

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ
«THE BURGER MEXICO», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний
і ресторанний менеджмент»

підпис студента

Альохіна
Дениса Ігоровича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Полтавська
Оксана Володимирівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис гаранта

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь	Магістр		
Спеціальність	073 «Менеджмент»		
Спеціаліація/освітня програма	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

Затверджую

Зав.кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ проф. М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів
Альохіну Денису Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління персоналом ресторану «The Burger Mexico», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: до 16.11.2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління персоналом та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом ресторану «The Burger Mexico».

4. Перелік графічного матеріалу, рис. та табл.:

«Трактування сутності терміну «персонал підприємства» у сучасній науці», «Особливості персоналу закладу ресторанного господарства», «Основні етапи формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу», «Основні економічні показники ресторану «The Burger Mexico», «Показники рентабельності ресторану «The Burger Mexico», «Структура кадрового потенціалу ресторану за стажем роботи та освітнім рівнем», «Аналіз руху робочої сили ресторану «The Burger Mexico», «Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати в ресторан», «Результати анкетування персоналу ресторану», «Запропоновані критерії та бали для

оцінки роботи офіціантів ресторану», «Розроблена програма та бюджет професійного навчання персоналу ресторану «The Burger Mexico».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.1.Сутність та значення персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу.....	10
1.2.Особливості персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	13
1.3.Методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	18
Розділ 2. Управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «The Burger Mexico» м. Київ	23
2.1.Коротка економічна характеристика об'єкта дослідження.....	23
2.2.Оцінка кадрового потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу.....	29
2.3.Матеріальне стимулювання як фактор розвитку персоналу.....	35
Розділ 3. Удосконалення управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «The Burger Mexico» м. Київ.....	42
3.1.Удосконалення методики оцінки роботи персоналу.....	42
3.2.Розробка заходів щодо розвитку персоналу	48
Висновки.....	58
Список використаних джерел.....	61
Додатки.....	67

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12.2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	27.12.2018 р.- 30.12.2018 р.	
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019р.	
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03.09.2019 р.	
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р.- 11.11.2019 р.	
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019 р.- 22.11.2019 р.	
12	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботиПолтавська О. В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Відмідь Н. І.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання
СтудентАльохін Д. І.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Альохін Денис Ігорович виконав випускню кваліфікаційну роботу на актуальну тему «Управління персоналом ресторану «The Burger Mexico», м. Київ» у встановлений термін відповідно завданню.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи управління персоналом підприємства ресторанного господарства.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування кадрової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню процесу формування кадрової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Робота направлена в інституційний репозитарій КНТЕУ.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О. В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Альохіна Дениса Ігоровича

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н. І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М. Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.1. Сутність та значення персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.2. Особливості персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	13
1.3. Методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	18
Розділ 2. Управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «The Burger Mexico» м. Київ	23
2.1. Коротка економічна характеристика об'єкта дослідження	23
2.2. Оцінка кадрового потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу ...	29
2.3. Матеріальне стимулювання як фактор розвитку персоналу ...	35
Розділ 3. Удосконалення управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «The Burger Mexico» м. Київ	42
3.1. Удосконалення методики оцінки роботи персоналу	42
3.2. Розробка заходів щодо розвитку персоналу	48
Висновки	58
Список використаних джерел	61
Додатки	67

ВСТУП

В сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкої появи нових технологій основним чинником, що визначає успіх суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку, є персонал. Результати діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу залежать, передусім, від ефективності використання живої праці – найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства ресторанного господарства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці сприяють збільшенню обсягів надання послуг, ефективному використанню обладнання, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

В умовах ринкової економіки оцінка ефективності управління персоналом набирає більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, є конкурентною на ринку праці. За результатами такої оцінки легше визначати напрями підвищення ефективності використання персоналу, що є на сьогоднішній день надзвичайно важливим для більшості суб'єктів ресторанного бізнесу України. Все сказане вище обумовлює високу актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Питання управління персоналом підприємств різних галузей розглядаються в наукових працях, авторами яких є А. Азарова, О. Акіліна, Л. Балабанова, Н. Басюркіна, Н. Бондаренко, О. Гавриш, Н. Герасимчук, М. Годящев, О. Голубка, О. Гугул, О. Даниленко, В. Дикань, М. Дрогомирецька, Н. Замчевська, Л. Ільїч, А. Калініченко, К. Ковальська, Є. Ковтун, К. Козак, С. Короленко, О. Крушельницька, Т. Кулинич, І. Минчинська, В. Никифорова, Ю. Оніщук, Т. Погорєлова, З. Пушкар, О. Сардак. Формуванню системи управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі присвячені роботи таких авторів, як М. Босовська, Н. Гуляєва, О. Кінаш, Л. Крайнюк, М. Мальська, С. Мельниченко, Д. Нагернюк, Т. Пічугіна, О. Полтавська, В. Селютін.

Однак реальність на даний час така, що значна частина вітчизняних

суб'єктів ресторанного бізнесу не в змозі ефективно використовувати потенціал своїх співробітників, діючі методи управління персоналом не забезпечують необхідної продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, задоволеності самих працівників. Це потребує впровадження сучасних методологічних підходів до управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу.

Мета роботи - дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління персоналом та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу.
- виявити особливості персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- надати коротку економічну характеристику ПП «The Burger Mexico»;
- провести оцінку кадрового потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- проаналізувати стан матеріального стимулювання в ПП «The Burger Mexico»;
- удосконалити методику оцінки роботи персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.
- розробити заходи щодо розвитку персоналу ПП «The Burger Mexico».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом ресторану «The Burger Mexico».

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з

управління персоналом на підприємстві, в тому числі ресторанного господарства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних та логічних узагальнень, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату; економіко-статистичних методів - для аналізу динаміки основних економічних показників ресторану «The Burger Mexico»; соціологічних досліджень (опитування) - для дослідження рівня задоволеності існуючою системою оплати праці в ресторані «The Burger Mexico»; експертних оцінок – для розробки системи бальної оцінки роботи офіціантів; графічного аналізу – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативні документи з регулювання діяльності роботи закладів ресторанного господарства, стандарти професійної освіти, дані фінансової звітності та результати анкетних досліджень, що були отримані автором у результаті анкетування працівників ресторану «The Burger Mexico». У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну та довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу

Одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства є його персонал. Перед окресленням ролі та значення цього ресурсу в діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу доцільно визначити економічну сутність категорії «персонал підприємства». Для цього нами проведено огляд наукових публікацій, що стосуються проблематики управління персоналом.

В табл. 1.1 наводяться трактування сутності цього терміну сучасними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності терміну «персонал підприємства» у сучасній науці

Автори	Визначення
1	2
Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й, Романець І.В. [50]	- сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва; особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників
Акіліна О. В., Ільч Л. М. [1]	- сукупність постійних працівників цього підприємства, які здобули необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2]	- сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [26]	- основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників

1	2
Майстер Л. А. [29]	- це сукупність людей підприємства з відповідною кваліфікацією, що беруть участь в його господарських процесах, забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток за умови отримання заробітної плати в межах трудового законодавства
Никифороенко В. Г. [35]	- весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці
Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. [43]	- колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотними ознаками персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем та володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками

Отже, сучасні науковці по різному підходять до трактування сутності категорії «персонал підприємства». На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, згідно якого до складу персоналу відносяться всіх працівники, що працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем.

Слід також погодитись із твердженням Л. А. Майстер про те, що власників та акціонерів до складу персоналу можна відносити лише в тому випадку, якщо вони працюють на цьому підприємстві за контрактом чи трудовою угодою та отримують заробітну плату [29, с. 215].

Сучасна концепція менеджменту виходить із того, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності і процвітання. Тобто, успішний розвиток будь-якого підприємства, в тому числі і суб'єкта ресторанного бізнесу, забезпечується, перш за все, його персоналом (рис. 1.1).

Основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку, що досягається збільшенням обсягів реалізації в поєднанні із раціоналізацією та економією витрат. Збільшення обсягів реалізації на підприємстві неможливе без участі та активізації роботи персоналу.



Рис. 1.1. Значення персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано автором

Реалізація стійких позицій на ринку суб'єкта господарювання досягається шляхом підвищення якості продукції та послуг, що стає можливим завдяки високій кваліфікації персоналу.

На думку І. В. Минчинської та В. М. Дерев'янка, успіх підприємства залежить від усієї сукупності складових його діяльності, однак основоположним фактором виступає саме персонал. Останній є детермінантою успішного функціонування будь-якої організації. Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом [33, с. 150].

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал [34].

Таким чином, персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу, є основою його стратегічного потенціалу, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

1.2. Особливості персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Види діяльності персоналу ресторанного закладу поділяються на ті, які виконуються у так званому фронт-хаусі (частині ресторану, в якій здійснюється безпосереднє обслуговування клієнтів), і в бек-хаусі (кухня). Виходячи із цього, функції персоналу мають значні відмінності (рис. 1.2).

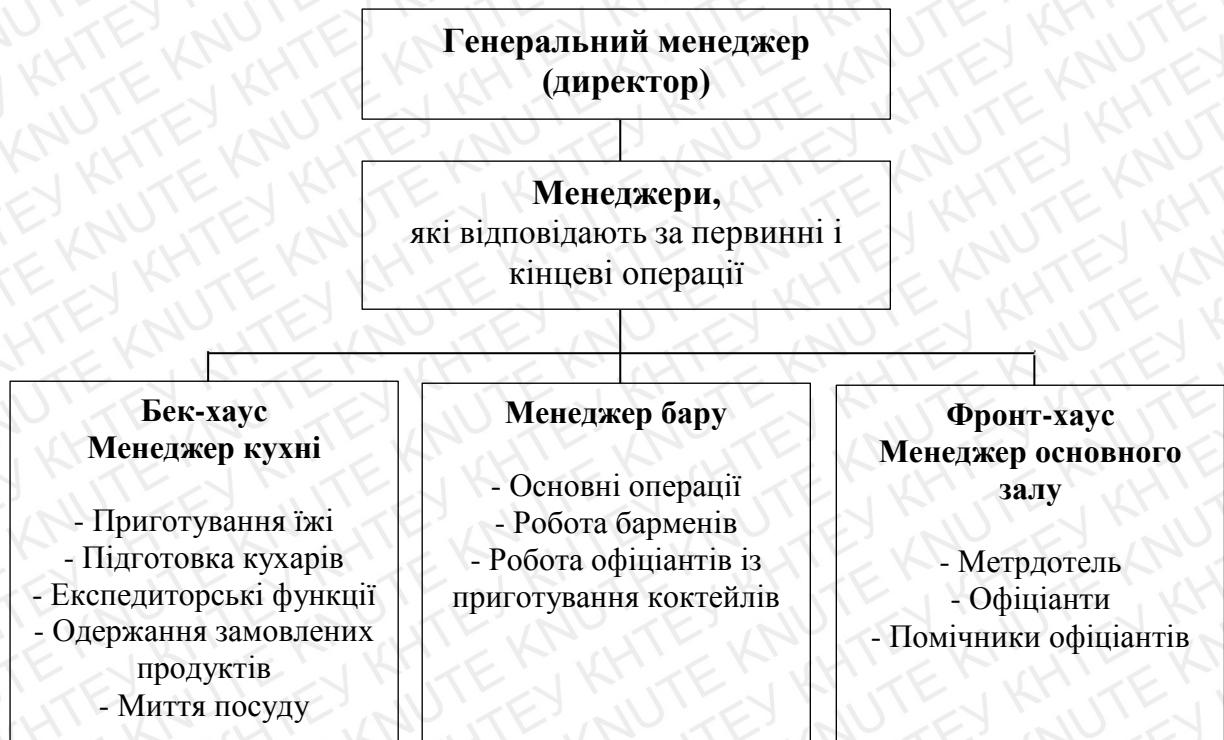


Рис. 1.2. Організаційна схема персоналу ресторанного господарства

Джерело: систематизовано за [46]

Ресторанний бізнес відноситься до сфери гостинності. Сфера гостинності представляє сукупність галузей національної економіки (секторів економіки) матеріального та нематеріального виробництва та задіяних в них суб'єктів, вид діяльності яких направлено на забезпечення засобами виробництва послуг та продукту гостинності, надання безпосередньо цих послуг і продукту гостинності з метою задоволення потреб суспільства у одержанні позитивних вражень споживачами [31, с. 74]. Послуги гостинності – це види діяльності, що забезпечують комфортне обслуговування людей, які перебувають (постійно або тимчасово) на даній території. Зрозуміло, що для комфортного та якісного обслуговування споживачів таких послуг потрібен особливий персонал. Виходячи з цього, персонал ресторану характеризується певними особливостями, до нього висуваються своєрідні вимоги (рис. 1.3).

Сьогодні персоналу ресторанного закладу для кваліфікованої роботи крім технологічної підготовки, необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування. Все більше значення отримують такі якості працівника, як комунікабельність, відповідальність, вміння вчитися, вміння працювати в команді, здатність планувати роботу, лояльність до фірми, орієнтація на досягнення на результат. Ці вимоги пояснюються тим, що в сфері ресторанного господарства помилка, допущена персоналом, може вплинути на подальший вибір клієнта і на його задоволеність якістю обслуговування.

Комфортне обслуговування відвідувачів пов'язане із забезпеченням прийнятної якості послуг. До основних характеристик якісної послуги М. П. Мальська відносить наступні [30]: надійність; завбачливість; довірливість; комунікативність; уважне ставлення.

Основою надійності послуги є компетентність персоналу обслуговування. Під час обслуговування часто виникають нетипові ситуації або ж у клієнтів з'являються особливі бажання. Тоді оцінюється здатність підприємства знайти неординарне та ефективне вирішення, спроможність персоналу швидко реагувати на такого роду проблеми.



Рис. 1.3. Особливості персоналу закладу ресторанного господарства

Джерело: систематизовано автором

При наданні послуг гостинності важливо акцентувати увагу на зовнішніх ознаках ресторану, яким споживачі довіряють найбільше. Добре організований інтер'єр закладу, чистота приміщень, охайний вигляд привітних працівників - усе це зовнішні критерії якості обслуговування.

Важливе значення має забезпечення такої характеристики якісної послуги, як комунікативність або таке обслуговування, яке виключить непорозуміння між персоналом і клієнтами завдяки тому, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового прохання з їхнього боку.

Надаючи послуги, слід показувати, що конкретний клієнт є для закладу особливим, що його індивідуальні потреби будуть враховані. Персонал ресторанного закладу повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, доброзичливо виконувати прохання клієнтів, проявляти стриманість і терпіння. При цьому потрібно враховувати особливості темпераменту клієнтів, тому що при обслуговуванні кожного з них потрібна зовсім різна тактика.

Наприклад, клієнт-холерик дуже швидко реагує на навколишню дійсність, він запальний і різкий, часто сильно обурюється. Тому при його обслуговуванні працівник контактної зони повинен виявляти максимум уваги, витримки, швидко реагувати на його прохання. Для флегматика характерна повільність, і в процесі обслуговування таких людей потрібно взяти ініціативу в свої руки і виявити наполегливість у пропозиції вибору послуг.

Вимоги, які висуваються до персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, передбачені Правилами роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [42] та ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу» [17].

Зокрема, відповідно до п. 1.9 зазначених Правил працівники, які займаються виробництвом, зберіганням, а також продажем харчових продуктів і продовольчої сировини, зобов'язані мати професійну спеціальну освіту (підготовку).

В ДСТУ 30524-97 викладені вимоги як до конкретних посад та професій (адміністратора залу, офіціанта, бармена, кухаря, касира), так і загальні вимоги до обслуговуючого персоналу. Ці вимоги наступні [17]:

- 1) Знання і дотримання посадових інструкцій та правил внутрішнього розпорядку підприємства.
- 2) Дотримання вимог санітарії, правил особистої гігієни та гігієни робочого місця.

Важливо, щоб співробітники не мали проблем зі здоров'ям. Адже це

може вплинути не тільки на якість виконання ними трудових обов'язків, а й на самопочуття відвідувачів ресторанного закладу. Тому працівники підприємств харчової промисловості повинні проходити обов'язкові попередні (до прийняття на роботу) і періодичні медичні огляди. Перелік конкретних професій, що підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, і порядок видачі особових медичних книжок установлюються постановою КМУ від 23.05.2001 р. № 559.

До списку професій працівників підприємств громадського харчування, які підлягають обов'язковим медоглядам, включають:

- адміністрацію;
- завідувачів виробництвом, технологів;
- кухарів, кондитерів і кухонних працівників;
- офіціантів;
- працівників складів, холодильників;
- персонал, який має обладнання, і прибиральників приміщень;
- працівників, які мають доступ до миття обладнання, посуду, інвентарю, і працівників, які тимчасово залучаються до роботи на харчових об'єктах. Результати проходження медоглядів заносяться, зокрема, до особової медичної книжки співробітника.

3) Знання і дотримання правил охорони праці та техніки безпеки.

Працівники, які займаються експлуатацією, обслуговуванням та ремонтом обладнання харчової промисловості, повинні пройти спеціальне навчання з питань охорони праці

4) Володіння професійною культурою, дотримання професійної етики в процесі обслуговування споживачів.

Професійна культура – це сукупність вмінь працівника, його персональних та професійних якостей. Працівник повинен поєднувати в собі такі якості як: висока культура, привітність, швидка реакція, порядність, новаторство, здоров'я, гарна пам'ять, презентабельність, творчість, рівень кваліфікації, продуктивність та якість праці, вміння спілкуватися, трудова

дисципліна, оперативність виконання функціональних обов'язків, знання іноземних умов. Працівники підприємств гостинності повинні володіти основами професійної етики, правилами міжнародних етичних норм, забезпечувати високу організованість праці та дисципліни [20].

5) Знання вимог нормативних документів на продукцію та послуги громадського харчування.

6) Підвищення кваліфікації всіх категорій працівників (не рідше одного разу в 5 років).

Таким чином, слід розуміти, що надання послуг гостинності вимагає високої якості обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні, внутрішній культурі, задовільному здоров'ї. Саме поведінка персоналу, рівень його професіоналізму матиме вплив на кінцевий результат роботи суб'єкта ресторанного бізнесу.

1.3. Методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Функціонування будь-якого підприємства неминуче пов'язане з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства та якість виробленої продукції чи наданих послуг [23, с. 46].

У сучасних умовах пошук та добір персоналу є найважливішою складовою кадрової політики, що реалізується суб'єктом ресторанного бізнесу, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Наукою та практикою розроблено різні методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, а практика наймання

та використання персоналу зводиться до двох стратегій [46, с. 240].

Перша стратегія заснована на принципах концепції постійного персоналу. Ресторатори, які дотримуються цієї стратегії, роблять усе можливе для закріплення персоналу у своїй компанії. Ставлення до наймання, навчання та управління кар'єрою співробітників у цьому випадку може бути охарактеризовано як довгострокове інвестування у своїх людей: накопичення персоналом специфічних, професійних навичок, кар'єрна мотивація та організаційна лояльність приводять до зростання нематеріальних активів компанії і, отже, виправдовують витрати добору, донавчання і стимулювання співробітників.

Друга стратегія формування персоналу заснована на принципах концепції ротації кадрів. Її основні ознаки – великі випробувальні терміни, мінімальна заробітна плата, навіть повна її відсутність у період випробування, наявність штрафних санкцій, постійна загроза звільнення. Результатом такого підходу є відсутність у персоналу корпоративних цінностей, командного духу, байдуже ставлення до результатів своєї праці. З економічного погляду така концепція дає миттєвий вигреш у фінансах, мінімізуючи витрати на відбір й управління персоналом, однак у довгостроковій перспективі вона навряд чи зможе забезпечити конкурентні переваги перед іншими організаціями, зокрема у випадку серйозних змін у стратегії роботи закладу, оскільки персонал не підтримає нововведення.

Основні етапи формування персоналу ресторанного закладу відображені на схемі (рис. 1.4).

Згідно маркетингового підходу формування персоналу передбачає [11, с. 21]:

- розробку професійних вимог до персоналу за посадами (на основі ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу»);
- визначення потреби в персоналі за якісними та кількісними параметрами;



Рис. 1.4. Основні етапи формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано автором

- розрахунок витрат на формування й подальше використання персоналу;
- вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі.

Шляхи пошуку персоналу для ресторанного закладу можуть бути наступними: оголошення в газетах; запити через Інтернет-ресурси; пошук через знайомих; пошук через співробітників – нових або старих.

Добір персоналу включає в себе низку послідовних етапів:

- оформлення анкетних і автобіографічних даних;
- аналіз рекомендацій і послужного списку;
- співбесіда;
- огляд професійної придатності; медичний контроль та апаратні дослідження;
- аналіз результатів іспитів і висновок про професійну придатність та ухвалення рішення про найм.

В процесі відбору персоналу виявляються певні якості претендентів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

Групи якостей	Якості
1. Ставлення до праці	Почуття особистої відповідальності за доручену справу
	Чуйне і поважне ставлення до людей
	Працьовитість
2. Рівень знань і досвід роботи	Особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими
	Рівень освіти
	Наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді
	Знання передових методів роботи та ступінь використання їх на практиці
3. Організаторські здібності	Стаж роботи за даною спеціальністю
	Володіння передовими методами керівництва
	Уміння проводити ділові наради
	Уміння організувати працю підлеглих

Джерело: [38]

Існують різноманітні методи оцінки якостей та компетенцій кандидатів на вакантну посаду: традиційні та структуровані інтерв'ю; професійне тестування; психологічне тестування; ділові ігри.

Таким чином, наукою та практикою розроблено різні методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Основні етапи цього процесу наступні: розробка професійних вимог до персоналу за посадами; визначення потреби в персоналі; розрахунок витрат на формування персоналу; вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі.

Висновки.

За результатами дослідження теоретичних основ управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу можна зробити такі висновки.

1. Персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем. Найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Саме персонал, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу, є основою його стратегічного потенціалу, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

2. Надання послуг гостинності вимагає високої якості обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні, внутрішній культурі, задовільному здоров'ї. До персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу висуваються особливі вимоги. Для кваліфікованої роботи персоналу, крім технологічної підготовки, необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування.

3. Основними етапами формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу є наступні: розробка професійних вимог до персоналу за посадами; визначення потреби в персоналі; розрахунок витрат на формування персоналу; вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «THE BURGER MEXICO» м. КИЇВ

2.1. Коротка економічна характеристика об'єкта дослідження

Ресторан мексиканської кухні «The Burger Mexico» було відкрито в 2015 році, він функціонує за адресою: м. Київ, вул. Нижній Вал, 17/8. Організаційна форма суб'єкта ресторанного бізнесу – приватне підприємство.

Кухня закладу - бургери, мексиканська та стейк-хаус. Серед напоїв – широкий асортимент коктейлів на основі текілі. Режим роботи закладу: з 10-00 до 00-00 годин. Діапазон цін ресторану: 718-6197 грн.

Ресторан «The Burger Mexico» надає наступні види послуг:

- щоденне обслуговування відвідувачів;
- організацію та обслуговування урочистостей;
- організацію та обслуговування сімейних обідів, ділових зустрічей, тематичних вечорів.

Контингент відвідувачів ресторану – молодіжний, інтелектуально-творча молодь, зважаючи на сусідство з декількома університетами. В інтер'єрі ресторанного закладу багато оригінальних деталей - складні конструкції у вигляді перегородок між столами, дуже багато металу, одноколірні відтінки і матеріали, чорні і цегляні стіни з відкритими комунікаціями (труби, балки і т.п.).

Обслуговування гостей в ресторані здійснюється за допомогою офіціантів.

ПП «The Burger Mexico» здійснює свою діяльність на принципах самоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність, визначає пріоритетні напрямки розвитку. Схема організаційної структури ресторану наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема організаційної структури ПП «The Burger Mexico»

Як видно із наведеної схеми, в ПП «The Burger Mexico» використовується лінійно-функціональна структура управління. Ця структура ґрунтується на розподілі сфер повноважень і відповідальності за функціями управління, а по вертикалі – за підлеглистю нижчих ланок вищим.

Управління ресторанним закладом здійснюється директором, який підзвітний власнику і організовує виконання його рішень. У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться два адміністратори, шеф-кухар, менеджери (по зв'язках з громадськістю, з управління персоналом, контент-менеджер) та бухгалтер.

Адміністратору підпорядковані: два бармени, вісім офіціантів, дві прибиральниці та три мийщики посуду. У підпорядкуванні шеф-кухара знаходяться три кухарі та експедитор. Бухгалтеру ресторану підпорядковуються два касири. Така структура, завдяки своїй ієрархічності, забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

Досягнення цілей ресторану передбачає спільну роботу персоналу в

кількості 29 працівників. В ресторані діє чіткий розподіл праці, що забезпечує ПП «The Burger Mexico» внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Приготування їжі та обслуговування споживачів виконується в ресторані кухарями та офіціантами високої кваліфікації.

До числа основних чинників, що визначають культуру обслуговування у ресторані «The Burger Mexico», відносяться: наявність сучасної матеріально-технічної бази, різноманітне меню, впровадження прогресивних форм і методів обслуговування, надання додаткових послуг відвідувачам, вивчення попиту на продукцію і послуги масового харчування.

Основні економічні показники діяльності ресторану, розраховані на основі даних фінансової звітності (додатки Б-Ж), наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2016 р., +/-		Відхилення 2018 р. від 2017 р., +/-	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід, тис. грн.	32076,0	24194,0	30036,8	-2039,2	-6,4	+5842,8	+24,1
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	20098,0	15125,0	19504,4	-593,6	-3,0	+4379,4	+29,0
Валовий при- буток, тис. грн.	11978,0	9069,0	10532,4	-1445,6	-12,1	+1463,4	+16,1
Чистий при- буток, тис. грн.	3890,0	2442,0	3570,2	-319,8	-8,2	+1128,2	+46,2
Середня вар- тість активів, тис. грн.	24556,4	27674,6	29616,0	+5059,6	+20,6	+1941,4	+7,0

Дані таблиці свідчать, що чистий дохід ПП «The Burger Mexico» становив у 2018 р. 30036,8 тис. грн., що на 6,4 % менше, ніж у 2016 р., проте на 24,1 % більше, ніж у 2017 р. Скорочення за три роки чистого доходу пов'язане із зниженням попиту населення на послуги ресторану, а також

значним посиленням конкуренції серед ресторанних закладів.

Динаміка чистого доходу відображена на рисунку 2.2.

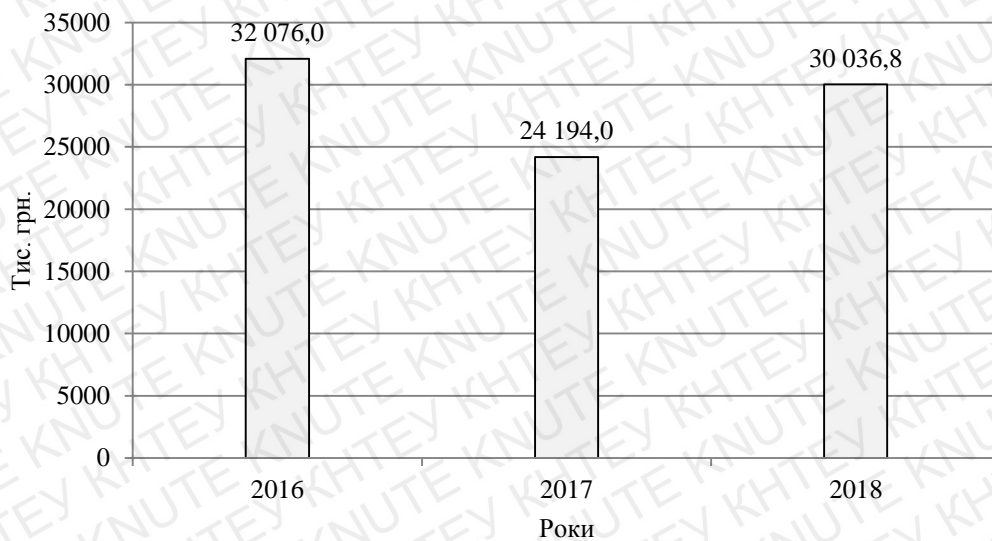


Рис. 2.2. Чистий дохід ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції та наданих послуг становила у 2018 р. 19504,4 тис. грн., що на 3 % менше, ніж у 2016 р. Валовий прибуток зменшився, у порівнянні із 2016 роком, на 12,1 %.

Чистий прибуток ПП «The Burger Mexico» склав у 2018 р. 3570,2 тис. грн., що на 8,2 % менше, ніж у 2016 р. і, водночас, на 46,2 % більше, ніж у 2017 р. Отже, стосовно зміни цього показника спостерігається тенденція, аналогічна зміні чистого доходу.

Середньорічна вартість активів ресторанного закладу становила у 2018 р. 29616,0 тис. грн., що на 5059,6 тис. грн., або на 20,6 % більше, ніж у 2016 р.

В таблиці 2.2 проведено аналіз динаміки операційних витрат ПП «The Burger Mexico». Дані таблиці показують, що операційні витрати ресторану збільшились у 2018 р., у порівнянні із 2016 р., на 747,3 тис. грн., або на 2,7%. За більшістю економічних елементів відбулося зростання, зменшились лише матеріальні витрати (на 3,3%) та інші операційні витрати (на 28,2%).

**Аналіз динаміки операційних витрат ПП «The Burger Mexico»
за 2016-2018 рр.**

Елементи витрат	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2018 р. – 2016 р., +/-	2018 р. у % до 2016 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	15270,0	11180,5	14765,3	-504,7	96,7
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2316,7	2896,0	3012,0	+695,3	130,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	509,7	637,1	662,6	+152,9	130,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	4328,0	6140,5	6234,3	+1906,3	144,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	5321,0	3082,9	3818,5	-1502,5	71,8
Всього операційних витрат, тис. грн.	27745,4	23937,0	28492,7	+747,3	102,7

Для оцінки ефективності діяльності ПП «The Burger Mexico» обчислено основні показники рентабельності: продажів, активів та витрат (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2016р., +/-	Відхилення 2018 р. від 2017р., +/-
Рентабельність активів, %	15,8	8,8	12,1	-3,7	+3,3
Рентабельність продажів, %	12,1	10,1	11,9	-0,2	+1,8
Рентабельність витрат, %	59,6	60,0	54,0	-5,6	-6,0

На рис. 2.3 динаміка показників рентабельності суб'єкта ресторанного бізнесу відображена графічно. Охарактеризуємо зазначені показники та оцінимо їх значення.

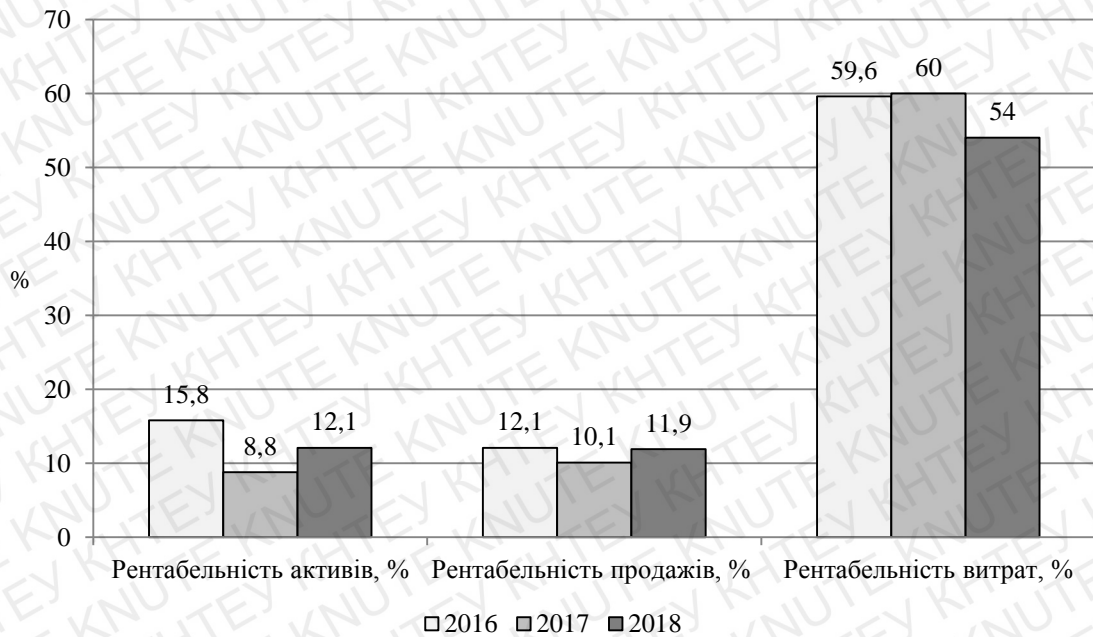


Рис. 2.3. Показники рентабельності ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр., %

Рентабельність активів відображає ефективність використання майна підприємства і розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості активів суб'єкта ресторанного бізнесу. Цей показник показує, скільки прибутку створюється 1 гривнею всіх активів і є одним із найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності ресторану. Аналіз свідчить, що рентабельність активів ПП «The Burger Mexico» дорівнювала у 2018 р. 12,1%, що на 3,7 відсоткових пункти нижче, ніж у 2016 р. та на 3,3 відсоткових пунктів вище, ніж у 2017 р.

Аналогічні зміни відбулися і з показником рентабельності продажів, який обчислюється відношенням чистого прибутку до суми чистого доходу. Цей показник аналітики також називають маржею прибутку. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягів реалізації. Рентабельність продажів у ПП «The Burger Mexico», зменшилась, у порівнянні із 2016 р., та збільшилась у порівнянні із 2017 р.

Рентабельність витрат обчислюється відношенням валового прибутку до собівартості реалізованої продукції. Цей показник показує, скільки

прибутку від реалізації припадає на 1 гривню собівартості реалізованої продукції і характеризує прибутковість (вигідність) для суб'єкта ресторанного бізнесу продажу цієї продукції. Показник рентабельності витрат склав у 2018 р. 54,0%, що менше на 5,6% відсоткових пунктів, ніж у 2016 р., та менше на 6,0 відсоткових пунктів, ніж у 2017 р.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «The Burger Mexico» показав, що в ресторані у 2018 р. при збільшенні операційних витрат зменшився чистий дохід та чистий прибуток (у порівнянні із 2016 р.), зменшились значення показників рентабельності. Основними факторами впливу на появу таких тенденцій, з нашої точки зору, є зниження платоспроможного попиту населення та підвищення конкуренції на ринку.

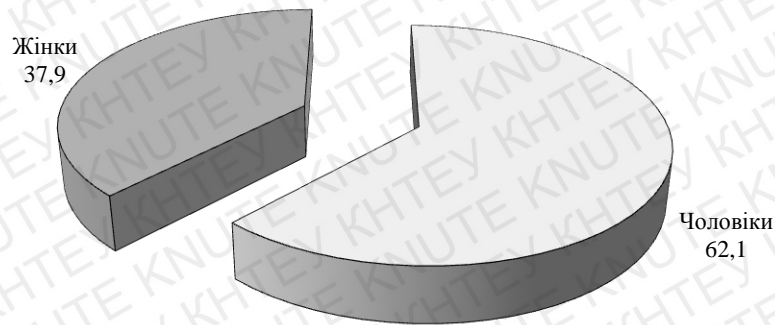
2.2. Оцінка кадрового потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу

Кадровий потенціал суб'єкта ресторанного бізнесу - це запаси та можливості людського ресурсу, які включають сукупну кваліфікацію, професійні здібності всіх працівників ресторану, їх природно-біологічний, творчий, моральний та мотиваційний потенціали, а також ресурси робочого часу закладу ресторанного господарства.

Оцінку кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» доцільно розпочати з аналізу чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність персоналу ресторану становила у 2018 р. 29 осіб, що на 1 особу більше, ніж у 2016 р. У порівнянні із 2017 р. чисельність персоналу ресторанного закладу не змінилась.

Структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» вивчалась нами за такими ознаками: за статтю, віком, стажем роботи на даному підприємстві та освітою. Ознаки вибрано із особових листків з обліку кадрів ресторану.

Розподіл працівників за статтю проілюстровано на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico»
за статтю, %**

Отже, статеву структуру кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» характеризується переважанням чоловіків, що є не зовсім закономірним для підприємства ресторанного бізнесу. Із 29 штатних працівників чоловіків в ресторані налічується 18 осіб, що становить 62,1% в структурі персоналу. Жінок у штаті ресторану – 11 осіб або 37,9% всіх працівників закладу. Переважання жінок за кількістю спостерігається за такими посадами: бухгалтер, адміністратори, менеджери, прибиральниці, мийщиці посуду. Всі офіціанти в ПП «The Burger Mexico» - чоловіки.

При проведенні діагностики структури кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» за віком весь персонал ресторану нами поділено на п'ять груп: до 25 років; 26-35 років; 36-45 років; 46-55 років; більше 55 років (рис. 2.5).

Як бачимо, в цій структурі переважає група 26-35 років, її частка у всьому персоналі складає 41,4%. Друге місце за часткою належить групі віком 36-45 років, працівників такого віку – 8 осіб, що становить 27,6% всього персоналу. Працівників до 25 років в штаті ресторану налічується 6 осіб, що становить 20,7% всього персоналу. 1 особа – це працюючий пенсіонер, частка цієї групи складає 3,4% персоналу.

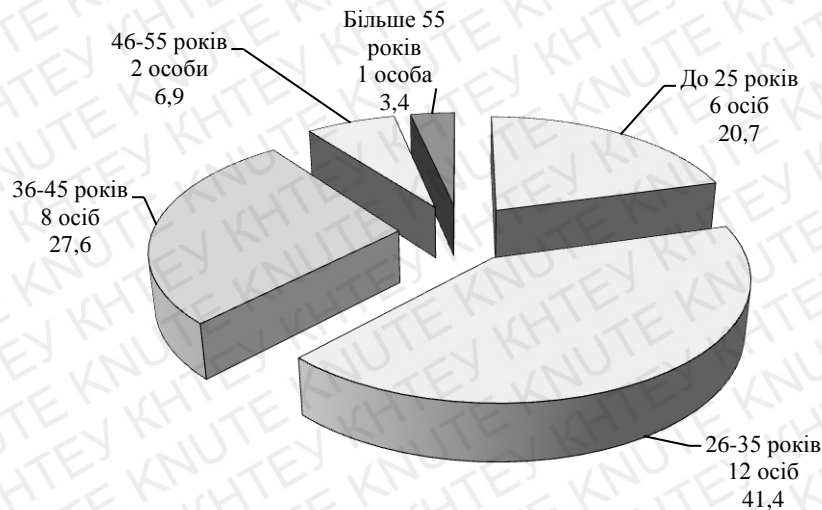


Рис. 2.5. Структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» за віком, %

Середній вік працюючих у ПП «The Burger Mexico» становить 34 роки. Поясненням цього є, до певної міри, престижність для молоді деяких професій ресторанного бізнесу, наприклад, бармена, адміністратора, кухаря.

В таблиці 2.4 розрахована структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» за стажем роботи та освітнім рівнем.

Таблиця 2.4

Структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» за стажем роботи та освітнім рівнем у 2018 р.

	Чисельність персоналу, осіб	У %% до підсумку
Персонал суб'єкта ресторанного бізнесу, всього	29	100,0
Розподіл за стажем роботи:		
до 1 року	5	17,2
1-2 роки	14	48,3
2-5 років	10	34,5
Освітній рівень:		
загальна середня освіта	5	17,2
середня спеціальна освіта	13	44,9
незакінчена вища освіта	5	17,2
вища освіта	6	20,7

Біля половини працівників ПП «The Burger Mexico» (14 осіб або 48,3%) – це люди з досвідом роботи 1-2 роки. Працівників із стажем до одного року в ресторані налічується 5 осіб, що становить 17,2% всього персоналу. Стаж 2-5 років мають 10 осіб, або 34,5% персоналу ресторану. Отже, можна зробити висновок, що в даному колективі переважають працівники, які мають невеликий практичний досвід роботи.

Аналіз показує, що в структурі кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» за освітнім рівнем найбільшу частку займають працівники, що мають середню спеціальну освіту (13 осіб або 44,9% персоналу). П'ять працівників мають загальну середню освіту, шість працівників – вищу освіту, а п'ять осіб або 17,2% персоналу, навчаються у вищих навчальних закладах.

Для ресторанного бізнесу характерною є висока плинність кадрів. В таблиці 2.5 проаналізовано рух робочої сили ПП «The Burger Mexico».

Таблиця 2.5

Аналіз руху робочої сили ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміни, +,- у 2018 р. у порівнянні з	
				2016р.	2017р.
Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	28	28	29	+1	+1
Прийнято працівників, осіб	4	10	8	+4	-2
Вибуло працівників	4	9	8	+4	-1
у тому числі:					
з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-
за власним бажанням	4	9	8	+4	-1
звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	28	29	29	+1	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	29	29	+1	-
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,143	0,345	0,276	+0,133	-0,069
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,143	0,31	0,276	+0,133	-0,034
Коефіцієнт плинності кадрів	0,143	0,31	0,276	+0,133	-0,034

Для характеристики руху робочої сили розраховані такі показники: коефіцієнт обороту персоналу за наймом; коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям; коефіцієнт плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту персоналу за наймом (K_n) обчислюється за наступною формулою:

$$K_n = \frac{Ч_{np}}{Ч_{co}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{np}$ – загальна чисельність працівників, прийнятих за певний період;

$Ч_{co}$ – середньооблікова чисельність працівників за цей період.

$$K_n \text{ у 2016 р.} = 4 / 28 = 0,143 \text{ або } 14,3\%;$$

$$K_n \text{ у 2017 р.} = 10 / 29 = 0,345 \text{ або } 34,5\%;$$

$$K_n \text{ у 2018 р.} = 8 / 29 = 0,276 \text{ або } 27,6\%.$$

Для розрахунку коефіцієнта обороту персоналу за вибуттям (K_v) застосовано наступну формулу:

$$K_v = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{co}}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{зв}$ – загальна чисельність працівників, звільнених за певний період.

$$K_v \text{ у 2016 р.} = 4 / 28 = 0,143 \text{ або } 14,3\%;$$

$$K_v \text{ у 2017 р.} = 9 / 29 = 0,31 \text{ або } 31,0\%;$$

$$K_v \text{ у 2018 р.} = 8 / 29 = 0,276 \text{ або } 27,6\%.$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) обчислюється за допомогою наступної формули:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зввб}}{Ч_{co}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{зввб}$ – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

Цей коефіцієнт дорівнює коефіцієнту обороту персоналу за вибуттям.

Як показують розрахунки, коефіцієнт плинності кадрів ПП «The Burger Mexico» становив у 2016 р. 0,143, а в 2017 р. він збільшився до 0,276. Значення цього коефіцієнта означає, що 27,6% персоналу ресторанного закладу звільнились за власним бажанням.

Слід сказати, що висока плинність кадрів характерна для більшості вітчизняних закладів громадського харчування. Це негативно впливає на діяльність підприємства, адже пошук нового співробітника, його адаптація та навчання потребують значних матеріальних затрат та затрат часу. Тому керівництву слід звернути увагу на цю ситуацію із використання кадрового потенціалу і посилити мотивацію персоналу з метою зниження плинності кадрів.

Основним показником, що узагальнює ефективність використання кадрового потенціалу суб'єкта ресторанного бізнесу, є продуктивність праці. Цей показник для ресторану «The Burger Mexico» розраховано відношенням чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Продуктивність праці у ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 р. від 2016 р., +,-	2018 р. у % до 2016 р.
Чистий дохід, тис. грн.	32076,0	24194,0	30036,8	-2039,2	93,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	29	29	+1	103,6
Продуктивність праці, тис. грн.	1145,6	834,3	1035,8	-109,8	90,4

Динаміка показника продуктивності праці наведена на рисунку 2.6.

Отже, у 2016 р. одним працівником в середньому було створено 1145,6 тис. грн. чистого доходу, а в 2018 р. показник продуктивності праці становив 1035,8 тис. грн., що на 109,8 тис. грн., або на 9,6% менше.

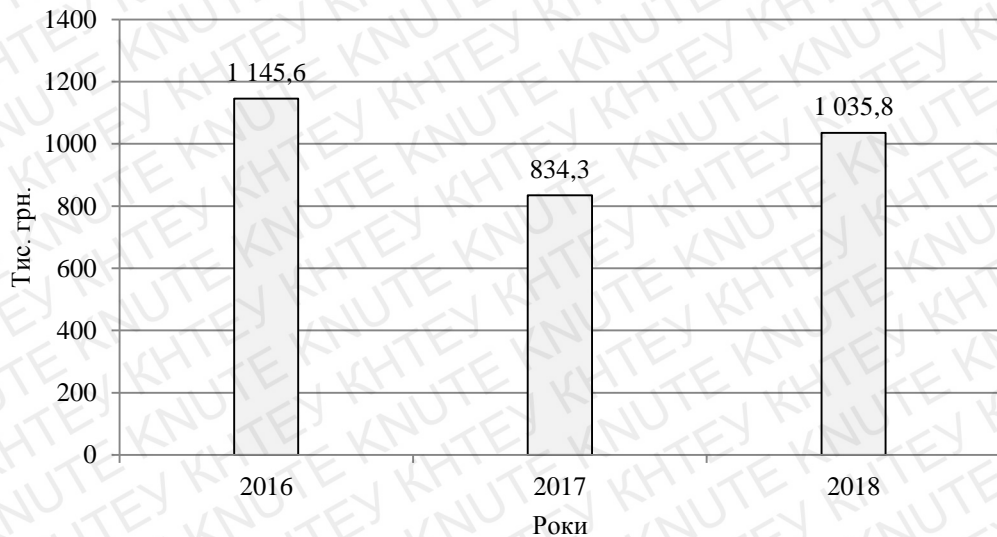


Рис. 2.6. Продуктивність праці у ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Така динаміка показника продуктивності праці в ПП «The Burger Mexico» пов'язана із зменшенням обсягів надання послуг у 2018 р., порівняно із 2016 роком. Це вимагає від керівництва ресторану посилення ролі менеджменту персоналу, спираючись на сучасні наукові розробки в цій сфері.

2.3. Матеріальне стимулювання як фактор розвитку персоналу

Вивчення механізму матеріального стимулювання продуктивної праці у ПП «The Burger Mexico» показало, що в ресторані, в основному, застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці на основі схем посадових окладів, які затверджуються власником закладу.

Погодинно-преміальна система оплати праці передбачає формування заробітної плати із таких складових:

- оклад (базова винагорода);
- премія (змінна винагорода);
- разові стимулюючі виплати, що носять індивідуальний характер.

Щорічно в ресторані проводиться оцінка ефективності діяльності

кожного співробітника. За її результатами здійснюється перегляд заробітної плати і визначається розмір річної премії.

В ресторанному закладі також здійснюються компенсаційні виплати, які носять індивідуальний характер, до їх складу, як правило, входять: преміювання за виконання особливо важливих завдань; заохочення до ювілейних та пам'ятних дат; преміювання за результатами різних конкурсів та змагань.

На рис. 2.7 показана динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ресторану за 2016-2018 рр.



Рис. 2.7. Динаміка середньомісячної заробітної плати 1 працівника ПП «The Burger Mexico» за 2016-2018 рр., грн.

Протягом трьох років відбувається зростання цього показника. У 2016 р. він дорівнював 6895 грн., а у 2018 р. – 8655 грн., або на 25,5% більше.

Ефективність роботи персоналу перебуває в прямій залежності від стану матеріального стимулювання працівників. Саме тому доцільно провести аналіз середньомісячної заробітної плати у взаємозв'язку з аналізом продуктивності праці. Порівняння темпів зростання цих показників у ПП «The Burger Mexico» проведене в таблиці 2.7.

**Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати
у ПП «The Burger Mexico»**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р., +, -	
				тис. грн.	%
Продуктивність праці, тис. грн.	1145,6	834,3	1035,8	-109,8	-9,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6895	8322	8655	+1760	+25,5

Розрахунки показують, що при зниженні продуктивності праці на 9,6%, темпи приросту середньомісячної заробітної плати дорівнюють 25,5%, що є негативною тенденцією. Вважається, що темпи зростання продуктивності праці повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати. Збільшення заробітної плати працівника повинне супроводжуватись зростанням обсягів виробленої продукції чи наданих послуг у розрахунку на одного працівника.

З метою дослідження стану стимулювання результатів праці персоналу у ПП «The Burger Mexico» у 2018 р. було проведене анкетування працівників на тему: «Що Вас мотивує і демотивує у трудовій діяльності?». Респондентам була роздана анкета, яка наведена в Додатку 3. Анкета містить 10 запитань, що стосуються відношення працівників до форм і методів стимулювання результатів праці.

Проаналізуємо отримані результати анкетування. Відповіді працівників ПП «The Burger Mexico» на запитання № 4 анкети «Що найбільше вплинуло на вибір Вами нинішнього місця роботи?» проілюстровано на рис. 2.8. Із 29 опитаних саме це місце роботи 20 працівників вибрали із-за високого рівня заробітної плати; 6 осіб – із-за зручного режиму праці і робочого часу; 3 особи – із-за економічної успішності ПП «The Burger Mexico».

На запитання № 5 «Що головне в роботі» із 29 опитаних 22 особи (75,9%) дали відповідь «Заробіток», 7 осіб – «Гарантія зайнятості».

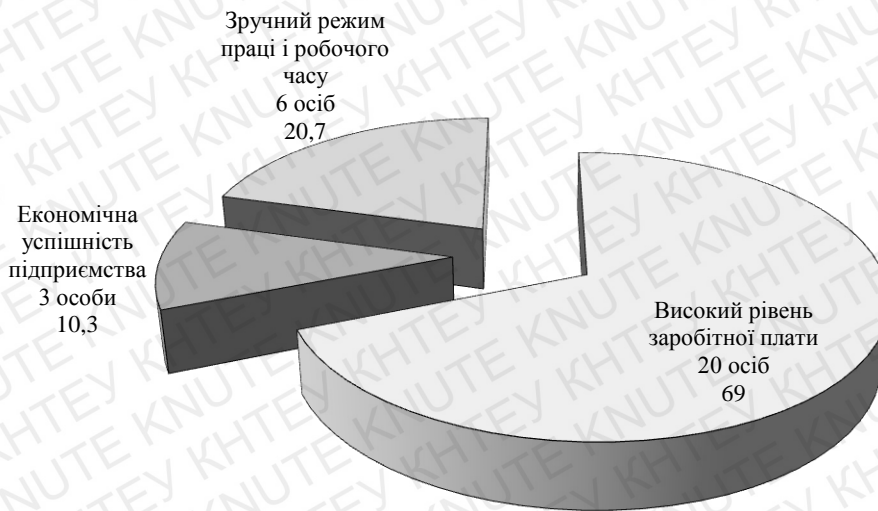


Рис. 2.8. Розподіл відповідей на запитання № 4 анкети стосовно причин вибору нинішнього місця роботи

Із відповідей на запитання № 6 щодо залежності розміру заробітної плати від різних чинників стає зрозумілим, що на її суму найбільшим чином впливає кваліфікація та кінцеві результати роботи ресторану.

Розподіл відповідей на запитання № 7 «Чи вважаєте Ви оплату Вашої праці справедливою?» проілюстровано за допомогою діаграми на рис. 2.9.

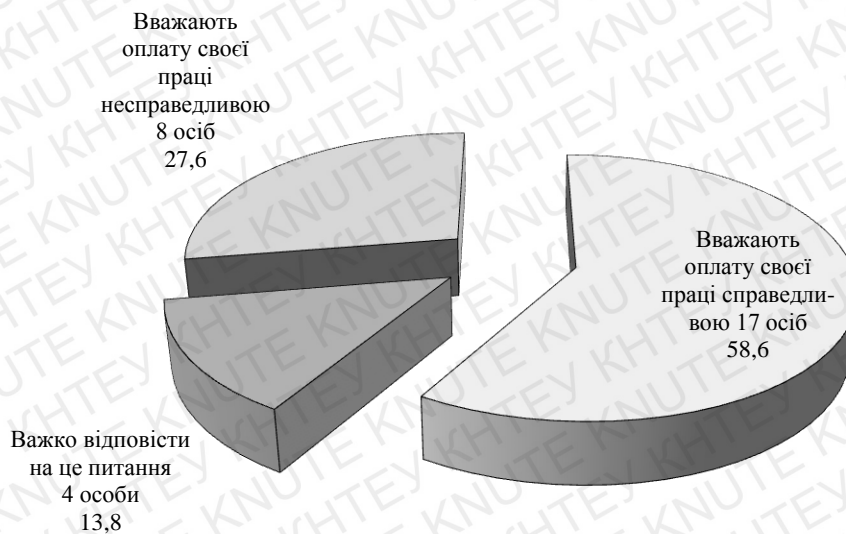


Рис. 2.9. Розподіл відповідей на запитання № 7 анкети стосовно справедливості оплати праці

Справедливою своєю оплатою праці вважають 58,6% опитаних, а несправедливою – 27,6% респондентів.

Розподіл відповідей на запитання № 8 стосовно зміни інтенсивності і якості праці у випадку підвищення заробітної плати наведено на рис. 2.10.

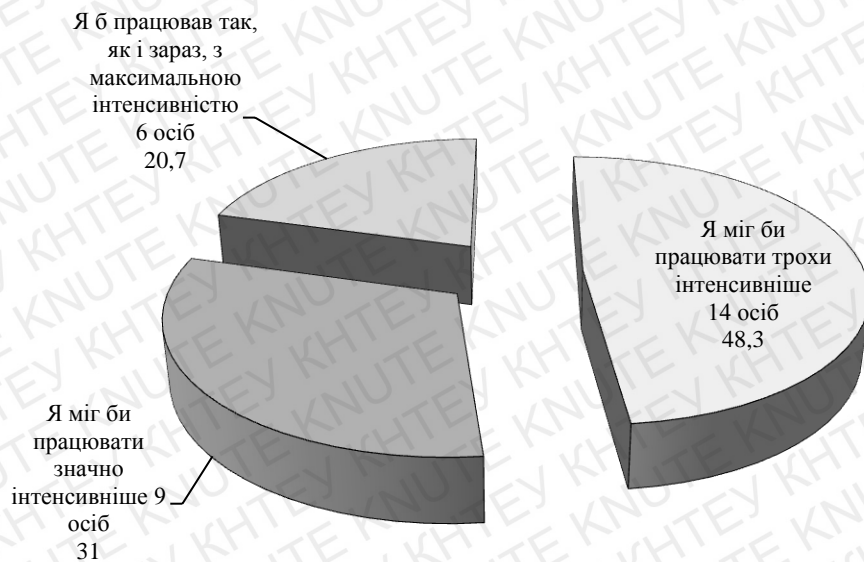


Рис. 2.10. Розподіл відповідей на запитання № 8 анкети стосовно зміни інтенсивності і якості праці у випадку підвищення заробітної плати

Як бачимо, за умови підвищення заробітної плати майже половина опитаних працівників могла б працювати трохи інтенсивніше, 31% - могли б працювати значно інтенсивніше, а 6 осіб (20,7%) відповіли, що вони працюють вже зараз з максимальною інтенсивністю, тому навіть у випадку підвищення заробітної плати вона не зміниться.

На запитання № 9 «Що Вас найбільше мотивує у трудовій діяльності?» 23 особи або 79,3% відповіли, що їх найбільше мотивує у трудовій діяльності премія, для 6 осіб найбільшою мотивацією є хороше відношення керівництва до персоналу.

90% опитаних або 26 працівників основним демотивуючим фактором назвали формальне проведення атестацій і несправедливе оцінювання їх трудової діяльності. 3 особи не змогли відповісти на це запитання.

Отже, проведене анкетування показало, що майже 70 % працівників вибрали дане місце роботи із-за прийняттого для них рівня заробітної плати, що у ПП «The Burger Mexico» найбільшим мотивуючим фактором для персоналу є преміювання, що основні демотивуючі фактори в ресторані – це формальне проведення атестацій і несправедливе оцінювання трудової діяльності персоналу. Виходячи із цих результатів, можна зробити висновок, що керівництву ресторану необхідно удосконалити систему оцінювання персоналу.

Висновки.

За результатами аналізу стану управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу «The Burger Mexico» можна зробити такі висновки.

1. Ресторан мексиканської кухні «The Burger Mexico» функціонує з 2015 року, надає наступні види послуг: щоденне обслуговування відвідувачів; організацію та обслуговування урочистостей; організацію та обслуговування сімейних обідів, ділових зустрічей, тематичних вечорів. Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану засвідчив, що за період 2016-2018 рр. при збільшенні операційних витрат відбулося зменшення чистого доходу та чистого прибутку, зниження значень показників рентабельності. Основними факторами впливу на появу таких тенденцій є зниження платоспроможного попиту населення та підвищення конкуренції на ринку.

2. Середньооблікова чисельність персоналу ресторану становила у 2018 р. 29 осіб, що на 1 особу більше, ніж у 2016 р. Статева структура кадрового потенціалу ПП «The Burger Mexico» характеризується переважанням чоловіків. У віковій структурі персоналу переважає група 26-35 років. Середній вік працюючих в ресторані становить 34 роки. В цьому колективі переважають працівники, які мають невеликий практичний досвід роботи. За освітнім рівнем найбільшу частку займають працівники, що мають середню спеціальну освіту.

3. Для ресторанного бізнесу характерною є висока плинність кадрів. У

ПП «The Burger Mexico» коефіцієнт плинності кадрів становив у 2018 р. 27,6%. Це негативно впливає на діяльність ресторану, адже пошук нового співробітника, його адаптація та навчання потребують значних матеріальних затрат та затрат часу. Тому керівництву слід звернути увагу на цю ситуацію із використання кадрового потенціалу і посилити мотивацію персоналу з метою зниження плинності кадрів.

4. В ресторані відбувається зниження продуктивності праці персоналу. У 2016 р. одним працівником в середньому було створено 1145,6 тис. грн. чистого доходу, а в 2018 р. показник продуктивності праці становив 1035,8 тис. грн., що на 109,8 тис. грн., або на 9,6% менше. Це пов'язано із зменшенням обсягів надання послуг.

5. Вивчення механізму матеріального стимулювання продуктивної праці у ПП «The Burger Mexico» показало, що в ресторані, в основному, застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці. Протягом трьох років відбувається зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. У 2016 р. вона дорівнювала 6895 грн., а у 2018 р. – 8655 грн., або на 25,5% більше.

6. Проведене анкетування працівників ресторану на тему: «Що Вас мотивує і демотивує у трудовій діяльності?» показало, що найбільшим мотивуючим фактором для персоналу є преміювання, що основні демотивуючі фактори в ресторані – це формальне проведення атестацій і несправедливе оцінювання трудової діяльності персоналу. Виходячи із цих результатів, можна зробити висновок, що керівництву ресторану необхідно удосконалити систему оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «THE BURGER MEXICO» м. КИЇВ

3.1. Удосконалення методики оцінки роботи персоналу

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися малокваліфікованих та безперспективних працівників. На думку К. М. Дідур, оцінювання персоналу - це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [15].

Оцінювання персоналу має багато цілей та завдань. З точки зору С. В. Мельниченко, М. В. Босовської та О. В. Полтавської, на етапі оцінки має виконуватись три основних завдання [32]:

- сприяти підвищенню ефективності і якості праці;
- слугувати об'єктивною основою при визначенні розмірів матеріального винагородження;
- підвищувати соціальну активність та відповідальність працівників.

Комплексна оцінка спрямовується на вдосконалення організації праці; виявлення мотивів, що спонукають до високопродуктивної праці; створення обґрунтованої системи матеріального та морального стимулювання як окремого працівника, так і колективу в цілому при підборі, розстановці, просуванні по посаді у відповідності до кількості та якості затраченої праці на основі індивідуальних характеристик працівників [32].

Проведене анкетування працівників ПП «The Burger Mexico» засвідчило, що основними демотивуючими факторами в ресторані є формальне проведення атестацій і несправедливе оцінювання трудової

діяльності персоналу.

Дійсно, проведення атестацій в ресторані - це формальний захід. Атестація проводиться у формі співбесіди. Спочатку зачитується інформація керівника, якому підпорядковується працівник. Потім голова комісії зачитує відгук і лист самооцінки, заповнений працівником. На основі ділових та особистих якостей про атестованого атестаційна комісія дає одну із таких оцінок діяльності працівників:

- відповідає посаді, яку займає;
- відповідає посаді, яку займає, за умови поліпшення роботи та виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Голосування членів атестаційної комісії за результатами обговорення проводиться при відсутності атестованого. Результати голосування заносяться до протоколу засідання комісії. Висновки та рекомендації атестаційної комісії заносяться до атестаційного листка, який підписується головою та членами комісії.

За підсумками атестації видається наказ, яким визначаються конкретні заходи, зміни в розстановці кадрів, посадових окладах, зарахування перспективних працівників до резерву на висунення, заохочуються позитивно атестовані працівники.

На нашу думку, діюча система атестації персоналу ПП «The Burger Mexico» практично не вирішує проблеми мотивації активності працівників і розстановки їх за «своїми» місцями в організації, виходячи із дійсних досягнень в трудовій діяльності і того потенціалу робочої сили, який в них закладено. Збільшення останнього може досягатися тільки за умови зацікавленості в цьому самого працівника. Викликати таку зацікавленість традиційна система атестації не в змозі.

Система атестації персоналу ресторану є недосконалою, з нашої точки зору, з наступних причин:

- 1) вона недостатньо об'єктивна з точки зору охоплення параметрами

оцінки тих дійсних якостей працівника, які обумовлюють його трудовий потенціал;

2) системою не розроблені чіткі критерії оцінки персоналу та комплексний показник оцінки професійних якостей працівника;

3) рішення стосовно результатів атестації працівника приймаються вищими керівниками, що породжує суб'єктивізм.

Отже, ПП «The Burger Mexico» в даний час не має ефективної системи оцінки результатів праці співробітників, яку потрібно якнайшвидше створити. При цьому можна скористатися в якості прикладу існуючими науковими розробками в цій сфері, наприклад, впровадивши бальну оцінку ефективності роботи персоналу.

В наукових джерелах [14; 15; 26; 32; 51] наводяться приклади бальних оцінок ефективності та якості роботи персоналу.

Зокрема, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська та О. В. Полтавська пропонують здійснювати оцінку персоналу готельних мереж на основі компетентнісного підходу. Проведений цими науковцями аналіз існуючих методів оцінки персоналу дозволив виявити, що при вирішенні цієї важливої задачі в якості перспективного доцільно використовувати підхід, заснований на бально-факторній оцінці відповідно до сформованих індивідуально для кожної категорії персоналу матриць та шкал показників якості з описом на кожному рівні виявлення.

Запропонована методика якості персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах і розподіл балів по рівнях виявлення кожного фактора. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна набрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом (методом ранжування) [32].

Слід сказати, що розробка та впровадження бальної системи оцінки праці персоналу ПП «The Burger Mexico» потребуватиме значної роботи щодо:

- розробки та удосконалення системи посадових та технологічних інструкцій;
- розробки норм праці по деяких роботах та операціях, відсутніх в даний час в ресторані;
- проведення досліджень морального-психологічного клімату в колективі ресторану;
- вивчення проблем функціонування корпоративної культури і т.п.

Пропонуємо в якості прикладу розроблену нами систему бальної оцінки роботи офіціантів. Оцінку ділових і особистісних якостей працівників можна проводити за п'ятьма факторами: рівень кваліфікації; дисциплінованість; якість виконання роботи; рівень знання іноземної мови; стаж роботи за спеціальністю. Оскільки за своєю значимістю (важливістю) ці фактори неоднакові, кожен з них наділяється певною «вагою». В табл. 3.1 наведено фактори, вагові коефіцієнти та максимальні бали, що присвоюються за кожним критерієм.

Таблиця 3.1

**Критерії та бали, що пропонуються для оцінки роботи офіціантів
ПП «The Burger Mexico»**

Критерії	Вагомість	Максимальний бал	Оцінка за умови отримання максимального балу
1. Рівень кваліфікації	0,3	10	3
2. Дисциплінованість	0,2	10	2
3. Якість виконання роботи	0,2	10	2
4. Рівень знання іноземних мов	0,15	10	1,5
5. Стаж роботи за спеціальністю	0,15	10	1,5
Разом	1,0	x	10,0

Оцінювання роботи офіціантів щомісячно проводитиме адміністратор ресторану. За умови отримання максимального балу за кожним із критеріїв офіціант за підсумками місяця може набрати 10 балів.

Бали за рівень кваліфікації виставляються згідно розряду офіціанта

(Додаток К) наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання роботи офіціанта за критерієм «Рівень кваліфікації»

Розряд	Сума балів
Офіціант 5 розряду	10
Офіціант 4 розряду	8
Офіціант 3 розряду	6
Відсутність розряду	4

За критерієм «Дисциплінованість» при оцінюванні максимальний бал зменшується за випадок запізнення працівника на роботу чи невиконання поставленого перед ним завдання. Зменшення балу за критерієм «Якість роботи» відбувається за наявності скарг відвідувачів ресторану на роботу офіціанта.

Шкалу оцінювання за критерієм «Рівень знання іноземних мов» можна побудувати наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Шкала оцінювання роботи офіціанта за критерієм
«Рівень знання іноземних мов»**

Рівень володіння іноземною мовою	Дескриптори	Сума балів
Елементарний користувач	A1	5
	A2	6
Незалежний користувач	B1	7
	B2	10
Досвідчений користувач	C1	10
	C2	10

Загальний опис рівнів володіння іноземною мовою представлений у Додатку Л.

Шкала оцінювання роботи офіціанта за критерієм «Стаж роботи за спеціальністю» відображена в табл. 3.4.

Таким чином, адміністратор виставлятиме оцінки за запропонованою бальною системою в оціночні листи офіціантів, всі оцінки підсумовуються.

Шкала оцінювання роботи офіціанта за критерієм «Стаж роботи за спеціальністю»

Стаж роботи за спеціальністю	Сума балів
До 1 року	2
1-2 роки	5
2-5 років	7
Більше 5 років	10

У такий спосіб можуть бути отримані результати, виражені в рейтинговій системі із встановленням формальних меж, які чітко показують рівень працівника стосовно цих меж. Наприклад, при перебуванні значення загального балу у діапазоні:

- від 2 до 4 балів – працівник не відповідає займаній посаді;
- від 4 до 6 балів – працівнику потрібно підвищити кваліфікацію;
- від 6 до 8 балів – працівник відповідає займаній посаді;
- понад 8 балів - працівник може бути призначений на більш високу посаду, йому може бути збільшена зарплата.

Якщо порівняти запропоновану систему оцінювання з існуючою зараз в ресторані атестацією, стає зрозумілою її більш висока об'єктивність у зв'язку з багатофакторним врахуванням різних критеріїв. Крім того, кількісний підхід до виміру якісних явищ стає стратегічно вірним напрямком, що дозволяє створювати більш досконалі рейтингові системи оцінки персоналу. В подальшому, після апробації, цю систему необхідно удосконалити, а також розробити схожі бальні моделі оцінювання й за іншими категоріями персоналу.

3.2. Розробка заходів щодо розвитку персоналу

Аналіз використання персоналу ПП «The Burger Mexico», проведений в попередньому розділі дипломної роботи, дав можливість виявити недоліки в системі управління трудовим потенціалом в ресторані. Зокрема встановлено, що в ресторані знижується продуктивність праці персоналу, а також високою є плинність кадрів.

Важливим напрямом підвищення продуктивності праці в закладі ресторанного господарства є посилення такої підсистеми управління персоналом, як «розвиток персоналу». Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [47, с. 1041]. До підсистеми розвитку персоналу включають: первинну професійну підготовку персоналу; його виробничу адаптацію; оцінювання й атестацію працівників; планування трудової кар'єри персоналу; перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у взаєминах з людьми. Як наслідок покращується соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їхня вірність цілям і стратегічним завданням компанії, знижується рівень плинності кадрів.

В магістерській роботі розроблено комплекс заходів щодо розвитку персоналу ПП «The Burger Mexico», зокрема:

- розробка і впровадження програми професійного навчання персоналу;
- розробка освітнього бюджету суб'єкта ресторанного бізнесу;
- підготовка до переходу ПП «The Burger Mexico» в ранг організації,

що самонавчається.

Зупинимось на визначенні сутності професійного навчання та його значення для компаній на сучасному етапі їх розвитку. Термін «професійне навчання персоналу» вченими визначається як «цілеспрямований процес формування за допомогою спеціальних форм і методів у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних їм зараз чи в майбутньому» [45, с. 153].

Головною метою навчання працівників є формування і розвиток професійно важливих компетенцій. Воно є істотним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне зростання працівників. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Крім того, що навчання персоналу є могутнім чинником нематеріального мотивування, воно ще виступає і ефективним елементом формування внутрішньої корпоративної культури і згуртування персоналу в єдиний колектив.

Значення навчання широко визнане. Проте, багато керівників не усвідомлюють всіх пов'язаних з цим складностей та переваг. Іноді програми навчання розробляють і застосовують без достатнього аналізу і планування, а навчання вводять лише тому, що існує така традиція або це доведено завданням вищого начальника чи організації. При цьому використовують програми, що розроблені та застосовуються іншими підприємствами. Їх копіюють, не аналізуючи, чи дійсно такий стиль відповідає потребам конкретного випадку.

Програма професійного розвитку для ресторану «The Burger Mexico», з нашої точки зору, може передбачати:

- навчання на робочому місці;
- навчання в спеціалізованих навчальних центрах, наприклад, школах ресторанного бізнесу;
- навчання у вищих навчальних закладах;

- стажування у провідних фахівців інших ресторанів;
- організацію семінарів, тренінгів, інших форм довгострокового та короткострокового підвищення кваліфікації.

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні тренінги. Вони можуть мотивувати працівників, якщо: сприяють поліпшенню результатів роботи; працівники зацікавлені в одержанні корисної інформації; працівники усвідомлюють, що керівництво серйозно ставиться до їхнього навчання, тому витрачає на це час і кошти; тренінг сприймається не як примусовий захід, а як заохочення; працівникам пояснюють, в який спосіб вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти вищих результатів.

Створення системи професійного навчання персоналу у ПП «The Burger Mexico» потрібно починати з того, що слід встановити якісну і кількісну потребу в навчанні основних категорій працівників. Якісна (чому учити, які навички розвивати) і кількісна (яке число працівників різних категорій має потребу в навчанні) потреби в навчанні можуть бути виявлені наступними методами:

- оцінка інформації про працівників (стаж роботи, базова освіта);
- регулярна оцінка результатів праці персоналу (атестація). В ході атестації можуть виявитися не тільки сильні, але і слабкі сторони в роботі конкретної людини. Після цього можна приймати рішення про необхідність навчання і визначення його конкретної форми і змісту;
- аналіз довгострокових і короткострокових планів ПП «The Burger Mexico», а також визначення того, який рівень кваліфікації і професійної підготовки персоналу необхідний для їх успішної реалізації;
- спостереження за роботою персоналу. Невідповідність роботи персоналу встановленим стандартам і вимогам посадових інструкцій, виявлена в результаті спостереження, може виступати індикатором потреби у проведенні відповідного навчання;
- аналіз проблем, що заважають ефективній роботі. Якщо в ресторані є проблеми, пов'язані з незадовільною роботою, з невиправдано великими

витратами часу на виконання завдання і т.п., то ця інформація може бути використана при підготовці програм навчання;

- організація роботи з кадровим резервом і робота з планування кар'єри. В процесі роботи з кадровим резервом і при плануванні кар'єри працівників ресторану можна отримати додаткову інформацію про потребу різних категорій персоналу в навчанні.

Навчання, ув'язане з професійними потребами працівників і цілями організації, повинне бути орієнтоване на перспективу, тобто сприяти тому, щоб люди були добре підготовлені не тільки для виконання поточної роботи, але і для вирішення завдань, що можуть виникнути в перспективі.

Перед створенням системи професійного навчання персоналу у ПП «The Burger Mexico» необхідно провести інвентаризацію та поновлення системи посадових інструкцій, що дасть можливість здійснювати порівняння професійних вимог до посади та функцій, що фактично виконуються працівниками.

Співставлення нами цих вимог із кваліфікаційними характеристиками працівників показало наступне.

Із двох адміністраторів, вісьмох офіціантів, двох барменів та трьох менеджерів лише п'ять осіб досконало володіють іноземною мовою (англійською), тобто десять працівників потребують організації навчання в цій сфері. Практично всі співробітники потребують удосконалення знань з володіння основами психології при спілкуванні з клієнтами.

Для ПП «The Burger Mexico», як і для більшості ресторанів, характерною є висока плинність кадрів серед офіціантів. З цього можна зробити висновок, що ця категорія персоналу не встигає засвоїти достатні знання, навички та вміння з ресторанного етикету.

Перевірки податкових інспекторів показали певні недоліки в роботі бухгалтера ПП «The Burger Mexico». Як правило, для всіх бухгалтерів ресторанного бізнесу найбільш важкими є питання оподаткування.

Таким чином, стає зрозумілим, що у ПП «The Burger Mexico» є потреба

у навчанні персоналу іноземній мові, основам психології, ресторанному етикету та податковому обліку. Задоволення цих потреб буде здійснено через виконання програми професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, розробленої нами і наведеної в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Програма професійного навчання персоналу ПП «The Burger Mexico» на плановий рік

№ п/п	Назва заходів	Термін чи періодичність проведення
1	Укладання угоди з консалтинговою фірмою на отримання тренінгових пакетів	Січень
2	Розробка технічного завдання (спільно з представником консалтингової фірми) на проведення тренінгів	До 15 лютого
3	Отримання від консалтингової фірми тренінгового пакету з основ психології	Березень
4	Отримання від консалтингової фірми тренінгового пакету з мистецтва продажів послуг	Квітень
5	Проведення 20-ти занять з іноземної мови запрошеним викладачем на території ресторану (група 10 осіб)	1 раз на тиждень Протягом п'яти місяців
6.	Удосконалення знань офіціантів із ресторанного етикету в школі ресторанного бізнесу	1 раз на тиждень, 5 занять
7	Удосконалення знань бухгалтера на семінарах з податкового обліку	2 рази на рік

Наявність систематизованої програми професійного навчання потребує розробки бюджету навчання. Вивчення літературних джерел показало, що для більшості українських ресторанів характерна практика несистематизованих заявок на професійне навчання персоналу. У зв'язку з цим керівництво таких підприємств зіштовхується з проблемою виникнення постійних незапланованих платежів за навчання, а отже і з проблемою контролю своїх загальних витрат. На наш погляд, у рамках серйозного бізнесу будь-які витрати повинні бути продумані, заплановані і проконтрольовані. Хаотична оплата освітніх послуг рідко приносить

позитивні результати.

Виходом із цієї ситуації може стати прописаний бюджет – затверджений директором документ, що містить повний розмір витрат на освітні програми. Він дозволить керівництву, з одного боку, бачити загальну шкалу витрат і уникати неприємних фінансових сюрпризів. З іншого боку – мотивувати співробітників, заздалегідь плануючи їхню участь у майбутніх навчальних заходах. Звичайно, за умови, що особисті запити працівника у відношенні самонавчання будуть збігатися з програмою ресторанного закладу.

Бюджет професійного навчання складається на основі розробленої програми навчання. Жодна організація не може дозволити собі скласти освітній бюджет без врахування матеріальних можливостей. Найчастіше, як і в ПП «The Burger Mexico», основою формування освітньої політики є не цілі навчання, а наявність вільних коштів.

Розрахунок бюджету прямо залежить від форми навчання, яку вибирає фірма. Так, набагато дорожче обійдуться відкриті навчальні заходи: виїзні конференції, курси лекцій і семінари. Заздалегідь розрахувати і внести в бюджет подібні форми навчання досить складно, тому що терміни і вартість цих програм, як правило, стають відомі тільки за 1-3 місяці до проведення заходу.

Вивчення літератури з менеджменту персоналу показало, що величина освітнього бюджету, як правило, вимірюється у відсотках від річного фонду оплати праці підприємства. У радянські часи при формуванні бюджету на навчання виходили з обмеження в 4 % від фонду оплати праці (ФОП), інші витрати лягали на чистий прибуток підприємства. Зараз обмежень немає і, визначаючи витрати на освіту співробітників, потрібно, по-перше, розуміти, які ключові компетенції необхідні компанії, щоб домогтися основних показників бізнес-плану, а по-друге, уявляти рівень співробітників на сьогоднішній день. Виходячи з цих показників, формується потреба в розвитку персоналу, що зіставляється з пропозиціями, які існують на ринку

освітніх послуг.

Розрахований нами освітній бюджет для ПП «The Burger Mexico» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Освітній бюджет ПП «The Burger Mexico» на плановий рік

№ п/п	Назва заходу	Вартість заходу, грн.
1	Курси іноземної мови	(20 занять * 20 дол. * 25,0 грн.) = 10000
2	Доплата двом працівникам по 10 % окладу за виконання обов'язків відсутніх працівників (що відвідують курси іноземної мови)	8000 грн. * 2 * 0,1 * 5 міс. = 8000
3	Розробка технічного завдання на проведення тренінгів консалтинговою фірмою	3000 (за домовленістю)
4	Вартість тренінгового пакету з основ психології	200 дол. * 25,0 грн. = 5000
5	Вартість тренінгового пакету з продажу послуг	200 дол. * 25,0 грн. = 5000
6	Оплата семінарів з податкового обліку	1500 * 2 = 3000
7	Оплата навчання офіціантів з ресторанного етикету	2000 * 5 занять = 10000
9	Доплата 5 працівникам, що навчаються заочно у ВНЗ, 10 % річної плати за навчання	1500 * 5 = 7500
РАЗОМ		51500
Питома вага освітнього бюджету у фонді оплати праці персоналу		$51500 * 100\% / 3011940 = 1,7\%$

Розрахунки показують, що за цим бюджетом витрати на освіту повинні скласти в плановому році біля 1,7% фонду оплати праці ресторану. Перед складанням бюджету обов'язково потрібно провести атестацію, щоб мати повноцінну картину потреби в навчанні.

Для підвищення продуктивності праці необхідним є високий професійний рівень кожного співробітника, а також його прагнення до постійного самовдосконалення. В цьому зв'язку нами пропонується готувати поступовий перехід ПП «The Burger Mexico» в ранг організації, що самонавчається.

Концепція «організації, що самонавчається», з'явилася в закордонному менеджменті у другій половині 80-років ХХ століття. Принцип самонавчання

організації ґрунтується на створенні системи і впровадженні системного мислення у співробітників такої організації. В основі ідеї організації, що самонавчається, лежить підхід, що кожна компанія чи фірма в змозі учитися. Під навчанням розуміються не обов'язкові курси підвищення кваліфікації, а постійне удосконалювання, як кожного члена організації, так і всієї організації, як єдиного організму. Основним критерієм наявності самонавчання в організації прийнято вважати її постійне поліпшення.

Співробітники такої організації постійно намагаються поліпшити свій продукт чи послуги. При цьому відбувається поліпшення взаємодії між співробітниками організації і її клієнтами. Організація, що самонавчається - це фірма, що постійно учиться зі свого досвіду і постійно використовує те, чому вона учиться.

Основною ознакою організації, що самонавчається, стала так звана «подвійна петля навчання» [28]:

- «перша петля» – організація обов'язкового навчання персоналу;
- «друга петля» – створення умов для осмислення співробітниками інформації, отриманої в «першій петлі», і розробка системи мотивації персоналу до самонавчання.

Отже, організація, що самонавчається, – це організація, яка росте, вчиться і удосконалюється своїми силами, за рахунок внутрішніх резервів. Кожний член такого колективу індивідуально підвищує свій професійний рівень і одночасно є каталізатором росту інших співробітників і організації в цілому. Він здатний ефективно працювати в будь-якій, в тому числі і кризовій ситуації, відчувати себе частиною цієї системи. В результаті зникає страх перед необхідністю змін, які сприймаються як закономірний процес, який супроводжується особистим удосконаленням.

З метою переходу ПП «The Burger Mexico» в ранг організації, що самонавчається, нами пропонуються такі заходи щодо створення «другої петлі навчання»:

- обов'язкова участь співробітників у науково-практичних

конференціях з проблем менеджменту в ресторанному бізнесі;

- оформлення щорічної передплати на періодичні галузеві видання;
- забезпечення співробітників ресторанного закладу абонементом на відвідування культурно-освітніх установ;
- введення в колективний договір (розділ «Оплата праці») пункту про доплату за знання іноземної мови в розмірі 10 % окладу, незалежно від посади;
- проведення «Днів якості» з розглядом скарг і побажань відвідувачів ресторану;
- проведення періодичного анкетування стосовно задоволення співробітників своєю роботою, самооцінки працівників, побажань відносно зміни клімату в колективі;
- розробка системи посадових інструкцій;
- розробка системи бальної оцінки персоналу із введенням інтегрального показника.

З нашої точки зору, запровадження таких заходів дасть можливість співробітникам ПП «The Burger Mexico» продовжувати навчання самостійно, здійснювати постійне самовдосконалення.

Висновки.

З метою удосконалення управління персоналом ПП «The Burger Mexico» в роботі запропоновано удосконалення методики оцінки роботи персоналу та розробку заходів щодо розвитку персоналу ресторану.

Вивчення діючої системи оцінки роботи персоналу засвідчило про недосконалість система атестації персоналу ресторану, її необ'єктивність, відсутність чітких критеріїв та комплексного показника оцінки професійних якостей працівника.

Запропоновано розроблену нами систему бальної оцінки роботи офіціантів, згідно якої оцінку ділових і особистісних якостей працівників можна проводити за п'ятьма факторами: рівень кваліфікації; дисциплінованість; якість виконання роботи; рівень знання іноземної мови;

стаж роботи за спеціальністю.

Важливим напрямом підвищення продуктивності праці у ПП «The Burger Mexico» повинно стати посилення такої підсистеми управління персоналом, як «розвиток персоналу». В магістерській роботі запропоновано комплекс заходів щодо розвитку персоналу ресторану, зокрема: розробка і впровадження програми професійного навчання персоналу; розробка освітнього бюджету підприємства; підготовка до переходу ПП «The Burger Mexico» в ранг організації, що самонавчається.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації щодо розроблення науково-методологічних основ управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу. Отримані результати підтверджують актуальність проблематики дослідження, а реалізація мети та поставлених завдань дозволяє зробити такі висновки:

1. За результатами дослідження теоретичних та методичних аспектів матеріального стимулювання персоналу на підприємствах ресторанного господарства з'ясовано, що персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем. Саме персонал, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу, є основою його стратегічного потенціалу, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

2. Встановлено, що надання послуг гостинності вимагає високої якості обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні, внутрішній культурі, задовільному здоров'ї. Виходячи із цього, до персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу висуваються особливі вимоги. Для кваліфікованої роботи персоналу, крім технологічної підготовки, необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування. Все більшого значення отримують такі якості працівника, як комунікабельність, відповідальність, вміння вчитися, вміння працювати в команді, здатність планувати роботу, лояльність до фірми, орієнтація на досягнення на результат. За результатами дослідження здійснено класифікацію вимог до основних характеристик персоналу закладу ресторанного господарства, визначено зміст та основні характеристики якісної послуги, уточнено зміст категорії «професійна культура».

3. Досліджено методичні підходи до формування персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Встановлено, що практика наймання та використання персоналу зводиться, в основному, до двох стратегій: заснованої на принципах концепції постійного персоналу та на принципах концепції ротації кадрів. Розроблено основні етапи формування персоналу ресторанного закладу, які включають: розроблення професійних вимог до персоналу за посадами; визначення потреби в персоналі; розрахунок витрат на формування персоналу; вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі. Акцентовано увагу на необхідності виявлення в процесі відбору персоналу таких якостей працівників, як ставлення до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності.

4. За результатами аналізу організації діяльності роботи ресторану «The Burger Mexico» встановлено, що досягнення поставлених цілей закладу забезпечується спільною роботою персоналу в кількості 29 працівників. В ресторані діє чіткий розподіл праці, що є запорукою внутрішньої стабільності та певного порядку у використанні ресурсів. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану засвідчив про зниження основних економічних показників: чистого доходу, чистого прибутку, показників рентабельності. Основними факторами впливу на появу таких тенденцій, з нашої точки зору, є зниження платоспроможного попиту населення та підвищення конкуренції на ринку.

5. Показники якісного складу персоналу ресторану «The Burger Mexico» свідчать, що за віковою ознакою в структурі персоналу переважає група 26-35 років, середній вік працюючих становить 34 роки, що пояснюється, до певної міри, престижністю для молоді професій ресторанного бізнесу. Структура персоналу за освітнім рівнем незбалансована: найбільшу частку займають працівники, що мають середню спеціальну освіту (44,9%), частка персоналу з вищою освітою складає 20,7%. Виявлено проблеми високої плинності кадрів та зниження продуктивності праці в ресторані. Отримані результати підтвердили необхідність

обґрунтування методичних підходів до удосконалення системи управління персоналом в ресторані «The Burger Mexico».

6. Вивчення механізму матеріального стимулювання продуктивної праці в ресторані «The Burger Mexico» засвідчило про зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника на 25,5% за період 2016-2018 рр. Проведене анкетування працівників ресторану на тему: «Що Вас мотивує і демотивує у трудовій діяльності?» показало, що найбільшим мотивуючим фактором для персоналу є преміювання, що основні демотивуючі фактори в ресторані – це формальне проведення атестацій і несправедливе оцінювання трудової діяльності персоналу. Виходячи із цих результатів, зроблено висновок про необхідність удосконалення системи оцінювання персоналу.

7. Для забезпечення підвищення мотивації персоналу до високопродуктивної праці обґрунтовано методичні підходи до удосконалення методики оцінки роботи персоналу. Запропоновано систему бальної оцінки роботи офіціантів, згідно якої оцінка ділових і особистісних якостей працівників проводиться за п'ятьма факторами: рівень кваліфікації; дисциплінованість; якість виконання роботи; рівень знання іноземної мови; стаж роботи за спеціальністю. Запропонована система оцінювання є більш об'єктивною, у порівнянні з існуючою в ресторані системою атестацій, що обумовлено багатofакторним врахуванням різних критеріїв оцінки.

8. За результатами дослідження зроблено висновок, що важливим напрямом підвищення продуктивності праці в ресторані «The Burger Mexico» повинно стати посилення такої підсистеми управління персоналом, як «розвиток персоналу». В роботі запропоновано комплекс заходів щодо розвитку персоналу ресторану, зокрема: розроблення і впровадження програми професійного навчання персоналу; розрахунок освітнього бюджету ресторану. Окреслені напрями впровадження концепції «організації, що самонавчається» та розроблено заходи щодо створення в ресторані «другої петлі навчання».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О. В. Акіліна, Л. М. Ільч. – К.: Алерта, 2010. – 734 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>.
3. Басюркіна Н. Й. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України / Н. Й. Басюркіна, Л. Н. Мартолога // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Том 15. Вип. 2(33). – С. 63-71.
4. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко, М. С. Пантелєєв // Комунальне господарство міст. – 2013. - № 111. – С. 267-272.
5. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко.- К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
6. Герасимчук Н. А. Аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві / Н.А. Герасимчук, Л.В. Ічанська // Молодий вчений. – 2015. - № 12(27). – С. 146-150.
7. Глухова С. В. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Глухова, Ю. С. Щebetенко // Вісник НТУ «ХПІ». - 2015. - № 59(1168). - С. 117-120.
8. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев // Інтелект ХХІ. – 2017. - № 3. – С. 74-79.
9. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 113-117.
10. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу /

О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.

11. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Полтавська // Вісник КНТЕУ. – 2011. - № 1. – С. 20-30.

12. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 89-94.

13. Дикань В. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства / В. В. Дикань, М. В. Гладух // Соціальна економіка. – 2017. – Вип. 54(2). – С. 88-92.

14. Дідіченко Н. Г. Оцінка ефективності праці персоналу / Н. Г. Дідіченко, К. О. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm.

15. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Ефективна економіка. - 2011. - № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.

16. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1 (1). - С. 97—101.

17. ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://helpnik.college.ks.ua/standart/gost/Catalog/Index/1/1238.htm>.

18. Замчевська Н. В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / Н. В. Замчевська, А. П. Пушка, І. П. Паславський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

19. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 417-420.

20. Кінаш О. Вплив професійної культури персоналу на діяльність підприємств в індустрії гостинності / О. Кінаш [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

21. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська, Р. В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29-33.

22. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. - № 6(33). – С. 46-50.

23. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.

24. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / [С. Короленко, Р. Короленко, Ю. Судакова] // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.

25. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на ресторанних підприємствах м. Харкова / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. - № 2(10). – С. 68-73.

26. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.twirpx.com/file/208748/>.

27. Кулинич Т. В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації / Т. В. Кулинич // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. - № 5. – С. 91-95.

28. Магопєць О. А. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / О. А. Магопєць // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. - 2012. - Випуск 21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.irbis-nbuv.gov.ua.

29. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 212-218.

30. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua>.

31. Мартієнко А. І. Сутність гостинності як економічної категорії / А. І. Мартієнко, О. В. Дишкантюк // Економіка: реалії часу. – 2017. - № 2(30). – С. 72-78.

32. Мельниченко С. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>.

33. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'яно // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14. - № 3. – С. 149-161.

34. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д. В. Нагернюк // Ефективна економіка. – 2016. - № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.

35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

36. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 137-139.

37. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. - Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с

38. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єр'омін

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.irbis-nbuv.gov.ua.

39. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2016. - № 27(1199). – С. 17-21.

40. Полтавська О.В. Теоретичне обґрунтування матеріального стимулювання персоналу в готельному господарстві / О. В. Полтавська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2013. - № 8 (197). – Ч 2. – С. 148–151.

41. Полтавська О. В. Трудові ресурси підприємств готельного господарства та особливості економічного механізму їх формування / О. В. Полтавська // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики: зб. наук. пр. – Спец. вип. КНЕУ: Т 1, Ч II. – К. : КНЕУ - С. 670-679.

42. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 24.07.2002 р. № 219 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>.

43. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

44. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.

45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 305 с.

46. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.

47. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. - 2017. - № 10(50). - С. 1041-1044.

48. Стандарт професійної (професійно-технічної) освіти. Професія: офіціант, затверджений Наказ Міністерства освіти і науки України від

27.12.2017 р. № 1691 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mon.gov.ua> > pto > standarty > ofitsiant.

49.Сьомко О. В. Проблеми формування ресурсного потенціалу підприємств ресторанного господарства в Україні / О. В. Сьомко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 199 : в 4 т. – Т. IV. – С. 1042 - 1049.

50.Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

51.Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 1. - С. 41-44.

52.Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2015. - № 1. - С. 135-140.

53.Flippo E. Principles of Personnel Management (McGraw-Hill International Editions: Management Series) Paperback–Import / E. Flippo // <https://www.amazon.in>.

54.Sims R. Organizational Success through Effective Human Resources Management / R. Sims, 2002. – 415 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Альохін Д.І., 2 курс, ФРГТБ
спеціалізації «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті розкрито дієву стратегію щодо управління розвитком персоналу. Доведено, що застосування стратегічних підходів до розвитку персоналу в сучасних умовах спроможні внести прогресивні зміни у діючі системи управління і є нагальною потребою суб'єктів ресторанного бізнесу України.

Ключові слова: управління розвитком персоналу, система управління, ефективність, персонал, кадри, управлінські рішення, діяльність, сучасне підприємство.

A modern environment an enterprise functions in that is changeable, informatively saturated and competition tense. On such conditions the leader of enterprise must to perfection own all arsenal of instruments and methods that provide development of effective strategy, but as it follows is the proper socio-economic development of enterprise. Thus, application of the strategic going near a management a personnel in modern terms, within the limits of that an administrative mechanism that would bring in progressive changes in operating control system is an urgent necessity on the enterprises of Ukraine is distinguished.

Keywords: management, control system, efficiency, personnel, shots, administrative decisions, activity, modern enterprise, a personnel.

Актуальність теми. Концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Одним з шляхів виходу української економіки з кризи є підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств, а одним з варіантів їх ефективної роботи є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, а отже удосконалення кадрового потенціалу в системі стратегічного управління підприємства. [2].

Функціонування вітчизняних суб'єктів ресторанного бізнесу пов'язане із такими негативними явищами: використанням в управлінні застарілих підходів, відсутністю нових заходів щодо розвитку персоналу, адаптації працівників, формування дієвих систем мотивації до ефективної праці тощо. При цьому особливої уваги потребує персонал, який вважається основним чинником ефективного функціонування ресторану. Питання кількісного і якісного кадрового забезпечення ресторанного господарства обумовлені тенденціями до уповільнення соціального розвитку, погіршення демографічної ситуації в країні, недоліками в управлінні персоналом, проблемами розвитку та адаптації та іншими чинниками. Соціальний розвиток може удосконалюватися переважно на рівні державного управління, тоді як підвищення ефективності управління персоналом та реалізації всіх складових кадрової стратегії є прерогативою у першу чергу керівників підприємств. Тому формування результативного управління персоналом на основі його професійного розвитку та адаптації у наш час може вважатися однією з головних передумов підвищення ефективності управління персоналом та діяльності ресторанів на ринку.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління персоналом розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених Савченко В., Хміль Ф., , В. Гринькова, О. Кібанов, Смаль С., Евдокимов А., Слинков В., Коул Дж., Амстронг М. та ін., але чимало питань залишаються актуальними для вивчення і в наш час. Серед них можна визначити такі: необхідність уточнення сутності збагаченої за змістом функції управління професійним розвитком персоналу, удосконалення підходів до формування та реалізації кадрових технологій, у т.ч. розвитку та адаптації, використання компетентного

підходу, розробка технологій розвитку персоналу через взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку під впливом організаційної культури підприємства. Недостатньо дослідженими є проблеми поєднання в межах управління персоналом професійної адаптації та розвитку персоналу, що зумовило вибір теми, мету і задачі статті.

Метою статті є розроблення теоретичних науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління професійного розвитку та адаптації персоналу в ресторанному бізнесі.

Завданнями статті є визначення основних проблем підприємств в сфері управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу; економічне обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком та адаптацією персоналу в ресторані.

Виклад основного матеріалу. Кар'єра в управлінні ресторанами може бути досить цікавою якщо ви хочете приймати важливі рішення, наймати персонал та керувати роботою у бізнесі. На перший погляд це легко, але це важка робота де вся відповідальність потрапить на вас. Проте, переваги в бізнесі з управління рестораном можуть бути чудовими. Як менеджер ви несете відповідальність за все що відбувається у вашому ресторані. Вам потрібно виконати замовлення вчасно, переконатися, що гості розміщені комфортно та бути впевненим, що ваші співробітники поважають і слухають вас. Ви повинні бути прекрасним комунікатором та лідером, щоб досягти успіху в управлінні ресторанами. Управління персоналом та покращення досвіду роботи з клієнтами. Але, звичайно, це також є частиною винагороди - ви отримуєте насолоду від перемоги, знаючи, що успішний ресторан був результатом ваших навичок.

Менеджери часто несуть відповідальність за найм персоналу. Вони організують тренінгові програми працівників. Крім того, вони планують час роботи співробітників та призначають обов'язки. Вони також можуть оцінювати ефективність роботи працівників. Необхідно підтримувати високі стандарти, а правила охорони здоров'я та гігієни повинні завжди виконуватися. Це включає в себе якість сировини та готової їжі, зберігання продуктів харчування та обслуговування клієнтів. Обслуговування обладнання, запасів та бюджету також контролюється менеджером ресторану.

Розвиток персоналу – центральна сфера діяльності менеджменту персоналу. Розвиток персоналу означає здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання з метою відповідати вимогам підприємства; здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління за активної участі всього персоналу, а не тільки керівників; здатність керівництва усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника і необхідність розвитку його потенціалу.

Складові процесу розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу наведені на рис.1.

Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання. Ключовим моментом в управлінні професійним навчанням є визначення потреб організації в цій області, що складається в виявленні невідповідності між вимогами організації до співробітників [7].

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання персоналу організації та визначення його завдань. Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу представлено на рис. 2.

Важливим чинником до професійного навчання персоналу є мотивація персоналу. Більшість основних понять та категорій, пов'язаних з мотивацією, розглянуто узагальнено для всіх категорій працівників та до різних аспектів їх праці, тому необхідно урахувати специфічні особливості у мотивації персоналу саме до професійного розвитку, навчання та уточнити сутність та зміст мотивації.



Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу [9].

Усі визначення мотивації можна віднести до двох напрямів. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій як сукупність факторів, спонукальних причин чи мотивів. Другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм. Деякі автори пропонують розглядати мотивацію і як систему, і як процес. Так, мотивація до професійного розвитку залежить перш за все від працівника, від його внутрішніх мотивів та спонукань, до того ж він потребує особливих умов та винагороджень до професійного розвитку. Працівникам необхідно пояснити необхідність професійного розвитку та створити такі умови, при яких вони будуть розуміти важливість професійного розвитку та зв'язуватимуть позитивні результати своєї праці з успіхами у професійному навчанні. Тому для управління професійним розвитком працівників необхідно створити механізм мотивації, який має враховувати сучасні закономірності і принципи управління та включати різні важелі впливу. [1].

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що станом на сьогоднішній день розвиток та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління в системі менеджменту персоналу підприємств. Стратегічні можливості та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції визначаються тим, наскільки повно у системі внутрішньо організаційного менеджменту вирішені завдання управління персоналом, професійного навчання, відбору та виховання працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни.

Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії. [3].



Рис. 2. Процес планування професійного розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Методи та технології розвитку персоналу можна також згрупувати за ознакою корисності для підприємства загалом та окремого працівника (рис. 3).



Рис. 2. Методи розвитку персоналу ресторану [10].

Сучасні умови господарювання вимагають значну увагу приділяти методам розвитку персоналу, що розглядаються в контексті двох форм: розвиток співробітників безпосередньо на робочому місці та поза ним. Наведена сутнісна характеристика методів розвитку, необхідності їх використання на сучасних підприємствах у контексті впровадження дієвої кадрової політики. З урахуванням світового досвіду управління персоналом проведена економічна оцінка доцільності використання таких сучасних методів розвитку персоналу, як коучинг, симуляція, модульна система, відкрите (дистанційне) навчання. [4].

Висновки. Практика показує, що успіх будь-якої організації залежить від якості керівництва нею і професіоналізму керівників. Всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організовувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями.

Сьогодні галузі гостинності потрібні фахівці, які могли б працювати самостійно і творчо, генеруючи компетентні нововведення, свіжі ідеї та пропозиції, демонструючи при цьому готовність успішно реалізовувати їх в умовах конкуренції. Отже, зростають вимоги до особистісних та професійно значущих якостей фахівця, що відображають професійну компетентність, забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці, сприяють професійній самореалізації та кар'єрному зростанню. Тому доцільним у ресторанах є застосування професійного розвитку персоналу, яке полягає в удосконаленні системи професійного навчання персоналу, адаптації персоналу, сприяє формуванню кваліфікованого персоналу, здатного швидко приймати рішення, генерувати нові ідеї та постійно помножувати власний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. – 184 с.
2. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. – 428 с.
3. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татарев-ська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П.З.Капустянський. – К. : ПІК ДСЗУ, 2017. – 155с.
5. Савченко В. Розвиток персоналу // Україна: аспекти праці. - 2009. - № 4. - С. 50.-74. Електронний ресурс. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_4_11
6. Смаль С., Евдокимов А. Карты компетентности в системе профобучения // Менеджер по персоналу. – 2017. - №11. – С. 24-30.
7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ. Н. Г. Владимировой. /Д. Коул– Мн.: ООО «Вершина», 2014. – 352 с.
8. Armstrong M. A. Handbook of Personnel Management Practice. 3-rd edition. / M. A. Armstrong – Kogan Page – 2008. –
9. Robert H. Brockhaus. Psychological and Environmental Factors which Distinguish the Successful from Unsuccessful Entrepreneur – 2018, p. 368-372.
10. Beach D. S. The management of People at Work. 5-th edition. / D. S. Beach– Macmillan – New York. – 2015.

ДОДАТОК Б

Підприємство: ПП «The Burger Mexico»
 Територія: м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання: приватне підприємство
 Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів
 Середня кількість працівників: 28
 Адреса, телефон: м. Київ, вул. Нижній Вал, 17/8
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2017	01	01
39467850		
56.10		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31.12.2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	954,2	129,8
первісна вартість	1001	1097,3	1117,2
накопичена амортизація	1002	143,1	987,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	20217,3	24699,9
первісна вартість	1011	24300,3	34777,9
знос	1012	4083,0	10078,0
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	21171,5	24829,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	516,8	894,2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	180,0	337,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	189,5	340,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	93,4	305,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	72,4	181,8
Усього за розділом II	1195	1052,1	2059,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	22223,6	26889,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18788,2	18788,2
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	228,0	228,0
Резервний капітал	1415	75,4	75,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1885,4	5775,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	20977,0	24867,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	244,6	91,6
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	244,6	91,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	592,9	1302,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	299,0	475,1
розрахунками з бюджетом	1620	41,1	83,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	16,2	14,0
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	52,8	55,6
Усього за розділом III	1695	1002,0	1930,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	22223,6	26889,1

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

Підприємство: ПП «The Burger Mexico» _____
 Територія: м. Київ _____
 Організаційно-правова форма господарювання: приватне підприємство _____
 Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів _____
 Середня кількість працівників: 29 _____
 Адреса, телефон: м. Київ, вул. Нижній Вал, 17/8 _____
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____
 за міжнародними стандартами фінансової звітності _____

Дата (рік, місяць, число) _____
 за ЄДРПОУ _____
 за КОАТУУ _____
 за КОПФГ _____
 за КВЕД _____

КОДИ		
2018	01	01
39467850		
56.10		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31.12.2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	129,8	351,9
первісна вартість	1001	1117,2	1666,3
накопичена амортизація	1002	987,4	1314,4
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	24699,9	25911,1
первісна вартість	1011	34777,9	36462,6
знос	1012	10078,0	10551,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24829,7	26263,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	894,2	1027,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	337,8	367,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	340,5	288,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	305,1	334,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	181,8	180,0
Усього за розділом II	1195	2059,4	2197,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	26889,1	28460,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18788,2	18788,2
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	228,0	228,0
Резервний капітал	1415	75,4	75,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5775,4	8217,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	24867,0	27309,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	91,6	83,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	91,6	83,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1302,0	498,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	475,1	354,4
розрахунками з бюджетом	1620	83,8	81,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	14,0	35,3
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	55,6	99,1
Усього за розділом III	1695	1930,5	1068,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	26889,1	28460,0

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Д

Підприємство: ПП «The Burger Mexico» _____ Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ
 Територія: м. Київ _____ за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів _____ за КВЕД
 Середня кількість працівників: 29 _____

КОДИ		
2019	01	01
39467850		
56.10		

Адреса, телефон: м. Київ, вул. Нижній Вал, 17/8 _____
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

--

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2018 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	351,9	721,1
первісна вартість	1001	1666,3	1224,0
накопичена амортизація	1002	1314,4	502,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	25911,1	27670,3
первісна вартість	1011	36462,6	42571,0
знос	1012	10551,5	14900,7
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	26263,0	28391,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1027,0	1257,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	367,1	402,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	288,9	250,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	334,0	320,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	180,0	150,2
Усього за розділом II	1195	2197,0	2380,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	28460,0	30771,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18788,2	18788,2
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	228,0	228,0
Резервний капітал	1415	75,8	80,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8217,0	10200,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	27309,0	29296,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	83,0	75,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	83,0	75,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	498,2	800,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	354,4	427,5
розрахунками з бюджетом	1620	81,0	64,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	35,3	15,2
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	99,1	92,7
Усього за розділом III	1695	1068,0	1400,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	28460,0	30771,9

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Е

Підприємство: ПП «The Burger Mexico»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2018|01|01

39467850

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24194,0	32076,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15125,0)	(20098,0)
Валовий:		9069,0	11978,0
прибуток	2090		
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	3144,5	1444,1
Адміністративні витрати	2130	(620,1)	(496,6)
Витрати на збут	2150	(7256,4)	(6345,9)
Інші операційні витрати	2180	(935,5)	(804,9)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		3401,5	5774,7
прибуток	2190		
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	223,5	164,9
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(233,3)	(536,8)
Фінансовий результат до оподаткування:		3391,7	5402,8
прибуток	2290		
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	949,7	1512,8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		2442,0	3890,0
прибуток	2350		
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2442,0	3890,0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8180,5	15270,0
Витрати на оплату праці	2505	2896,0	2316,7
Відрахування на соціальні заходи	2510	637,1	509,7
Амортизація	2515	6140,5	4328,0
Інші операційні витрати	2520	6082,9	5321,0
Разом	2550	23937,0	27745,4

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Ж

Підприємство: ПП «The Burger
Mexico»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
39467850		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2018 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30036,8	24194,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19504,4)	(15125,0)
Валовий: прибуток	2090	10532,4	9069,0
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	2870,3	3144,5
Адміністративні витрати	2130	(705,0)	(620,1)
Витрати на збут	2150	(7363,1)	(7256,4)
Інші операційні витрати	2180	(920,2)	(935,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4414,4	3401,5
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	170,0	223,5
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(264,5)	(233,3)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4319,9	3391,7
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	749,7	949,7
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3570,2	2442,0
збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3570,2	2442,0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14765,3	8180,5
Витрати на оплату праці	2505	3011,9	2896,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	662,6	637,1
Амортизація	2515	6234,3	6140,5
Інші операційні витрати	2520	3818,6	6082,9
Разом	2550	28492,7	23937,0

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК 3

Анкета працівника

1. Ваша професія за освітою _____
2. За якою професією (спеціальністю) Ви зараз працюєте _____
3. Ваш стаж роботи на даному підприємстві _____
4. Що найбільше вплинуло на вибір Вами нинішнього місця роботи:

Місце роботи було близько від місця проживання	1
Порада друзів, знайомих, родичів	2
Можливість отримувати хорошу заробітну плату за свою працю	3
Зручний режим праці і робочого часу	4
Економічна успішність підприємства	5
Випадковий збіг обставин	6

5. Що для Вас головне в роботі? (можна вибрати 2-3 відповіді)

Реалізація моїх здібностей	1
Заробіток	2
Гарантія зайнятості	3
Можливість спілкування з людьми	4
Перспектива професійного росту	5
Суспільне визнання моєї праці	6
Підвищення кваліфікації	7

6. В якому ступені розмір Вашої заробітної плати залежить від (дайте відповідь по кожному рядку):

	В значній мірі	Незначним чином	Не залежить	Важко відповісти
1. Вашої кваліфікації	5	3	1	8
2. Особистого трудового внеску	5	3	1	8
3. Кінцевих результатів роботи підрозділу	5	3	1	8
4. Кінцевих результатів роботи підприємства	5	3	1	8
5. Взаємовідносин з керівництвом	5	3	1	8
6. Стажу роботи на підприємстві	5	3	1	8

7. Чи вважаєте Ви оплату Вашої праці справедливою?

Так	5
Інколи так, інколи ні	3
Ні	1
Важко відповісти	8

8. Чи зросли б інтенсивність і якість Вашої праці, якби оплата праці відповідала Вашому трудовому вкладу?

Ні, я б працював так як і зараз, з максимальною інтенсивністю	1
Так, я міг би працювати трохи інтенсивніше	2
Так, я міг би працювати значно інтенсивніше	3

9. Що Вас найбільше мотивує у трудовій діяльності? _____

10. Що Вас найбільше демотивує у трудовій діяльності? _____

Дякуємо за відповіді!

ДОДАТОК К

Кваліфікаційні характеристики офіціантів 3-го, 4-го та 5-го розрядів [48]

Кваліфікаційна характеристика офіціанта 3-го розряду

Завдання та обов'язки. Готує залу до обслуговування споживачів. Отримує посуд, прибори, столову білизну. Полірує посуд, прибори. Складає серветки різними способами. Здійснює попередню сервіровку столів. Приймає замовлення від споживачів. Отримує страви в роздавальні та в буфеті. Подає страви і напої. Обслуговує неофіційні банкети. Оформляє рахунки і розраховується за ними зі споживачами. Прибирає використані посуд, прибори. Замінює столову білизну.

Повинен знати: асортимент, рецептури, технологію виготовлення страв і напоїв; кулінарну характеристику страв і напоїв; правила і технічні прийоми обслуговування споживачів; форми складання серветок; правила оформлення столу квітами; види меню, порядок запису страв і напоїв у меню; правила і порядок подавання страв і напоїв, вимоги до їх оформлення і температури, відповідність асортименту винно-горілчаних виробів характеру страв; порядок оформлення рахунків та форми розрахунку зі споживачами, в тому числі кредитними картками; види і призначення посуду, приборів, столової білизни, способи їх зберігання; правила експлуатації відповідних видів технологічного обладнання, ЕККА, виробничого інвентарю, інструменту, ваговимірювальних приладів, їх призначення та використання в технологічному процесі; правила роботи підприємств громадського харчування; санітарні правила для підприємств громадського харчування; правила роздрібною торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами; основи психології; принципи професійної етики; іноземну мову в межах розмовного мінімуму; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта з присвоєнням кваліфікації офіціанта 3 розряду або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи.

Кваліфікаційна характеристика офіціанта 4-го розряду

Завдання та обов'язки. Обслуговує споживачів у закладах харчування зі складною сервіркою столів, прийманням замовлень від споживачів. Готує зал до обслуговування. Отримує посуд, прибори, білизну і здає їх після закінчення зміни. Прибирає столи. Здійснює попередню сервіровку столів залежно від виду обслуговування. Надає споживачам допомогу під час вибору страв і напоїв, рекомендує напої до страв, подає їх на столи. Розраховує споживачів, виписує рахунок. форми. Здає виручку в касу підприємства в установленому порядку. Обслуговує весілля, товариські зустрічі, вечори відпочинку, ювілеї тощо на підприємствах громадського харчування, на підприємстві замовника та вдома.

Повинен знати: види обслуговування споживачів та сервіровки столів у ресторанах, кафе та барах з включенням у меню виготовлених на замовлення та фірмових страв, напоїв, кондитерських виробів; види та правила сервіровки столів та обслуговування різноманітних урочистостей за замовленнями підприємств, організацій, окремих споживачів; асортимент, кулінарні характеристики, правила подавання страв та ціни на них; види, призначення та вимоги до посуду, приборів, білизни, що використовуються; порядок їх отримання та здавання; правила експлуатації відповідних видів технологічного обладнання, ЕККА, виробничого інвентарю, інструменту, ваговимірювальних приладів, їх призначення та використання в технологічному процесі; правила етикету під час обслуговування споживачів; порядок розрахунків зі споживачами за готівку та у безготівковому порядку; правила ведення обліку та здавання виручки; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта з присвоєнням кваліфікації офіціанта 4 розряду, без вимог до стажу роботи або підвищення кваліфікації і стаж роботи за професією офіціанта 3 розряду не менше 1 року та кваліфікаційна атестація на виробництві з присвоєнням 4 розряду.

Кваліфікаційна характеристика офіціанта 4-го розряду

Завдання та обов'язки. Обслуговує споживачів з особливо складною сервірівкою столів, що відображає національні особливості та тематичну направленість закладу харчування: заміських, національних, тематичних кафе, барів та ресторанів. Обслуговує урочисті та офіційні прийоми, наради, конференції, переговори, з'їзди. Обслуговує іноземних туристів. Здійснює попередню сервірівку столів залежно від виду обслуговування. Надає споживачам допомогу під час вибору страв та напоїв. Рекомендує напої до страв. Подає деякі фірмові страви та напої з проведенням заключних операцій в присутності споживача, який замовив ці страви. Розраховується зі споживачами, виписує рахунок на бланку встановленої форми. Здає виручку в касу підприємства в установленому порядку.

Повинен знати: види обслуговування споживачів та сервірівки столів, що відображає національні особливості та тематичну направленість закладу харчування; види та правила сервірівки столів із відображенням національних особливостей та тематичної направленості підприємства; форми і правила обслуговування іноземних туристів, урочистих та офіційних прийомів, нарад, конференцій, переговорів, з'їздів; види, призначення посуду, приборів, білизни, що використовуються; кулінарну характеристику, послідовність подавання та відповідність асортименту вин та винно-горілчаних виробів стравам; особливості харчування іноземних туристів; правила експлуатації відповідних видів технологічного обладнання, ЕККА, виробничого інвентарю, інструменту, ваговимірювальних приладів, їх призначення та використання в технологічному процесі; правила етикету під час обслуговування споживачів; порядок розрахунків зі споживачами за готівку та у безготівковому порядку; правила ведення обліку, здачі виручки; одну-дві іноземні мови в межах розмовного мінімуму; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

Кваліфікаційні вимоги. Неповна вища освіта (молодший спеціаліст) чи професійно-технічна освіта з присвоєнням кваліфікації офіціанта 5 розряду, без вимог до стажу роботи або підвищення кваліфікації і стаж роботи за професією офіціанта 4 розряду не менше 2 років та кваліфікаційна атестація з присвоєнням 5 розряду.

ДОДАТОК Л
Рівні володіння іноземною мовою: глобальна шкала

Рівень володіння мовою	Дескриптори	
Елементарний користувач	A1	Може розуміти і вживати побутові повсякденні вирази, а також будувати елементарні речення з метою задоволення конкретних потреб. Може відрекомендуватись або представити когось. Може запитувати і відповідати на запитання про деякі деталі особистого життя, про людей, про речі тощо. Може взаємодіяти на простому рівні, якщо співрозмовник говорить повільно і чітко та готовий прийти на допомогу.
	A2	Може розуміти ізольовані фрази та широко вживані вирази, необхідні для повсякденного спілкування у сферах особистого побуту, сімейного життя, здійснення покупок, місцевої географії, роботи. Може спілкуватись у простих і звичайних ситуаціях, де потрібен простий і прямий обмін інформацією на знайомі та звичні теми. Може описати простими мовними засобами вигляд свого оточення, найближче середовище і все, що пов'язане зі сферою безпосередніх потреб.
Незалежний користувач	B1	Може розуміти основний зміст чіткого нормативного мовлення на теми, близькі і часто вживані на роботі, у навчанні, під час дозвілля тощо. Може вирішити більшість проблем під час перебування у країні, мова якої вивчається. Може просто і зв'язано висловитись на знайомі теми або теми особистих інтересів. Може описати досвід, події, сподівання, мрії тощо.
	B2	Може розуміти основні ідеї тексту як на конкретну, так і на абстрактну тему, у тому числі й дискусії за фахом. Може вільно спілкуватися з носіями мови. Може чітко, детально висловитись на широке коло тем, виражати свою думку з певної проблеми, наводячи різноманітні аргументи за і проти.
Досвідчений користувач	C1	Може розуміти широкий спектр достатньо складних та об'ємних текстів і розпізнавати імпліцитне значення. Може висловлюватись швидко і спонтанно без помітних утруднень, пов'язаних з пошуком засобів вираження. Може ефективно і гнучко користуватись мовою у суспільному житті, навчанні та роботі. Може чітко, логічно, детально висловлюватись на складні теми, демонструючи свідоме володіння граматичними структурами, конекторами та зв'язними програмами висловлювання.
	C2	Може розуміти без утруднень практично все, що чує або читає. Може вилучити інформацію з різних усних чи письмових джерел, узагальнити її і зробити аргументований виклад у зв'язній формі. Може висловлюватись спонтанно, дуже швидко і точно, диференціюючи найтонші відтінки смислу у доволі складних ситуаціях.