращення у процесах набору нового персоналу або збільшення інтересу поточних працівників у залишенні в компанії. В цілому, важливо звернути увагу на негативну тенденцію управління персоналом та прийняти заходи для покращення ситуації у майбутньому.

2.3. Оцінка та аналіз існуючої системи мотивації та оцінки персоналу у підприємстві

Оцінка професійної компетентності персоналу підприємства проводиться шляхом проведення тестів та кваліфікаційних іспитів з метою визначення рівня володіння необхідними знаннями для виконання робочих обов'язків та відповідності вимогам для конкретної посади чи професії. Питання для оцінки професійних знань розробляються керівником безпосередньо для кожної посади, залучаючи, за необхідності, зовнішніх експертів або фахівців з інших організацій, які мають відповідний профіль.

Система мотивації персоналу в будь-якому підприємстві визначає його успіх та конкурентоспроможність, тому кафе «Джермук» не виняток, проте, варто проаналізувати її ефективність та вплив на задоволеність працівників.

Одним з ключових мотиваційних факторів у підприємстві є оплата праці, яка базується на стимулюванні персоналу. Це важливий аспект, який визначає відносини між працівниками та компанією. Проте, система оплати праці має бути не лише стимулом, але й визначати рівень справедливості та відповідність внеску кожного працівника.

На жаль, в системі мотивації кафе «Джермук» виявлено кілька проблем. Перш за все, відсутність системи оцінки особистого внеску працівника у загальний успіх компанії. Преміальна частина залежить від виконання плану по прибутку, і це може призвести до відчуття несправедливості серед працівників.

Друга проблема полягає в недостатньому врахуванні додатково

відпрацьованого часу працівників. Це може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності.

Навіть при використанні економічних методів мотивації, таких як заробітна плата та преміювання, важливо забезпечити справедливість та прозорість. У кафе «Джермук» це вимагає перегляду системи оцінки та визначення премій, а також врахування особистого внеску працівника. Для оцінки задоволеності працівників діючою системою мотивації в кафе «Джермук», було здійснено опитування серед працівників підприємства, в якому взяли участь 10 осіб.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані відповіді (рис.2.1.):

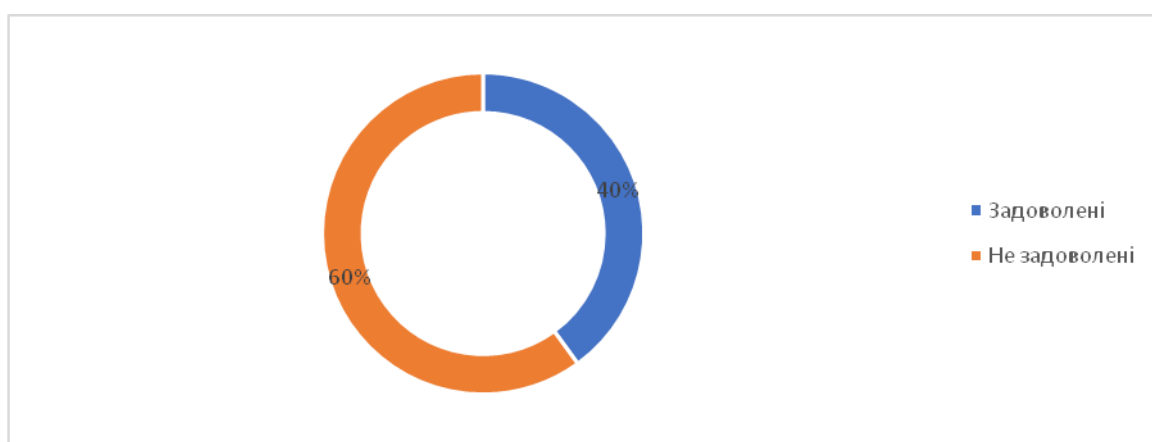


Рис. 2.1- Ступінь задоволеності роботою працівників, %

Джерело: складено автором

Згідно з інформацією на рисунку 2.1, більшість працівників кафе «Джермук» (60%) виражають незадоволення щодо своєї роботи, 40% вважаються задоволеними. У відповідь на запитання про те, наскільки працівники задоволені різними аспектами своєї роботи, були отримані наступні результати (рис. 2.2).

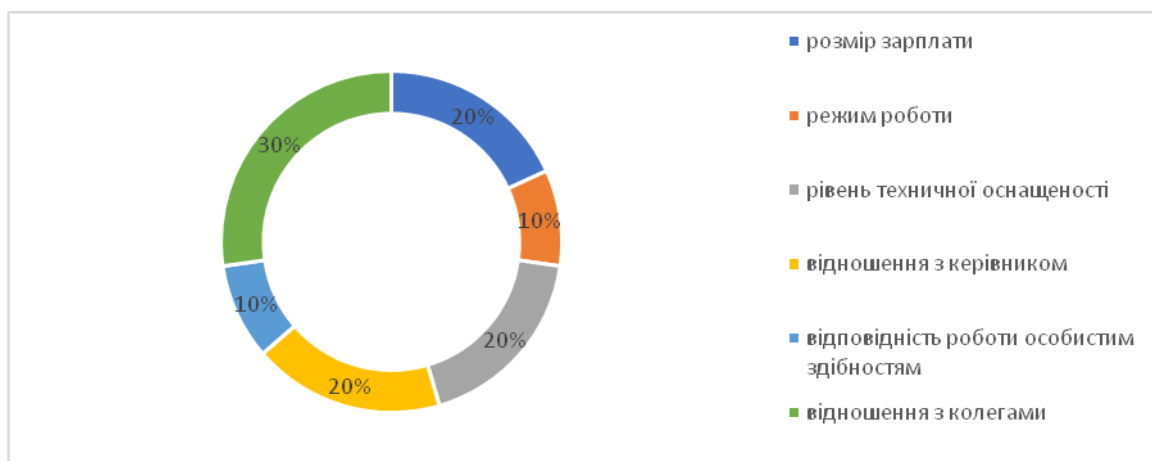


Рис 2.2 - Ступінь задоволеності роботою працівників кафе «Джермук» різними сторонами роботи ,%

Джерело: складено автором

Згідно з інформацією з рисунку 2.2, 30% працівників оцінюють важливість відносин з колегами у своїй роботі, 20% віддають перевагу взаємовідносинам з керівництвом, а також 20% важливість технічного обладнання на робочому місці, з по 10% звертають увагу на відповідність роботи їх особистим здібностям і на режим роботи. Варто зазначити, що жоден із працівників не вказав на розмір заробітної плати, можливо, через те, що в цій галузі він є значно вищим.

За результатами опитування, зображеними на рисунку 2.3, можна зробити висновок, що половина працівників (50%) виявили незадоволеність роботою, проте не бажали б змінювати робоче місце, тоді як 30% задоволені своєю роботою і також не виявили б бажання змінювати робоче місце.

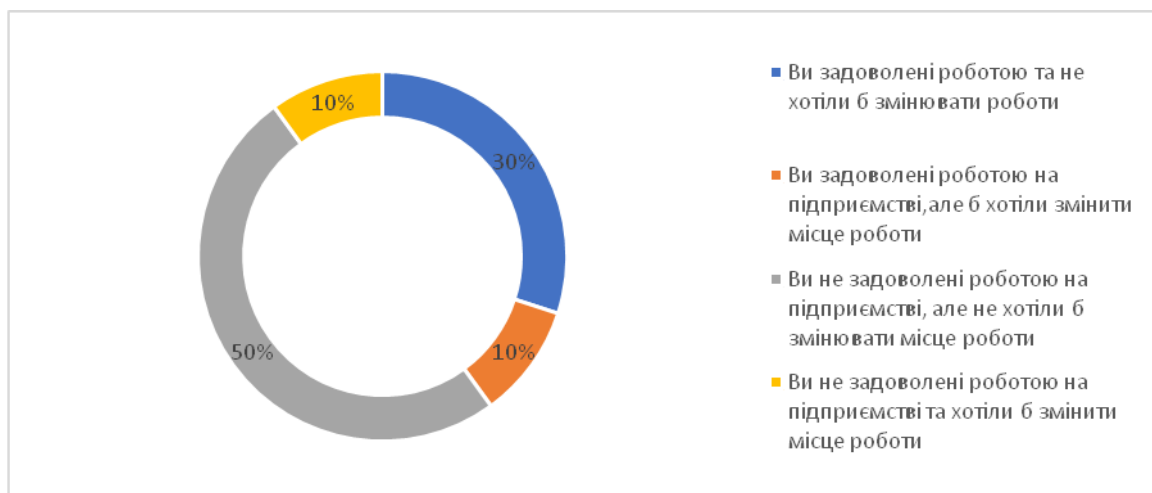


Рис. 2.3 - Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

Відповіді на питання "Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?" представлено на рисунку 2.4.

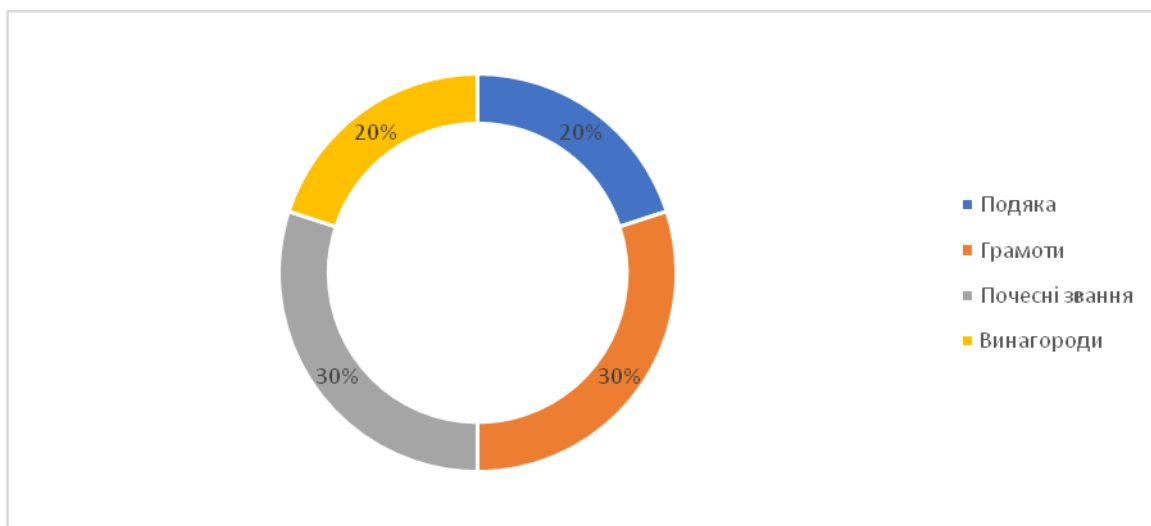


Рис. 2.4 - Відповіді на питання про види морального заохочення, %

Джерело: складено автором

За даними зображення 2.4, серед методів морального стимулювання найбільш пріоритетними є грамоти та почесні звання.

Результати опитування на запитання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального стимулювання сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу?» показані на рисунку 2.5.

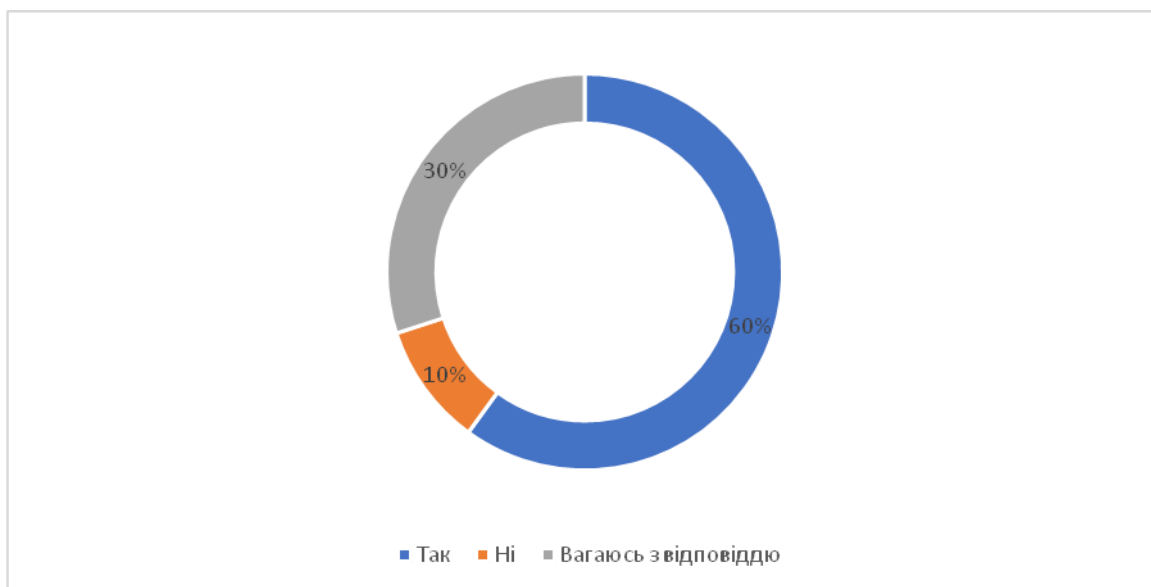


Рис. 2.5 - Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %

Джерело: складено автором

Роль мотивації в організації працівників є критичною для досягнення успіху та підвищення продуктивності. Дані, представлені у дослідженні кафе «Джермук», яскраво відображають необхідність удосконалення системи мотивації

на підприємстві. Згідно з рисунком 2.5, 60% працівників підтримують думку про те, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Однак, варто визначити, що система оплати праці наразі не відповідає потребам та очікуванням працівників.

Одним із ключових недоліків системи мотивації є розподілення заробітної плати. Відсутність прозорості та справедливості у цій сфері стимулює невдоволення серед працівників. Більшість з них вважають, що їхні трудові зусилля недооцінені та оплата не відображає їхнього внеску в успіх підприємства. Це може призвести до зниження мотивації та продуктивності працівників, оскільки вони не бачать прямого зв'язку між своєю працею та винагородою.

Крім того, важливим є залучення працівників до участі у прийнятті рішень та досягненні цілей підприємства. Однак, даний аналіз вказує на те, що більшість персоналу не відчуває власної відповідальності перед компанією та не має внутрішньої мотивації для саморозвитку та підвищення продуктивності. Це може бути наслідком відсутності чіткої стратегії мотивації та недостатньої уваги до розвитку та підтримки працівників.

2.4. Основні діючі принципи та системи управління персоналом в закладі «Джермук»

Система управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Вона спрямована на забезпечення не лише наявності необхідного числа працівників, але й на їх якість та своєчасність. Ця система відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, оскільки її ефективність визначається здатністю відповідати потребам організації та ринку. [8, с. 132]

Головною метою системи управління персоналом на підприємстві є оптимальне формування, використання та розвиток здібностей працівників з метою забезпечення конкурентних переваг та максимізації прибутку організації. Для досягнення цих цілей застосовуються різноманітні методи, включаючи адміністративні, економічні та соціальні.

Система управління персоналом є не лише інструментом для забезпечення потреб організації в робочій силі, але й стратегічним фактором, що сприяє досягненню її цілей та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Вона допомагає організації пристосовуватися до змін в економічному середовищі та ефективно використовувати свій головний ресурс – людський капітал.

Наданий момент на підприємстві існує система вироблення кадрової стратегії, яка визначає напрямки та способи реалізації кадрової політики з метою досягнення загальних цілей підприємства. Ця підсистема нерозривно пов'язана зі стратегією організації, оскільки кадрова політика має відповідати стратегічним цілям для максимальної ефективності. Кадрове планування переводить стратегію організації в конкретні кроки для досягнення поставлених цілей управління персоналом. Це включає як кількісне, так і якісне планування потреб у персоналі. Забезпечення персоналом включає у себе пошук, відбір та привертання кандидатів, що відповідають вимогам організації. Ця підсистема забезпечує, що підприємство має необхідний персонал для виконання своїх завдань.

Навчання і розвиток працівників включає в себе планування та реалізацію програм для підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників. Це сприяє не тільки підвищенню рівня компетентності персоналу, але й збільшує їхню мотивацію та відданість організації. [18, с.101]

Система управління персоналом визначається рядом принципів, серед яких важливе місце займає ефективність підбору та розстановки працівників, справедливність оплати праці та мотивації, просування працівників відповідно до результатів праці та здібностей. Навіть найбільш кваліфіковані працівники не зможуть ефективно функціонувати без належного управління, що забезпечує їхня потреби та мотивацію.

Отже, для досягнення успіху та конкурентоспроможності кафе «Джермук» необхідно мати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує належний рівень якості та мотивації працівників, а також відповідає потребам та характеристикам організації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Характерні риси управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу

Управління персоналом є широко поширеним і важливим соціально-економічним явищем - це складний, багатогранний та багатоаспектний феномен. Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітні тлумачення концепції управління персоналом. Як підтвердження цього факту, в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних економістів ми можемо знайти безліч визначень даного поняття.

Управління персоналом є складною і багатогранною сферою діяльності, яка займає центральне місце в управлінні організаціями. Управління персоналом спрямоване на ефективне управління людськими ресурсами компанії, що включає їх розвиток, використання та підтримку. [8, с.68]

Основною метою управління персоналом є створення, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства з максимальною ефективністю. Це означає не лише забезпечення організації кваліфікованим персоналом, але й створення таких умов, що сприяють професійному й особистісному розвитку працівників.

Одним із ключових етапів управління персоналом є проектування і формування системи управління. На цьому етапі визначаються цілі системи, які повинні відповідати стратегічним завданням організації та сприяти їхньому досягненню. Цілі системи управління персоналом можуть включати забезпечення організації необхідним кількісним та якісним персоналом, їх ефективне використання, а також розвиток і підтримку працівників у контексті стратегічних цілей організації [10, с. 85].

Управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Його ефективність полягає в здатності сприяти розвитку та мотивації працівників, що в свою чергу формує основу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

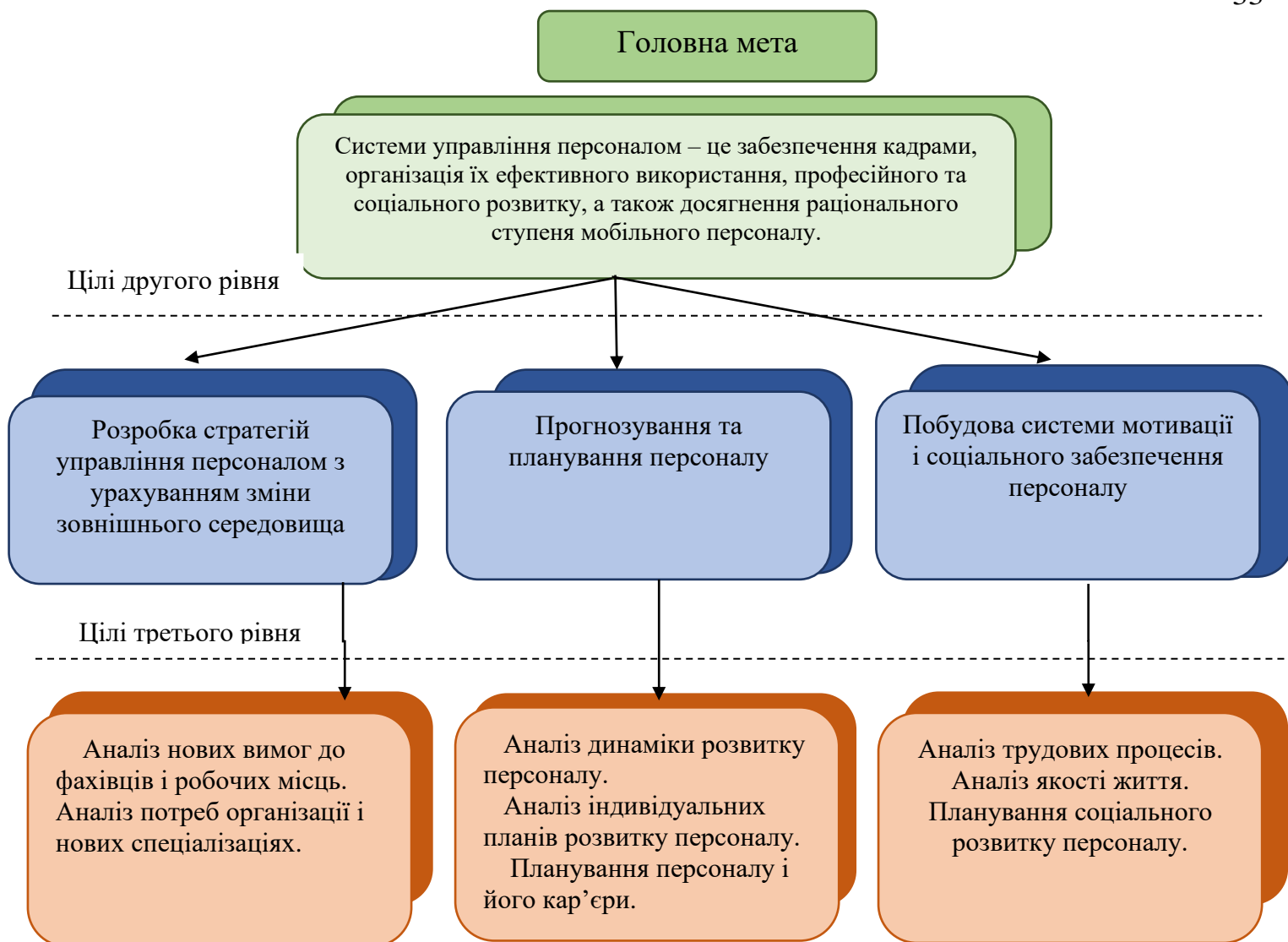


Рис.3.1 – Структура цілей системи управління персоналом організації
Джерело: [10].

Однією з основних функцій управління персоналом є забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками. Це означає не лише найм, а й ретенцію та розвиток персоналу, що відповідає потребам організації. Реалізація потенціалу колективу також є важливою функцією, оскільки створення сприятливого середовища для співпраці та розвитку навичок сприяє досягненню організаційних цілей [11, с. 132].

Забезпечення комфортних умов праці є ще однією важливою функцією управління персоналом. На працівників це позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Розвиток позитивних персональних

навичок у колективі та створення умов для кар'єрного зростання співробітників також є важливими функціями, оскільки це сприяє залученню та збереженню талановитого персоналу.

Для досягнення цілей управління персоналом використовуються як загальні, так і спеціальні функції. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль, є обов'язковими для всіх керівників і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Спеціальні функції з управління персоналом виконуються функціональними підрозділами і включають в себе завдання, спрямовані на конкретні аспекти управління персоналом, такі як навчання та розвиток, компенсація та винагорода, трудові відносини та інші [7, с. 95].

Таблиця 3.1 – Функції управління персоналом

<i>Функція</i>	<i>Опис</i>
Стратегічне планування персоналу	Визначення потреб організації в персоналі на основі її цілей та стратегії. Це включає прогнозування попиту на навички та досвід, а також розробку планів розвитку та залучення персоналу.
Набір та відбір персоналу	Пошук та залучення кваліфікованих кандидатів на вакантні посади. Це включає рекламу вакансій, відбір резюме, проведення співбесід та перевірку кваліфікації.
Навчання та розвиток	Забезпечення персоналу знаннями та навичками, необхідними для виконання їх роботи. Це може включати формальне навчання, таке як курси та семінари, а також неформальне навчання, таке як наставництво та коучинг.
Оцінка та винагорода	Оцінка результативності роботи персоналу та надання їм винагороди за їхню роботу. Це може включати системи оплати праці, бонуси, комісії та пільги.
Мотивація та залученість	Створення робочого середовища, яке мотивує персонал бути продуктивним та залученим. Це може включати визнання досягнень, надання можливостей для розвитку та сприятливий клімат.
Управління продуктивністю	Моніторинг та покращення результативності роботи персоналу. Це може включати постановку цілей, надання зворотного зв'язку та вирішення проблем.
Здоров'я та безпека	Забезпечення безпечного та здорового робочого середовища для персоналу. Це може включати розробку політик та процедур з техніки безпеки, надання навчання з питань охорони праці та нагляд за дотриманням вимог.
Трудові відносини	Управління відносинами між організацією та її персоналом. Це може включати ведення переговорів щодо колективних договорів, вирішення конфліктів та представництво інтересів персоналу.
Звільнення та вихід на пенсію	Управління процесом звільнення та виходу на пенсію персоналу. Це може включати дотримання юридичних норм, надання вихідних допомог та допомогу у пошуку нової роботи.

Джерело: [8]

3.2. Поліпшення системи управління персоналом на підприємствах ресторанної галузі

У сучасному світі конкуренція в галузі ресторанного бізнесу надзвичайно висока. Завдяки проведеним дослідженням, ми можемо впевнено стверджувати, що кафе «Джермук» відповідає всім стандартам якості надання ресторанних послуг.

Першим кроком до покращення якості обслуговування є вдосконалення системи управління персоналом закладу. З цією метою, ми рекомендуємо впровадити методику оцінки персоналу «360 градусів» (Додаток А). Цей метод дозволяє оцінити співробітника з усіх можливих кутів: від самого співробітника до безпосереднього керівника, включаючи його колег, підлеглих та навіть клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати повну картину про професійні якості працівника, його сильні та слабкі сторони.

При впровадженні методу оцінки персоналу "360 градусів" у кафе «Джермук», слід мати на увазі деякі ключові аспекти, що впливають на об'єктивність та ефективність цього інструменту.

Варто зазначити, що оцінка за методом "360 градусів" завжди є суб'єктивною. Таке усвідомлення дозволяє уникнути спотворення результатів та неправильного їх тлумачення. Важливо розуміти, що цей метод не повинен використовуватися як засіб прийняття адміністративних рішень щодо заохочень, покарань чи просувань працівників.

Крім того, важливо враховувати можливі наслідки для самооцінки працівників. Якщо працівники дізнаються про можливі наслідки своєї оцінки, вони можуть "грати" з результатами, завищуючи або занижуючи їх. Це може спотворити картину та зробити оцінку менш об'єктивною.

При аналізі результатів оцінки за методом "360 градусів" важливо виявити та розібрати зони розбіжностей між оцінками різних сторін. Зокрема, можуть бути зазначені:

- Завищена самооцінка порівняно з оцінкою оточуючих (зона А).

- Занижена самооцінка порівняно з оцінкою оточуючих (зона Б).
- Відмінності в оцінці компетенцій між різними оцінювачами (зона В).
- Різниця в оцінці одних і тих же компетенцій у різних рівнях (зона Г).

Аналіз цих зон дозволить виявити місця для подальшого самовдосконалення як працівників, так і керівництва закладу.

Застосування методу "360 градусів" доцільно в практичній діяльності кафе «Джермук», оскільки він надасть можливість об'єктивно оцінити персонал та виявити зони для подальшого покращення. Проте, важливо враховувати зазначені вище аспекти для забезпечення об'єктивності та ефективності процесу оцінки.

Удосконалена методика оцінки системи управління якістю послуг може бути розроблена, враховуючи специфіку ресторанного бізнесу та особливості закладу кафе «Джермук». Ця методика буде спрямована на забезпечення об'єктивності та ефективності оцінки, а також враховуватиме висновки та рекомендації, отримані під час застосування методу "360 градусів".

Другим важливим кроком є коригування загальної концепції закладу. Враховуючи сучасні тенденції до здорового способу життя та харчування, пропонується часткова переорієнтація ресторану на здорове харчування. Один зі способів досягнення цієї мети - запровадження виробництва безглютенової випічки. Це дозволить розширити асортимент страв для гостей, які дотримуються дієти або мають харчові обмеження.

Інформаційний вміст доданих до системи управління персоналом елементів узагальнено на рисунку 3.1.

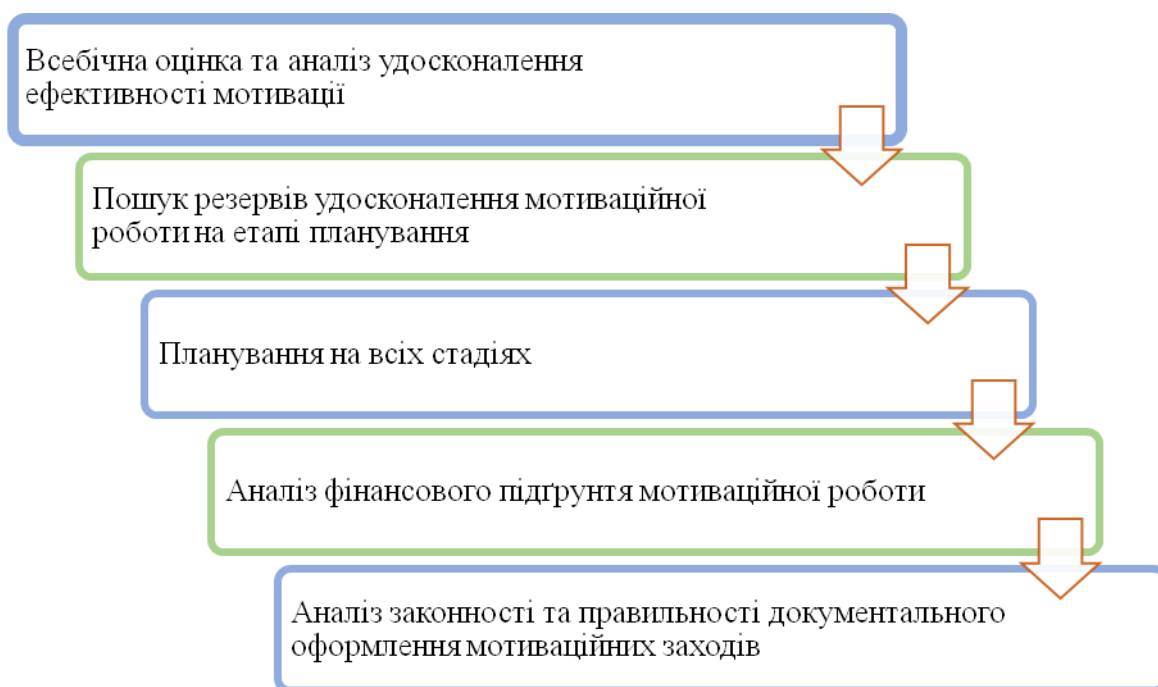


Рис. 3.2 - Змістове наповнення доданих до системи управління персоналом елементів

Джерело: складено автором

Згідно з висловленою інформацією, варто зазначити, що ефективність підприємства визначається не лише його фінансовим станом, але й якістю управління персоналом. Спеціаліст з мотивації може виявитися ключовою фігурою у вдосконаленні ефективності підприємства, оскільки саме мотивація працівників може стати вирішальним фактором у досягненні поставлених цілей.

Пропозиція щодо введення спеціаліста з мотивації в штат підприємства є кроком у правильному напрямку. Постійно діючий працівник, відповідальний за мотиваційні заходи, може забезпечити системний підхід до підвищення ефективності персоналу, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на загальних показниках підприємства.

Насамкінець, важливо зазначити, що в контексті обмежених фінансових ресурсів важливо здійснити управлінські коригування, які б забезпечили оптимальне використання наявних кадрових ресурсів. Звільнення працівників, чийі обов'язки перетинаються з іншими підрозділами, може звільнити фінансові ресурси для введення нової штатної одиниці спеціаліста з мотивації, тим самим сприяючи загальному підвищенню ефективності підприємства.

Отже, першому працівникові виплачується зарплата у розмірі 6000 гривень, другому також 6000 гривень, а третьому – 10000 гривень. Розрахунок ефекту від скорочення однієї посадової одиниці виглядає так: $6000 * 12 = 72000$ гривень. Ця сума відображає річну зарплату працівника. Крім того, як вже зазначалося, керівника відділу звільнено від деяких обов'язків з управління персоналом, отже, доцільно підвищити одного з двох працівників до посади керівника відділу.

Згідно з розрахунками, фінансовий приріст від мотиваційної складової, що полягає в збільшенні обсягів виробництва за умов підвищення мотивації, складає 370 тисяч гривень. Таким чином, чистий приріст від пропозиції щодо удосконалення організації відділу управління персоналом становить: $370000 - ((10000 + 6000 + 6000) * 12) = 106000$ гривень.

Завдяки впровадженню планування та аналізу мотиваційних заходів прогнозований дохід становить 440000 гривень, при цьому витрати складають: $440000 - (10000 + 6000) * 12 = 248000$ гривень. Отже, економія складає 192000 гривень, що можна вважати ефектом від запропонованих заходів.

Таким чином, ефективність пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема за рахунок впровадження мотиваційної складової, становить стовідсоткову. Це підтверджується відповідними розрахунками, які були проведені.

3.3. Підвищення ефективності управління персоналом за пропонованою моделлю у ресторанному бізнесі

Сучасна ділова атмосфера диктує необхідність постійного вдосконалення навичок та знань працівників у всіх галузях економіки, зокрема, в сфері торгівлі та ресторанного бізнесу. Зростаючі вимоги до якості обслуговування та конкурентний тиск надають великого значення ефективному управлінню персоналом. Професійний рівень працівників, їхнє мотиваційне забезпечення та особистісний розвиток стають вирішальними факторами успішності у сфері гостинності.

Однією з ключових проблем, з якою стикаються підприємства ресторанного бізнесу, є старіння виробничого персоналу та нестача молодих та кваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми необхідна системна робота з кадрами, що включає в себе не лише підвищення кваліфікації, а й формування корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців.

Програма "Ефективне управління" для кафе «Джермук» спрямована на вирішення цих проблем та досягнення оптимального рівня управління персоналом. Основні завдання цієї програми включають:

1. Визначення методів підвищення ефективності управління персоналом. Це включає аналіз і впровадження кращих практик у сфері рекрутингу, мотивації та розвитку персоналу.

2. Розробка комплексу заходів для поліпшення якості управління. Враховуючи фінансові можливості підприємства, рекомендується розробка програми навчання та тренінгів, спрямованих на розвиток керівництва та навичок управління персоналом.

3. Впровадження розробленої програми. Ключовим етапом є залучення керівництва підприємства до ознайомлення з програмою та активне впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Програма "Ефективне управління" передбачає комплексний підхід до управління персоналом, що забезпечить кафе «Джермук» конкурентну перевагу

на ринку гостинності. Запровадження цієї програми допоможе оптимізувати використання людських ресурсів, підвищити якість обслуговування та збільшити задоволеність як персоналу, так і клієнтів.

Таблиця 3.2 - Модель програми «Ефективне управління персоналом»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
3	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву
4	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Джерело: складено автором

На першому етапі програми пропонуються рекомендації, спрямовані на покращення планування та підбору кадрів. Однією з ключових рекомендацій є створення професійних, кваліфікаційних та соціально-психологічних вимог до посади. Це може включати розробку посадових інструкцій для кожної вакансії. Крім того, пропонується удосконалення технологій пошуку персоналу, включаючи зовнішні джерела (оголошення, агентства з працевлаштування, інтернет) та внутрішні джерела (просування працівників по службі).

Далі, розглянемо основні етапи технології відбору персоналу. Перший етап - це попередня відбіркова бесіда, яка допомагає з'ясувати освіту, зовнішній вигляд та особисті якості претендента. Другий етап - заповнення анкети, яка містить мінімальну кількість пунктів з інформацією, що найбільше впливає на продуктивність роботи. Наступний етап - бесіда з потенційним співробітником, під час якої відбувається обмін інформацією. Четвертий етап - проведення тестів, які допомагають визначити здібності та склад розуму претендента. П'ятий етап -

перевірка відгуків і рекомендацій, яка допомагає переконатися в достовірності інформації про претендента. І, нарешті, шостий етап - надання довідки про стан здоров'я, яка необхідна для забезпечення фізичної придатності претендента до роботи.

Кожен з цих етапів потребує витрат. Наприклад, проведення тестів може зайняти час фахівців з персоналу та вимагати витрат на придбання тестових матеріалів. Перевірка відгуків і рекомендацій може потребувати зв'язку з попередніми роботодавцями, що може бути об'ємним процесом. Надання довідки про стан здоров'я також може вимагати додаткових витрат на медичні обстеження.

Усі ці витрати, однак, є інвестиціями у якість персоналу та ефективність роботи підприємства. І хоча можливість розглядати внутрішні резерви для підвищення кваліфікації є важливою, також важливо залучати нових людей зі свіжими поглядами та ідеями.

Керівництво кафе має можливість впроваджувати моральну мотивацію, що полягає у створенні внутрішнього середовища, де працівники відчують підтримку, визнання та цінність своєї праці. Це може бути досягнуто за допомогою прохань, подяк, відзнак та позначок на дошці інформації. При цьому, надихаючі бачення та відкрита комунікація з керівництвом можуть стати основою для побудови морального підґрунтя у колективі.

Для стимулювання персоналу, рекомендується використовувати як монетарні, так і немонетарні методи. Монетарні стимули, такі як премії за результатами роботи або індивідуальні премії, можуть стати ефективними інструментами для покращення високої продуктивності. Немонетарні стимули, які включають у себе визнання та підтримку соціального статусу співробітників, також є важливими, оскільки вони додаються до внутрішньої мотивації.

Оптимізація системи заробітної плати та надання пільг може підвищити конкурентоспроможність ресторану на ринку праці. Наприклад, оплачені відпустки, страхування здоров'я та життя, а також інші соціальні пакети можуть стати привабливими факторами для працівників і сприяти збереженню та

привабленню кваліфікованого персоналу.

Окрім цього, оптимізація структури заробітної плати, з врахуванням тарифної частини, надбавок та доплат, може сприяти стимулюванню працівників до досягнення кращих результатів.



Схема 3.3 – Етапи ефективного управління персоналом

В програмі «Ефективне управління» для кафе викладено послідовність заходів, спрямованих на організаційну адаптацію нових працівників, мотивацію, підвищення їх кваліфікації та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному бізнесі, де конкуренція надзвичайно висока і ресурси обмежені, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху. Аналіз теоретичних та методичних засад формування стратегії управління персоналом відображає складність цього завдання і важливість розробки комплексної та системної стратегії.

Спочатку, необхідно визнати, що в сучасній теорії управління відсутня єдина методологічна база, що ускладнює розробку однозначного та універсального підходу до управління персоналом. Враховуючи це, стратегія управління персоналом повинна базуватися на комплексному аналізі різноманітних методів та підходів.

Другий аспект полягає в уважному вивченні показників ефективності управління персоналом. Аналіз руху персоналу, використання робочого часу та продуктивності праці допомагає виявити слабкі місця в управлінському процесі та розробити стратегії для їх вдосконалення. Особлива увага до показників продуктивності праці та рентабельності персоналу є важливою для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Нарешті, побудова ефективної стратегії управління персоналом вимагає урахування сучасних тенденцій та вимог ринкової економіки. Врахування особливостей організаційної культури, якості трудового життя та самооцінки персоналу є важливими аспектами для успішного управління. Також, важливо розробляти системний підхід до управління персоналом, що враховує різноманітність функцій та потреб працівників.

Дослідження нормативно-правового забезпечення та техніко-економічних характеристик підприємства ресторанного бізнесу «Джермук» відображає важливі аспекти його діяльності, включаючи фінансовий стан, ефективність використання персоналу та систему мотивації праці.

Згідно з результатами експрес-аналізу техніко-економічних показників,

підприємство досягло певного зростання в ефективності. Збільшення собівартості товарної продукції та прибутку свідчить про збалансований розвиток підприємства. Однак, зростання чисельності працівників і середньомісячної заробітної плати може вимагати додаткового управлінського контролю, щоб зберегти ефективність витрат та підтримати зростання прибутковості.

Насамперед, аналіз показників використання персоналу вказує на необхідність удосконалення системи оцінки та мотивації працівників. Зниження питомої ваги керівників і фахівців, разом із зростанням основних робітників, може вказувати на перерозподіл функцій та необхідність перегляду системи стимулювання для врахування специфіки різних категорій працівників.

Надто, зростання обсягу виробництва повинно супроводжуватися збільшенням продуктивності праці. Однак, збільшення втрат робочого часу через підвищену захворюваність вимагає уваги до питань охорони здоров'я на робочому місці та можливих причин збільшення захворюваності серед працівників.

На підставі аналізу системи мотивації працівників можна визначити потребу в розробці більш диференційованих підходів до оцінки та нарахування додаткової заробітної плати. Збільшення середньорічного виробітку та рентабельності персоналу може бути досягнуте за рахунок більш точного визначення показників продуктивності та залучення працівників до цільових завдань, які сприятимуть розвитку підприємства.

Розглянемо рекомендації та заходи, спрямовані на поліпшення управління персоналом кафе «Джермук».

Перш за все, пропонується ретельно продумана система мотивації персоналу. Ця система має включати як монетарні, так і немонетарні стимули. Наприклад, збільшення зарплати та бонусні програми можуть стимулювати працівників до високих результатів. Однак, не менш важливим є й підтримка співробітників через надання можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та розширення їхніх професійних горизонтів.

Далі, важливим кроком є створення умов для сприятливої адаптації нових працівників. Це може бути досягнуто через систему індивідуального введення в

колектив, проведення інструктажів та тренінгів з ознайомлення з основними процедурами та культурою підприємства.

Також, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, було запропоновано проведення тренінгу з ділового спілкування. Це допоможе уникнути конфліктів, підвищить комунікативні навички та сприятиме побудові дружніх відносин серед персоналу.

Застосування цих рекомендацій на практиці має потенціал підвищити ефективність управління персоналом та покращити загальний рівень працездатності колективу. Це, в свою чергу, призведе до збільшення конкурентоспроможності ресторану і підвищення його прибутковості. Такий комплексний підхід до управління персоналом є ключем до успіху в сучасній галузі ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Офіційний сайт закладу ресторанного господарства «Джермук». URL: <https://jermuk-cafe.kiev.ua/>.
2. Офіційний сайт КАДЕКС : Кодекс харчових продуктів (КАДЕКС). URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/>;
3. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи – Національний університет харчових технологій.
4. Ресторанне харчування. Терміни та визначення : ДСТУ 3862-99. – [Чинний від 1999-10-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 1999. – 25 с. – (Національні стандарти України).
5. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства) : ДБН В.2.2.-25:2009. – [Чинний від 2010-09-01]. – К. : Мінрегіонбуд України, 2010. – 83 с. – (Національні стандарти України).
6. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281-2004. - [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 16 с. – (Національні стандарти України).
7. Архіпов, В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К.: ЦУЛ, 2009. – 342 с.
8. Виноградська А. П. Управління чисельністю та структурою персоналу. Київ, 2014. 30 с.
9. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія. за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
- 10.Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. № 8. С. 107 – 109.
- 11.Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. С. 141-146.
- 12.Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах

господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.

- 13.Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 2. С. 133–139. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14> (дата звернення: 01.03.2024).
- 14.Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (дата звернення: 01.03.2024).
- 15.Економічна безпека та мотивація діяльності підприємства у період повномасштабного вторгнення / Л. М. Березіна та ін. *Agrosvit*. 2023. № 20. С. 9–14. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.9> (дата звернення: 01.03.2024).
- 16.Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та український. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23–28. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (дата звернення: 01.03.2024).
- 17.Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2(56). С. 114–120. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).114-120](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).114-120) (дата звернення: 01.03.2024).
- 18.Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підприємства конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 01.03.2024).
- 19.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL:

<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 01.03.2024).

- 20.Ковальчук Ю., Гонтарева І. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Young Scientist*. 2020. № 12 (88). С. 132–134. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-27> (дата звернення: 01.03.2024).
- 21.Непочатенко В. мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 01.03.2024).
- 22.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємства в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 01.03.2024).
- 23.Романенко О. В., Мельник О. Р. Мотивація та оцінка ефективності роботи категорійного менедженту. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.77> (дата звернення: 01.03.2024).
- 24.Ситник Н., Чепіль Ю. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної роботи. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 331–335. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-70> (дата звернення: 01.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Характеристика питань опитувальника за методом 360 градусів

Група питань	Характеристика
Питання-затвердження	Велике значення має правильне формулювання запитань-тверджень (анкета може складатися і з закритих питань, хоча саме твердження досить часто представляють собою більш універсальну і зручну форму). Вони повинні охоплювати основні компетенції, які планується оцінити. Чим потрібніше для компанії якість, тим більше питань про нього слід включити в анкету. Дуже важливо, щоб вони були зрозумілі і в них не вживалися складні або неоднозначні терміни.
Питання-перевертні	Дехто схильний вибирати для оцінки колеги переважно однакові відповіді. Найчастіше це не середній варіант оцінки («проявляється приблизно в половині випадків»), а стабільний вибір відповідей типу «проявляється завжди» або «проявляється в більшості випадків». Вибравши такий підхід, співробітник не дуже вдумується в питання і відповідає формально. Уникнути цього допоможе включення в анкету питань, кращий варіант відповіді на які - «Не проявляє ніколи». Варто попередити співробітників про наявність таких «перевертнів», і це підвищить ймовірність коректних відповідей.
Питання-дублі	Ці питання дозволяють проаналізувати оцінки на предмет об'єктивності і достовірності і виключити ті, які не відповідають цим критеріям. Суть в тому, що два або три питання мають різні формулювання, але за змістом абсолютно ідентичні (важливо, щоб вони розташовувалися не поруч). Приклад такого дубля: «Вміє керувати конфліктами з позиції співробітництва»; «У конфлікті зазвичай не прагне перетягти ситуацію в бік своїх інтересів».
Близькі питання	Не будучи повними дублями, вони припускають розрив у відповідях не більше ніж на 1 бал, в іншому випадку результат оцінюється як малоімовірним.

Приблизний перелік запитань з аналізу робіт ресторанного підприємства

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
Ключові характеристики роботи	Повинно бути зроблено: Що ? Коли? Де? Яким чином?
Відповідальність	Відповідальність: за матеріальні цінності за роботу інших працівників
Вимоги до працівника	Вимоги: спеціальної освіти навичок та досвіду певних розумових здібностей стану здоров'я стандартів індивідуальної роботи та результатів
Умови праці	Умови: оточення фізичне соціальні та психологічні економічні

УДК

Чумак Аліна Андріївна

Здобувачка освіти

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник: Тетяна Сильчук

доктор технічних наук, професор,

професор кафедри готельно-ресторанної справи

Національний університет харчових технологій

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Вступ. В теперішній час дуже важливо вивчати системи управління персоналом, тому що воно є важливим інструментом для розвитку успішної кар'єри в сучасному світі, а також для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організацій. Вивчення систем управління персоналом є необхідним для сучасних організацій, оскільки це допомагає забезпечити їхню ефективність та стійкість на ринку послуг. Ефективне управління персоналом не лише оптимізує внутрішні процеси, але й сприяє розвитку та мотивації працівників, що є ключовим фактором успіху в умовах постійних змін та зростаючих вимог ринку.

Матеріали і методи. Метою дослідження є вивчення інноваційних підходів і систем управління на керівних посадах в ресторанній індустрії. Для проведення поточної оцінки був застосований комплексний підхід. Це включає детальні пояснення та аналіз з використанням онлайн-ресурсів, теоретичних та практичних навичок, методів та досліджень.

Мета: полягає в необхідності впровадження сучасних підходів та інструментів для оптимізації роботи персоналу, підвищення його ефективності та задоволеності, а також забезпечення високої якості обслуговування для задоволення потреб сучасних споживачів. Розробка та впровадження інноваційних методів управління персоналом у ресторанному бізнесі стає

стратегічним завданням, спрямованим на забезпечення стабільності та розвитку галузі в умовах зростаючої конкуренції та змін споживчих уподобань.

Завдання дослідження:

- Вивчити характерні риси управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.
- Ознайомитися з основними принципами та методами управління персоналом у ресторанній галузі.
- Проаналізувати актуальні підходи до управління персоналом у ресторанному бізнесі.
- Провести огляд діяльності кафе «Джермук».
- Проаналізувати ефективність використання персоналу на підприємстві.
- Оцінити та проаналізувати існуючу систему мотивації та оцінки персоналу у кафе «Джермук».
- Визначити виклики управління персоналом у галузі обслуговування та запропонувати шляхи їх вирішення.
- Розробити рекомендації щодо поліпшення системи управління персоналом на підприємствах ресторанної галузі.
- Обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом за пропонованою моделлю у ресторанному бізнесі.

Результати. Система управління персоналом -це сукупність принципів, методів, форм та засобів, які впливають на персонал організації для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління для підвищення продуктивності праці при правильному підборі, навчанні, мотивації і розвитку персоналу максимально розкривається його потенціал. Також це створення сприятливих умов праці та атмосфери в колективі стимулює співробітників залишатися в організації.

Одним із ключових факторів в управлінні є підвищення задоволеності працівників. Це коли працівники відчують, що їх цінують і поважають, вони стають більш мотивованими та продуктивними. Також важливо це зміцнення корпоративної культури. Системи допомагають формувати та підтримувати позитивну корпоративну культуру, яка сприяє досягненню спільних цілей. Якщо

дивитися та аналізувати світові компанії, які чудово справляються з управління персоналом, то в них можна взяти декілька умов для покращення українського досвіду у сфері ресторанного господарства. Компанії застосовують закони управлінських систем персоналу для допомоги організаціям дотримуватися трудового законодавства та уникати проблем, пов'язаних з дискримінацією, несправедливою компенсацією та іншими порушеннями.

Основні компоненти, які дотримуються сучасні компанії, підприємства та організації для ефективного управління. Воно складається з декількох важливих факторів.

1. Кадрове планування. Це визначення потреби організації в персоналі і розробити план їх задоволення.
2. Підбір персоналу - це пошук і відбір кваліфікованих кандидатів на вакантні посади.
3. Навчання та розвиток персоналу. Він допомагає надавати працівникам знань та навичок, необхідних для виконання їх роботи.
4. Оцінка та мотивація персоналу та управління своєю кар'єрою. Вона допомагає оцінити ефективність роботи співробітників і надання їм зворотного зв'язку, а також допомога в досягненні кращих результатів. Також допомога працівникам розвивати свою кар'єру в організації.
5. Компенсації та пільги. В першу це для забезпечення працівників конкурентоспроможною заробітною платою та соціальними пакетами.
6. Охорона праці - це забезпечення безпечних і здорових умов праці для співробітників.

Динамічна система, яка постійно розвивається і вдосконалюється. Воно повинно адаптуватися до мінливих потреб організації і зовнішньому середовищі. Вивчення систем є важливим інструментом для побудови успішної кар'єри в галузі Управління персоналом. Знання та навички в цій галузі є цінним активом на ринку праці та дають нам можливість працювати в різних сферах, включаючи Управління персоналом, підбір персоналу, Навчання та розвиток персоналу, компенсації та пільги. Вивчення систем управління персоналом є найбільш

важливим в сучасному світі для забезпечення ефективності та продуктивності роботи організації. Перераховані вище матеріали і методи дозволять всебічно розібратися в цій темі і розробити ефективну стратегію управління персоналом.

Література

1. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі [Електронний ресурс] : <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13943/>.
2. Управління персоналом / Шубалий О.М, Рудь Н.Т, гордійчук А.І. [Електронний ресурс]: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021>.
3. Лабораторний практикум із інновацій в ресторанному бізнесі: навчальний посібник/ Т.А. Сильчук, В.В. Цирульнікова, Л.О. Шаран, Т.І. Іщенко, О.М. Кирпіченкова, О.С. Пушка, І.В. Дітріх, В.І. Зуйко, М.І. Назар, О.М. Тищенко, А.О. Різник- Київ: Фірма «ІНКОС», 2023. – 400 с.