

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....    | 6  |
| 1.1. Поняття, сутність та значення персоналу в підприємствах ресторанного<br>бізнесу.....      | 6  |
| 1.2. Характеристика етапів управління персоналом на підприємстві.....                          | 11 |
| 1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного<br>бізнесу.....           | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>«ІДАЛЬНІ АПАРАТУ ВРУ», М.КИЇВ..... | 21 |
| 2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства.....                         | 21 |
| 2.2. Дослідження процесу управління персоналом на підприємстві.....                            | 29 |
| 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві.....                            | 35 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br>«ІДАЛЯ АПАРАТУ ВРУ», М.КИЇВ.....      | 40 |
| 3.1. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства.....                             | 40 |
| 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....   | 49 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....  | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 59 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі управління підприємствами ресторанного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування трудових ресурсів потенціалу в ресторанному бізнесу - це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій менеджменту результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Тому вивчення особливостей управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу дозволяє визначити перспективні шляхи підвищення ефективності його використання.

Актуальними є питання розроблення і впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найдієвішого каталізатора у підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і стратегії підприємства. На сьогодні в ринкових умовах поряд з фінансово-економічними особливостями управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу досить важливого значення набувають соціальні аспекти здійснення управлінської діяльності, що безпосередньо стосуються розвитку управління персоналом та підвищення кваліфікації кар'єри працівників окремо діючого суб'єкта господарювання. Важливість вивчення проблем формування кадрових технологій на підприємствах ресторанного бізнесу пов'язана з тим, що в сучасних умовах роль персоналу у діяльності ресторанної галузі істотно змінюється, що, своєю чергою, зумовлено такими чинниками: зміни у змісті праці, які обумовлюються впровадженням інновацій, підвищення значущості самоконтролю та самодисципліни, зростання освітнього та культурного рівня працівника, зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу. Головним фактором і джерелом розвитку у виробничій діяльності ресторану є кадри: їх рівень кваліфікації, освіти, підготовки, досвіду і майстерності.

**Аналіз останніх наукових публікацій** показав, що особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Білецька І.М., Вінтоняк С. М., Кісь Я. П., Чирун Л. Б., Гакова М. В., Гакова М. В., Козак К. Б., Г. Ф. Маркова., Козубова Н. В., Літинська В. А., Мілашовська О.І., Грянило А.В., Ніфатова О.М., Ковальова К.Л., Пилипенко О. В., Пислару І. О., Присакар І., Ткаченко О. П., Томаля, Т.С., Фальченко О. О. та інші. Вивчення літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.

**Мета роботи** – характеристика та удосконалення системи управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ », м. Київ.

Досягнення мети роботи передбачало вирішення наступних завдань:

- визначити поняття, сутність та значення персоналу в підприємствах ресторанного бізнесу;
- навести характеристику етапів управління персоналом на підприємстві;
- дослідити особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу;
- провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- здійснити дослідження процесу управління персоналом на підприємстві;
- навести оцінку ефективності управління персоналом на підприємстві;
- розглянути напрями удосконалення процесу управління персоналом підприємства;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** - теоретико-методологічні та практичні аспекти управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу.

**Інформаційне забезпечення роботи.** В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів



управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу. Процес дослідження був здійснений з використання сучасних комп'ютерних інформаційних технологій та програм, в тому числі методів розрахунків в MS Excel.

**Практичне значення проведення дослідження.** Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м. Київ.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного розвитку управління персоналом на підприємстві ресторанного бізнесу.

За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу» у збірнику науковиць праць студентів КНТЕУ, 2019.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Список використаних джерел налічує 54 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Поняття, сутність та значення персоналу в підприємствах ресторанного бізнесу

На сучасному етапі управління підприємствами ресторанного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування трудових ресурсів потенціалу в ресторанному бізнесу - це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій менеджменту результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Тому з метою визначення поняття, сутності та значення персоналу в ресторанній галузі варто розглянути основні наукові підходи до трактування досліджуваної категорії в економічній літературі.

Багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Досить широко в літературі з менеджменту при висвітленні питання управління людськими ресурсами підприємства використовують терміни “персонал”, “кадри”, “кадровий потенціал” [14, 18, 23, інші]. Спеціалістами досить чітко розрізняється цей понятійний апарат. Основні наукові підходи до визначення персоналу ресторану наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Наукові підходи до визначення персоналу ресторану

| Автор               | Визначення   |
|---------------------|--|
| 1                   | 2  |
| Вакуленко Т. В. [6] | складові частини трудового колективу підприємства ресторанного |

|  |
|--|
| бізнесу, які виконують виробничі та управлінські функції |
|--|

продовження табл. 1.1

| 1                                       | 2   |
|---|---|
| Гакова М. В. [9]                        | основний (штатний) склад кваліфікованих працівників ресторану   |
| Вінтоняк С. М. [7]                      | один із видів виробничих ресурсів підприємства ресторанного бізнесу, який виражається у сукупності вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак трудового колективу  |
| Козубова Н. В. [21]                     | працівники ресторану, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг  |
| Крахмальова Н. А. [23]                  | сукупність працівників підприємства ресторанного бізнесу, які забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів   |
| Літинська В. А. [26]                    | сукупність індивідів, спроможних до праці, або наявне працездатне населення, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності   |
| Ніфатова О. М.,<br>Ковальова К. Л. [29] | склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю для підприємства ресторанного бізнесу. Поняття “персонал” -включає штатний склад працівників підприємства ресторанного бізнесу, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та операційний персонал |

\*складено автором на основі [6, 7, 9, 21, 23, 26, 29]

Вивчення найбільш значущих робіт останніх років дозволяє відмітити, що більшість авторів (Козубова Н. В. [21], Крахмальова Н. А. [23], Літинська В. А. [26], Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. [29]) визначає персоналу ресторану як “ресурси праці, якими володіє підприємство” або як “виражені у фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суб’єкт господарювання на визначений момент часу”, тобто - персонал ресторану представлений в поєднанні ряду кількісних та якісних характеристик [18].

На думку Вакуленко Т. В. [6], поняття “персонал” включає “сукупного суспільного працівника та відповідні умови праці в поєднанні факторів, які відображають, з одного боку, його зміст, а з іншого -соціально-економічний характер”. Однак таке визначення досліджуваної категорії, з нашої точки зору, не дає кількісного уявлення про нього та його структуру [6].



В цьому плані більш переконливим є трактування персоналу ресторану науковцями Гаковою М. В. [9] та Вінтоняк С. М. [7], які розглядають наведене поняття як похідну від трьох величин:

- кількості населення на даний момент часу в працездатному віці;
- кількості регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя;
- суспільно необхідної напруженості (інтенсивності) трудової діяльності упродовж регламентованого часу.

Перевагою даного визначення є виділення показників формування та використання персоналу: робочого часу та інтенсивності праці. У той же час перераховані визначення мають загальний недолік. У них немає обґрунтування категорійних ознак, які дають змогу розглядати персонал як економічну категорію; воно замінюється кількісними поняттями виробничих ресурсів, у той самий час як поняття “персонал” - самостійна економічна категорія, яка характеризує ресурси живої праці.

Таким чином, наведений огляд наукових підходів дає можливість сформулювати таке узагальнене поняття персоналу підприємства ресторанного бізнесу:

Персонал ресторану – це сукупність працівників підприємства ресторанного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи тим самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку ресторанних послуг.

Персонал ресторану надає клієнту не просто обслуговування, а й певний набір емоційного задоволення від відвідування закладу. За умови оптимального використання персоналу ресторан досягає своєї головної мети - задоволеності клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку, оскільки лояльність клієнтів є критерієм довгострокового успіху. Саме персонал ресторану створює те, що в майбутньому приносить або успіх, або невдачу підприємству [6].

Ряд дослідників [7, 9, 21, 26, 29, 30, 31] у сфері менеджменту ресторанного бізнесу погоджуються, що персонал залишається найважливішим джерелом поступального розвитку сфери ресторанних послуг загалом зокрема за умови створення сприятливих умов для розкриття організаторського, творчого й інтелектуального потенціалу працівників. Відомо, що успіх у забезпеченні високої якості ресторанних послуг, їхнього швидкого відновлення, зниження витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу провідних рестораторів пов'язаний із тим, що в них створено вискоефективні системи управління персоналом.

Роль та значення персоналу в розвитку підприємств ресторанного бізнесу пояснюється місцем системи управління персоналом в загальній системі менеджменту ресторану, яку можна окреслити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце персоналу в загальній системі менеджменту підприємства ресторанного бізнесу

\*складено автором на основі [7,21,29,34]



Результативне формування системи менеджменту процесів обслуговування відвідувачів ресторану, як видно з рис. 1.1, спрямоване на досягнення раціонального використання усіх ресурсів підприємства. Операційний персонал виступає одним з головних ресурсів ресторану [34].

Можливість реалізації заходів щодо досягнення оптимальності управління забезпечується за допомогою саме управлінського персоналу. Система планування ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби в них, що дозволяє забезпечити виробничі процеси необхідними знаряддями праці, матеріалами, сировиною та робочою силою [26].

Відповідно до вищесказаного можна стверджувати, що процес формування та використання персоналу підприємств ресторанного бізнесу є неперервним та базується на процедурах оперативного планування та контролю. Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний виробничий менеджмент без системи відповідної системи управління персоналом ресторану, яку буде більш детально розглянуто у наступному питанні.

Отже, огляд фахової літератури з менеджменту та економіки дав змогу виявити, що багатьма науковцями зроблено спробу дати визначення персоналу підприємства, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності персоналу ресторану дало змогу уточнити дане поняття, відповідно до чого персонал ресторану варто вважати сукупністю працівників підприємства ресторанного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи ти самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку ресторанних послуг.

## 1.2. Характеристика етапів управління персоналом на підприємстві

Нині менеджмент персоналу розглядається як найважливіший критерій досягнення цілей операційного управління підприємствами ресторанного бізнесу. Робота з персоналом набуває нових рис, таких як гуманізм, співпраця, а моральні чинники безпосередньо стають інструментами управління рестораном. Прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанної галузі базується не тільки на прагматичних критеріях економічного мислення, а й містить у собі істотні моральні детермінанти. Це означає, що професійна діяльність працівників ресторанного закладу не тільки правовими й адміністративними нормами, посадовими інструкціями та приписами, а й моральними принципами [9]. Визначення основних підходів до поняття управління персоналом ресторану наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Наукові підходи до визначення змісту управління персоналом ресторану

| № | Автор  | Визначення терміну  |
|---|--|---|
| 1 | Присакар І. [36],<br>Фальченко О. О. [46]                        | - це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально психологічного характеру  |
| 2 | Ткаченко О. П. [44],<br>Ніфатова О. М. [29]                      | - сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі  |
| 3 | Вінтоняк С. М. [7],<br>Крахмальова Н. А. [23]                    | - це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації |
| 4 | Літинська В. А. [26],<br>Ніфатова О. М.,<br>Ковальова К. Л. [29] | - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)  |

\*складено автором на основі [7, 23, 26, 29, 36, 44, 46]

Як свідчить проведений аналіз наукових підходів [7, 23, 26, 29, 36, 44, 46], в сучасних умовах управління персоналом стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу, стабільність їхнього розвитку. Системний підхід до управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу є одним із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту.

Можна зробити висновки про те, що управління персоналом ресторану з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат. Тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно поліпшувати загальні результати роботи ресторанів. Управління персоналом ресторану, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями, які наведено на рис. 1.2.

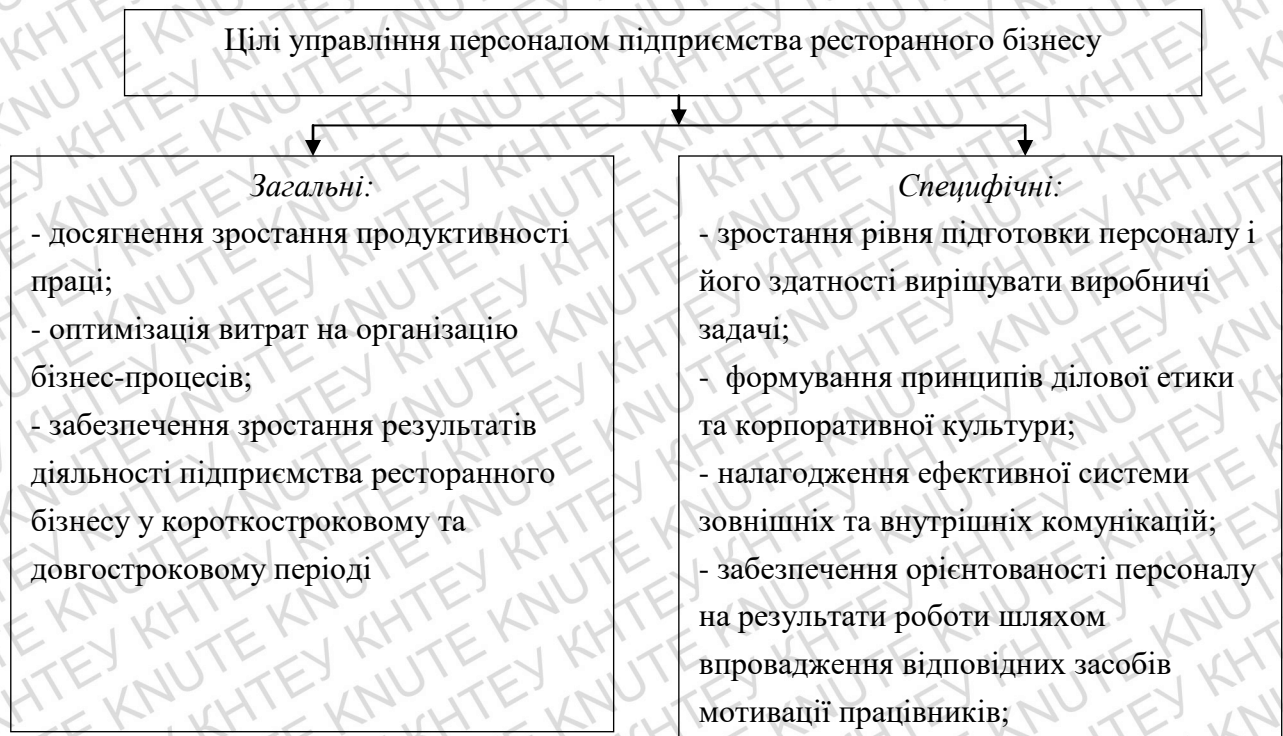


Рис. 1.2. Основні цілі управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу

\*складено автором на основі [7, 23, 26]



Досвід діяльності підприємств ресторанного бізнесу свідчить, що розуміння керівництвом значення персоналу, опора на нього є запорукою успішної діяльності. Актуальними є питання впровадження у систему управління вітчизняними ресторанными закладами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання високо якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу [20].

Формування системи управління персоналу ресторану передбачає ряд етапів, які наведено на рис. 1.3.

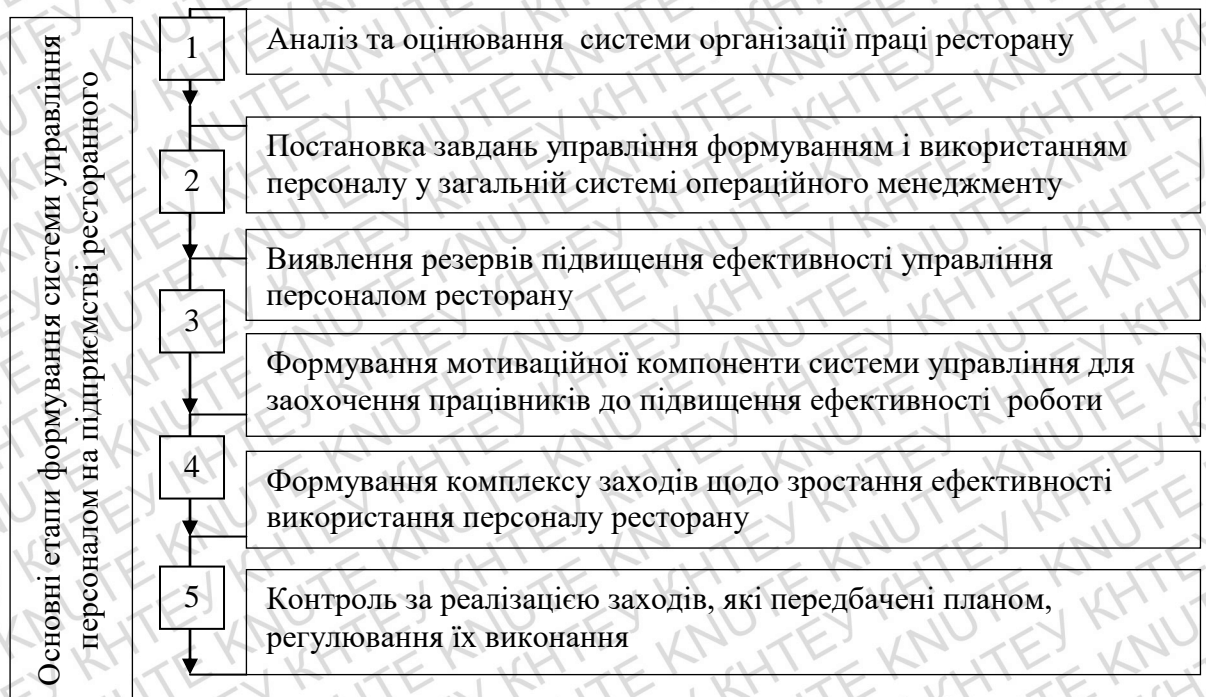


Рис. 1.3. Основні етапи формування системи управління персоналом ресторану

\* на основі джерела [6, 20, 44, 46]

Наведені на рис. 1.3 етапи є узагальнюючими та можуть доповнюватися для різних ресторанів, залежно від специфіки їх діяльності. Проведення аналізу системи організації праці дає можливість визначити основні переваги та недоліки управління персоналом. Визначення завдань управління ефективністю використання персоналу у загальній системі операційного менеджменту

дозволяє сформувати перелік цілей та критеріїв їх досягнення, які передбачають удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

Процес використання персоналу передбачає наявність певних резервів, що характерні для організації системи управління. За результатами оцінювання середовища функціонування підприємства ресторанного бізнесу здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом [20].

Розробка ефективної системи управління персоналом ресторану передбачає формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи ресторану. Тому четвертий етап передбачає визначення основних елементів мотиваційної системи ресторану для закріплення цільових показників результативності роботи працівників [7].

П'ятий етап передбачає формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу. Ці заходи розробляються за результатами визначення завдань розвитку системи управління та проведення організаційного аналізу. Контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання, є завершальним етапом, що дозволяє оцінити їх результативність.

Формування системи управління персоналом ресторану є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів системи операційного менеджменту трудових ресурсів залежить не лише результат роботи підприємства ресторанного бізнесу, але і загальний результат фінансово-господарської діяльності. Реалізація цього завдання залежить від професійної та своєчасної роботи управлінців на різних ланках організації бізнес-процесів ресторану в межах операційного циклу [12].

Розглядаючи формування системи управління персоналом ресторану, можна говорити про результативність використання як окремих працівників, так і про загальну ефективність роботи, яка інтегрує усі ресурси в єдиний операційний виробничий цикл [23].

В цілому управління персоналом ресторану є складовою частиною загального комплексу менеджменту, який забезпечує виконання таких функцій як планування, організацію, мотивацію, керівництво і контроль. Особливістю управління персоналом ресторану є використання логістичного підходу до руху і використання трудових ресурсів. Операційна система підприємства ресторанного бізнесу є по своїй суті складним набором окремих факторів виробництва та засобів управління ними, що поєднані між собою логістичними каналами [7].

Отже, в сучасних умовах управління персоналом стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу, стабільність їхнього розвитку. Системний підхід до управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу є одним із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту. Можна зробити висновки про те, що управління персоналом ресторану з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат. Основними етапами управління персоналом ресторану є такі: аналіз та оцінювання системи організації праці ресторану, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту ресторану, виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом ресторану, формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи ресторану, формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу ресторану, контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання.

### **1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу**

Система управління персоналом є складовою частиною загальної системи операційного та стратегічного менеджменту підприємства ресторанного



господарства. Будь-який ресторан або ресторанний комплекс може обрати для себе любую конфігурацію системи управління трудовими ресурсами, яка визначається стратегією розвитку закладу на ринку ресторанних послуг [23].

Для формування оптимального механізму управління персоналом ресторану досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості. Підвищення продуктивності праці персоналу ресторану не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції та послуг. Тому управління якістю є однією з підсистем управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу [46].

Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства ресторанного бізнесу реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності праці персоналу є індикатором посилення кризових явищ, а також свідчить про нездатність ресторану протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

Основні групи факторів впливу на управління персоналом ресторану наведено на рис. 1.4 [17, 29, 44].

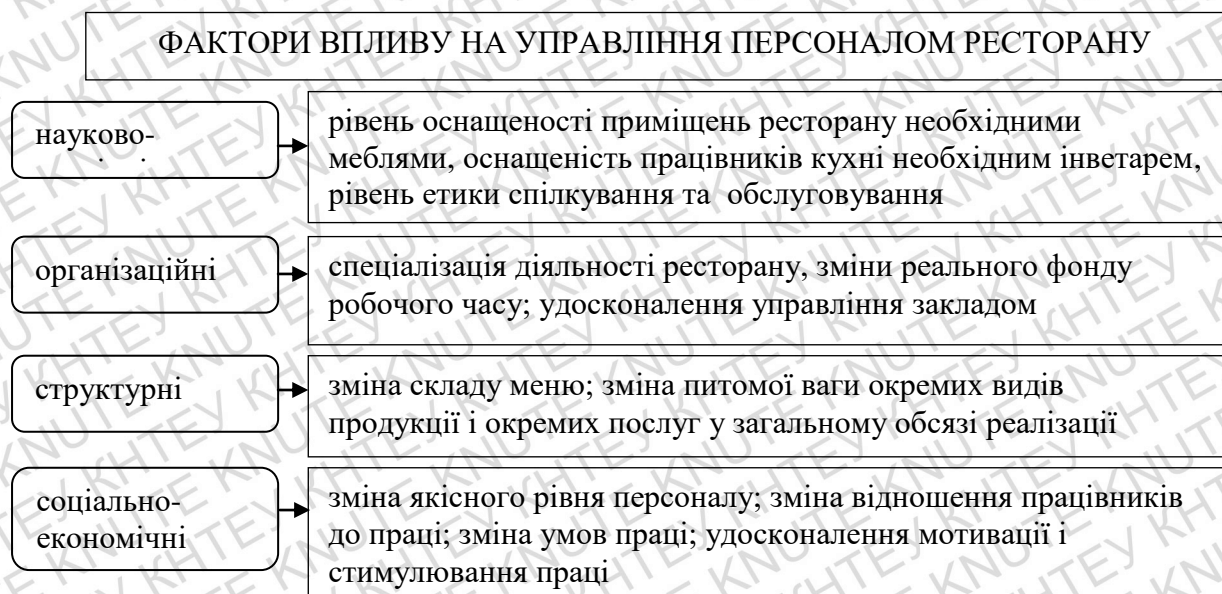


Рис. 1.4. Основні групи факторів впливу на управління персоналом ресторану

\* на основі джерела [17, 29, 44]

Наведені на рис. 1.4 фактори є дуже важливими для розробки окремих елементів системи операційного менеджменту ресторанів. При цьому, наведені фактори визначають основні критерії формування системи управління персоналом, до яких варто віднести задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [7].

В даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного та інших напрямків підготовки. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом, у тому числі в ресторанній галузі, буде сприяти формуванню в них розуміння важливості ефективності і науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання трудового ресурсу.

Як було зазначено вище, формування системи управління персоналом потенціалу ресторану характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки управління персоналом за такими напрямками [21]:

- встановлення єдиних стандартів та норм оцінки;
- адаптація систем оцінки персоналу;
- відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику.

Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи [3]:

- методи експертних оцінок;

- методи стратегічного аналізу;
- методи економічної та математичної статистики тощо.

Результати аналізу та оцінки кадрів є базою для обґрунтування системи управління персоналом ресторану. Саме така думка дає можливість врахувати у моделі управління формуванням кадровим забезпеченням довгостроковий характер та необхідність прогнозу в процесі розвитку персоналу [49].

Аналіз спеціальної літератури [2, 4, 7, 12, 18, 21], в якій описується зарубіжний досвід розвитку відомих світових ресторанних мереж, дає можливість виділити основні їх підходи до розробки системи управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Особливості систем управління персоналом деяких світових ресторанних мереж

| Мережа ресторанів | Основні типи системи управління персоналом     | Особливості формування системи кадрового управління |
|-------------------|--|---|
| McDonalds         | Система управління персоналом мережевого типу  | Формування ієрархічної ланцюгової системи           |
| McFoxy            | Децентралізована система управління персоналом | Формування ієрархічної ланцюгової системи           |
| Крила             | Система управління персоналом мережевого типу  | Формування простої ланцюгової системи               |
| MAFIA             | Система управління персоналом мережевого типу  | Формування горизонтально-інтегрованої системи       |
| KFC               | Система управління персоналом мережевого типу  | Формування ієрархічної ланцюгової системи           |
| Big-Burger        | Централізована система управління персоналом   | Формування горизонтально-інтегрованої системи       |
| Pizza-Celentano   | Децентралізована система управління персоналом | Формування ієрархічної ланцюгової системи           |

\* на основі джерела [21]

В основі формування системи управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу лежить визначення мети кадрового розвитку. Метою управління персоналом ресторану є визначення оптимального кількісного і якісного складу кадрових ресурсів. Групу загальних (базисних) принципів



системи управління персоналом складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [10].

В основі розробки системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства лежить розподіл категорій персоналу та визначення певних функціональних обов'язків, що за ним закріплюються. Основні критерії розподілу персоналу підприємства ресторанного господарства у процесі розробки стратегії розвитку управління персоналом наведено у табл. 1.4. Кадровий розвиток виробничого персоналу ресторанів передбачає використання таких технологій як [5,6,7,8]:

- поглиблення знань технологічних процесів та меню закладу;
- формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій;
- тренінги на посилення рівня обізнаності у сфері ефективного обслуговування та етикету;
- коучинг персоналу.

Таблиця 1.4

**Основні критерії розробки стратегії розвитку управління персоналом підприємств ресторанного господарства**

| Категорія персоналу    | Напрямки формування системи управління персоналом  | Кваліфікаційні характеристики                                     |
|------------------------|--|---|
| Виробничий персонал    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- поглиблення знань технологічних процесів та меню закладу;</li> <li>- формування раціонального розподілу зусиль на виконання операцій;</li> <li>- тренінги на посилення рівня обізнаності у сфері ефективного обслуговування та етикету;</li> <li>- коучинг персоналу</li> </ul> | фахова освіта або наявність професійної підготовки на виробництві |
| Управлінський персонал | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток управлінських навиків;</li> <li>- тренінги з тайм-менеджменту та самоорганізації;</li> <li>- тренінги з психологічної мотивації.</li> </ul>  | Вища або спеціальна професійна освіта                             |

\* на основі джерела [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Отже, формування системи управління персоналом потенціалу ресторану характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення

його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки управління персоналом за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику. Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ІДАЛЬНІ АПАРАТУ ВРУ», М.КИЇВ.

#### 2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Заклад «Ідальня апарату ВРУ» є підприємством ресторанного господарства, що спеціалізується на наданні ряду послуг, перелік яких подано нижче:

- організація надання послуг харчування;
- організація бенкетів.

Підприємство знаходиться за адресою: вулиця Михайла Грушевського, 5, Київ, 01008.

Розташування закладу у центрі столиці робить його дуже привабливим для потенційних відвідувачів. Специфікою закладу є комбіноване меню та затишна атмосфера. Ресторан пропонує широкий асортимент смачних страв європейської та української кухні: перші страви, холодні закуски, сендвічі, снеки і бургери, комплекси для великої компанії та багато іншого).

Реалізація продукції закладом здійснюється як безпосередньо у приміщенні ресторану, так і шляхом доставки по замовленнях.

Юридичною особою, яка офіційно представляє ресторан, веде бухгалтерський та управлінський облік, є Комунальне підприємство «Укренергопром ТМ», яке створено відповідно до рішення установчих зборів засновників (протокол №1 від 17 січня 2008 року) та згідно до Цивільного кодексу України, Господарського Кодексу, Закону України «Про господарські товариства» та інших чинних нормативно-правових актів.

Директор вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком тих питань, які належать до компетенції Загальних Зборів Учасників. Діє від імені товариства та в межах, передбачених статутом товариства та чинним законодавством України. Директор відповідає як за діяльність товариства так і за виконання окремих покладення на нього завдань.



Директор підприємства належить до професійної групи «Керівники». Рішенням загальних зборів учасників, із дотриманням вимог Кодексу законів про працю України. Директор підприємства є підзвітним засновникам підприємства в особі (загальних зборів акціонерів).

У досліджуваному ресторані сформовано лінійно-функціональну структуру управління, яку відображено вище на рис. 2.1

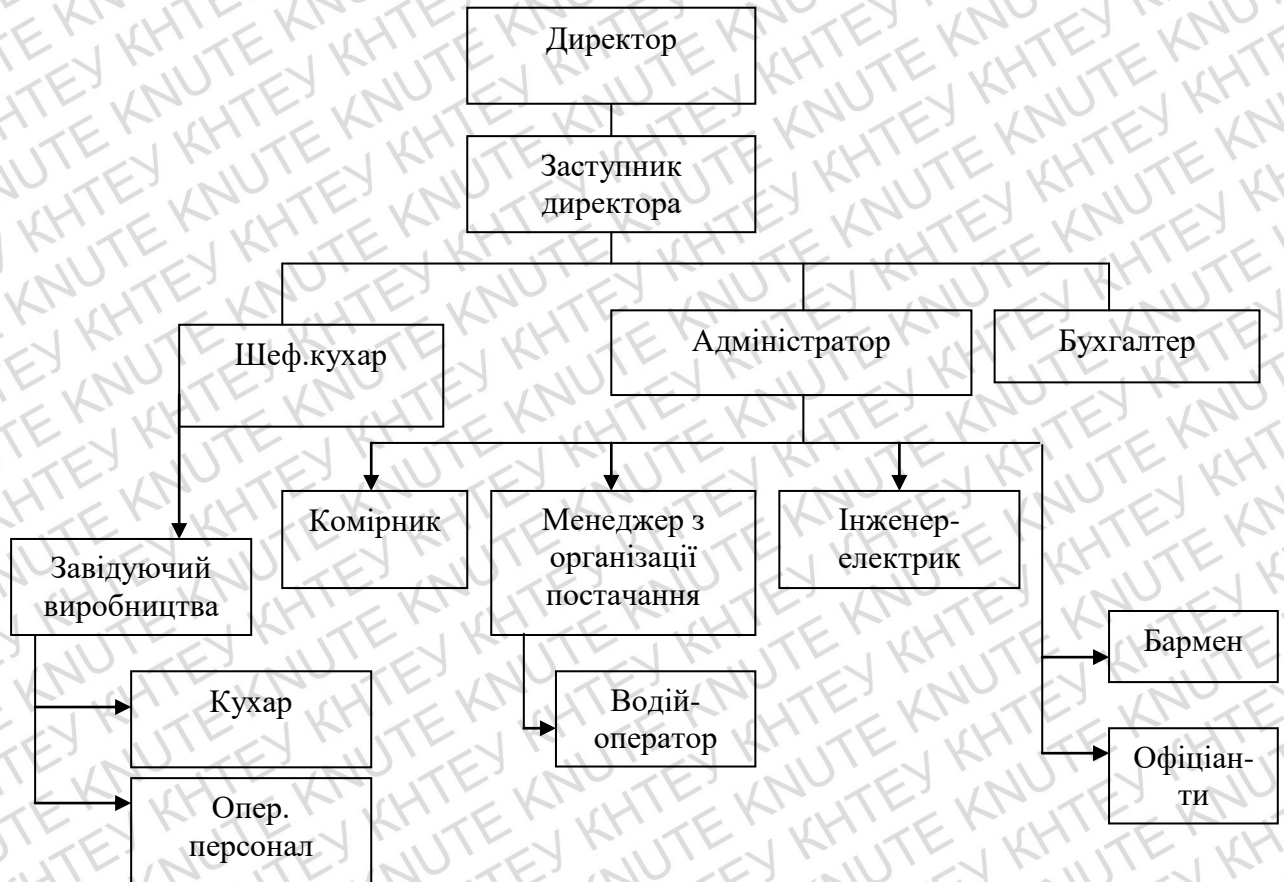


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м. Київ

Призначення на посаду генерального директора ресторану та звільнення з неї здійснюється за рішенням Загальних Зборів Учасників.

Вищим органом управління є директор. Виконавчим органом є Адміністратор ресторану. Контролюючим органом є Заступник директора.

Директор вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком тих питань, які належать до компетенції Загальних Зборів Учасників. Діє від імені товариства та в межах, передбачених статутом товариства та чинним

законодавством України. Він відповідає, як за діяльність товариства, так і за виконання окремих покладених на нього завдань. Директор закладу є підзвітним засновникам.

Для оцінювання управління персоналом підприємства ресторанного господарства спочатку наведено показники його складу та структури.

Загальну динаміку чисельності персоналу ресторану у розрізі основних його категорій наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності персоналу ресторану «Ідаля апарату ВРУ », м. Київ у розрізі основних його функціональних категорій за 2016-2018 рр.**

| Категорії персоналу           | Од. виміру | Роки      |           |           | Приріст за 2016-2017 рр. |           | Приріст за 2016-2017 рр. |           |
|-------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
|                               |            | 2016      | 2017      | 2018      | Абс., осіб               | Відн., %  | Абс., осіб               | Відн., %  |
| <b>Управлінський персонал</b> |            | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>1</b>                 | <b>25</b> | <b>0</b>                 | <b>0</b>  |
| Директор                      | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| Заступник директора           | осіб       |           | 1         | 1         | 1                        | -         | -                        | -         |
| Адміністратор                 | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| Шеф-кухар                     | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| Головний бухгалтер            | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| <b>Виробничий персонал</b>    |            | <b>11</b> | <b>17</b> | <b>18</b> | <b>6</b>                 | <b>55</b> | <b>1</b>                 | <b>6</b>  |
| Кухар                         | осіб       | 4         | 5         | 5         | 1                        | 25        | -                        | -         |
| Офіціант                      | осіб       | 4         | 5         | 6         | 1                        | 25        | 1                        | 20        |
| Бармен                        | осіб       | 3         | 5         | 5         | 2                        | 67        | -                        | -         |
| Водій-оператор                | осіб       |           | 2         | 2         | 2                        | -         | -                        | -         |
| <b>Допоміжний персонал</b>    |            | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>1</b>                 | <b>25</b> | <b>1</b>                 | <b>20</b> |
| Прибиральниця                 | осіб       | 2         | 2         | 2         | -                        | -         | -                        | -         |
| Інженер-електрик              | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| Комірник                      | осіб       | 1         | 1         | 1         | -                        | -         | -                        | -         |
| Менеджер з постачання         | осіб       | -         | 1         | 1         | 1                        | -         | -                        | -         |
| Менеджер з реалізації         | осіб       | -         | -         | 1         | -                        | -         | 1                        | -         |
| <b>РАЗОМ</b>                  | -          | <b>19</b> | <b>27</b> | <b>29</b> | <b>8</b>                 | <b>42</b> | <b>2</b>                 | <b>7</b>  |

\*складено автором за даними ресторану

Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка керівників ресторану. У 2016

році кількість управлінців становила 4 особи, у 2017 році кількість працівників даної категорії персоналу зросла на 1 особу (+25%), а численність працівників виробничого персоналу зросла на 6 осіб (+55%). Така ситуація обумовлена тим, що ресторан було відкрито порівняно недавно (на початку 2016 року). Тому у 2017 році воно добирало штат працівників.

Особливо стрімко зростала чисельність виробничого персоналу у 2016 році. Так, у цьому році порівняно з 2016-м роком було прийнято на роботу додатково 6 працівників – 1 кухар, 1 – офіціант, 2 бармени та 2 водії-оператори.

Надалі розглянемо структуру персоналу ресторану за функціональним призначенням, яку наведено на рис. 2.2.

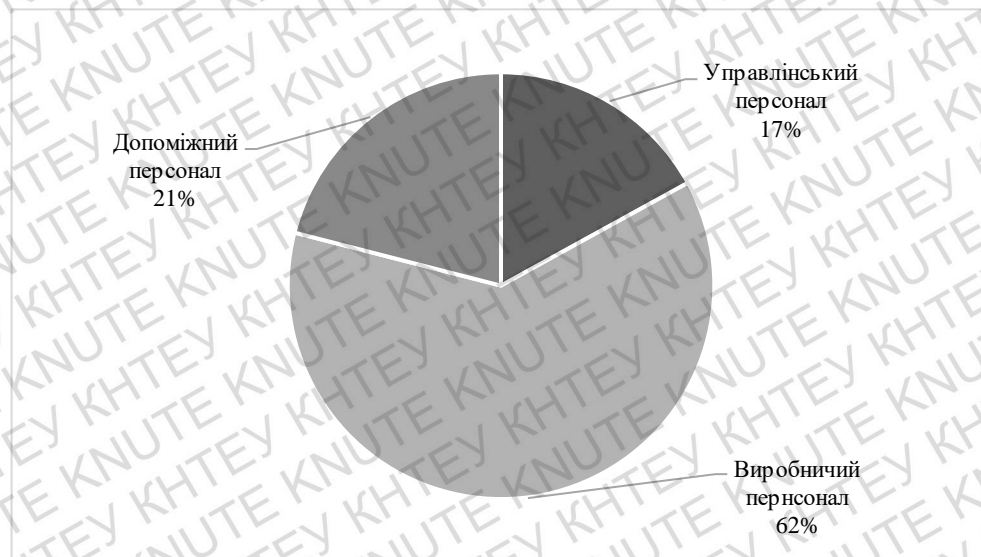


Рис. 2.2. Динаміка структури персоналу ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м. Київ у розрізі його функціональних категорій за 2016-2018 рр.,%

*\*складено автором за даними ресторану*

Як свідчать дані рис. 2.2, варто відмітити тенденцію до постійного скорочення частки управлінського персоналу в загальному складі персоналу ресторану. Так, у 2017 році частка працівників управлінського персоналу складала 18,5%, у 2018-му році – 17,2 %. Це пов'язано з тим, що відбулось зростання чисельності виробничого персоналу в загальній структурі працівників закладу.



В табл. 2.2. представлено динаміку складу персоналу ресторану «Їдаля апарату ВРУ », м. Київ у 2016-2018 рр. за освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу та структури персоналу ресторану «Їдаля апарату ВРУ », м. Київ за освітньо-кваліфікаційним рівнем у 2016-2018 рр.**

| Категорії                        | 2016 |               | 2017 |               | 2018 |               | Абсолютне відхилення, осіб |       | Темп приросту, % |       |
|----------------------------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|----------------------------|-------|------------------|-------|
|                                  | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | 2016-                      | 2017- | 2016-            | 2017- |
|                                  |      |               |      |               |      |               | 2017                       | 2018  | 2017             | 2018  |
| Загальна чисельність працівників | 19   | 100           | 27   | 100           | 29   | 100           | 8                          | 0     | 42               | 0     |
| Вища освіта                      | 6    | 31,5          | 9    | 33            | 9    | 30            | 3                          | 2     | 50               | 5     |
| Неповна вища                     | 1    | 3             | 1    | 3             | 1    | 3             | 0                          | 0     | 0                | 0     |
| Середня спеціальна               | 11   | 58            | 15   | 56            | 17   | 60            | 4                          | -2    | 36               | -3    |
| Середня технічна                 | 1    | 3             | 1    | 3             | 1    | 3             | 0                          | 0     | 0                | 0     |
| Середня                          | 1    | 4,5           | 1    | 5             | 1    | 4             | 0                          | 1     | 0                | 11    |

\*складено автором за даними ресторану

Як свідчать дані таблиці 2.2, у ресторані спостерігається досить значна частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до постійного зменшення частки працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників управлінського персоналу) та зростанням частки працівників з середньою спеціальною освітою (чисельність працівників виробничого персоналу постійно зростала).

У 2018 році чисельність працівників з вищою освітою залишалась незмінно, а чисельність працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 2 особи (+15,6%). В той же час питома вага працівників з вищою освітою зменшилась на 3%, а працівників з середньою спеціальною – зросла на 4%.

В табл. 2.3. представлено динаміку структури персоналу ресторану за складом професійної кваліфікації.

Таблиця 2.3

**Динаміка складу та структури персоналу ресторану «Ідаля апарату ВРУ », м. Київ за рівнем професійної кваліфікації у 2016-2018 рр.**

| Категорії                          | 2016 |               | 2017 |               | 2018 |               | Абсолютне відхилення, осіб |           |
|------------------------------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|----------------------------|-----------|
|                                    | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | 2016-2017                  | 2017-2018 |
| Загальна чисельність працівників   | 19   | 100           | 27   | 100           | 29   | 100           | 8                          | 0         |
| Спеціалісти вищої кваліфікації     | 2    | 9,5           | 3    | 11            | 2    | 8             | 1                          | 2         |
| Спеціалісти середньої кваліфікації | 3    | 14,5          | 4    | 16            | 4    | 13            | 1                          | 2         |
| Висококваліфіковано-вані робітники | 6    | 34            | 8    | 29            | 11   | 39            | 2                          | -5        |
| Кваліфіковані робітники            | 5    | 24            | 6    | 24            | 7    | 24            | 1                          | 0         |
| Некваліфіковані робітники          | 3    | 22,5          | 6    | 21            | 7    | 24            | 3                          | -2        |

*\*складено автором за даними ресторану*

Важливою ознакою управління персоналом ресторану є рівень кваліфікованості персоналу. Адже від цього залежать не лише ряд технологічних та операційних процесів закладу, але і потенціал його майбутнього розвитку. Лише кваліфіковані кухарі, офіціанти, менеджери та управлінський штат можуть створити сильну команду, яка працюватиме на перспективу.

Як видно з табл. 2.3, у 2017 році порівняно з 2016-м роком чисельність спеціалістів вищої кваліфікації зросла на 1 особу, а у 2018 році - на 1 особу зменшилась. У загальній структурі персоналу чисельність спеціалістів вищої кваліфікації не перевищувала 8-10% - це були безпосередньо керівники ресторану. На основі цього можна сказати про те, що ресторан гостро потребує докваліфікації свого персоналу.

Важливими критеріями формування управління персоналом ресторану є вік та стаж роботи його працівників. У табл. 2.4. представлено динаміку складу та структури персоналу ресторану за віком.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу та структури персоналу ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м. Київ за віком у 2016-2018 рр.**

| Категорії                        | 2016 |        | 2017 |        | 2018 |        | Абсолютне відхилення, осіб |           |
|----------------------------------|------|--------|------|--------|------|--------|----------------------------|-----------|
|                                  | Осіб | % до Σ | Осіб | % до Σ | Осіб | % до Σ | 2016-2017                  | 2017-2018 |
|                                  |      |        |      |        |      |        |                            |           |
| Загальна чисельність працівників | 19   | 100    | 27   | 100    | 29   | 100    | 8                          | 2         |
| 1. до 20 років                   | 1    | 0      | 1    | 0      | 1    | 0      | -                          | -         |
| 2. від 20 до 30 років            | 10   | 55     | 14   | 51     | 15   | 51     | -2                         | 1         |
| 3. від 30 до 40 років            | 4    | 23     | 7    | 26     | 8    | 26     | 1                          | -         |
| 4. від 40 до 50 років            | 2    | 10     | 3    | 11     | 3    | 12     | 1                          | -         |
| 5. від 50 до пенсії              | 1    | 6      | 2    | 6      | 2    | 6      | -                          | -         |

*\*складено автором за даними ресторану*

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що персонал ресторану є відносно молодим. Частка осіб віком від 20 до 30 років у 2016 році становила 55%, а у 2017 та 2018 роках – 51% відповідно. Частка працівників віком від 30 до 40 років у 2016 році становила 23%, а у 2017 та 2018 роках – 26% відповідно. Частка працівників від 40 і до 50 років у 2016 році складала 10%, у 2017 – 11%, у 2018 – 12%. Таким чином, можна зробити висновок про незначне старіння персоналу ресторану у 2016 та 2017 роках, хоча у 2018 році суттєвих змін у віковій структурі персоналу не спостерігалось. Збільшення працівників зі старшим віком відбулося за рахунок розширення обслуговуючого та управлінського персоналу працівниками зі порівняно вищим віком та досвідом.

Динаміку чисельності та структури працівників «Ідаля апарату ВРУ» за стажем наведено в табл. 2.5:



Таблиця 2.5

**Динаміка складу та структури персоналу ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м. Київ за стажем у 2016-2018 рр.**

| Категорії                        | 2016 |               | 2017 |               | 2018 |               | Абсолютне відхилення, осіб |       |
|----------------------------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|----------------------------|-------|
|                                  | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | Осіб | % до $\Sigma$ | 2016-                      | 2017- |
|                                  |      |               |      |               |      |               | 2017                       | 2018  |
| Загальна чисельність працівників | 19   | 100           | 27   | 100           | 29   | 100           | 8                          | 2     |
| 1. до 5 років                    | 1    | 7             | 2    | 6             | 2    | 7             | 1                          | -     |
| 2. від 5 до 10 років             | 8    | 41            | 10   | 37            | 11   | 39            | 2                          | 1     |
| 3. від 10 до 15 років            | 5    | 25            | 7    | 26            | 8    | 26            | 2                          | 1     |
| 4. від 15 до 20 років            | 1    | 7             | 2    | 9             | 2    | 8             | 1                          | -     |
| 5. від 20 до 25 років            | 1    | 6             | 2    | 6             | 2    | 6             | 1                          | -     |
| 6. понад 25 років                | 3    | 14            | 4    | 16            | 4    | 14            | 1                          | -     |

*\*складено автором за даними ресторану*

З даних таблиці 2.5. можемо спостерігати, що найбільшу частку в загальній структурі персоналу ресторану складають працівники зі стажем від 5 до 10 років. Кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років у 2016 році становила 8 осіб (41%). У 2017 році кількість працівників даної категорії зросла на 2 особи і становила 10 осіб (37%). У 2018 році кількість працівників зі стажем від 5 до 10 років збільшилась на 1 особу і становила 11 осіб (39%).

Отже, було проведено оцінку управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ» за рядом критеріїв. Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка керівників ресторану. Особливо стрімко зростала чисельність виробничого персоналу у 2016 році. Так, у цьому році порівняно з 2016-м роком було прийнято на роботу додатково 6 працівників – 1 кухар, 1 – офіціант, 2 бармени та 2 водії-оператори. Варто відмітити тенденцію до постійного скорочення частки управлінського персоналу в загальному складі персоналу ресторану. У ресторані спостерігається досить значна частка працівників з вищою та

середньою спеціальною освітою. Важливою ознакою управління персоналом ресторану є рівень кваліфікованості персоналу. Адже від цього залежать не лише ряд технологічних та операційних процесів закладу, але і потенціал його майбутнього розвитку. У загальній структурі персоналу чисельність спеціалістів вищої кваліфікації не перевищувала 8-10% - це були безпосередньо керівники ресторану. На основі цього можна сказати про те, що ресторан гостро потребує докваліфікації свого персоналу. Персонал ресторану є відносно молодим. Частка осіб віком від 20 до 30 років у 2016 році становила 55%, а у 2017 та 2018 роках – 51% відповідно. Найбільшу частку в загальній структурі персоналу ресторану складають працівники зі стажем від 5 до 10 років. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася відносно значна частка тимчасових працівників, які працювали в основному за контрактом.

## 2.2. Дослідження процесу управління персоналом на підприємстві

Основні адміністративні характеристики персоналу ресторану наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

### Розподіл функцій управління рестораном «Ідаля апарату ВРУ» за посадами

| Посади              | Функції управління                |                                   |                     |                        |                    |   |                         |                     |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------|---|-------------------------|---------------------|
|                     | Загальне управління підприємством | Управління операційною діяльністю | Управління безпекою | Управління маркетингом | Управління кадрами | Планування, облік та аналіз господарської | Управління інвестиціями | Надання ресторанних |
| Директор            | +                                 | +                                 | +                   |                        |                    |   |                         |                     |
| Заступник директора | 0                                 | +                                 | +                   |                        |                    | +   | +                       |                     |
| Адміністратор       | 0                                 | 0                                 | 0                   | +                      |                    | 0   | 0                       |                     |
| Шефкухар            | 0                                 | 0                                 | 0                   | 0                      | +                  | +   | 0                       | +                   |
| Головний бухгалтер  | 0                                 | 0                                 | 0                   | 0                      | +                  | +   | +                       | 0                   |
| Старший менеджер    | 0                                 | 0                                 | 0                   | 0                      | 0                  | 0   | 0                       | +                   |

+ прийняття рішення, 0 – виконання рішення, \* за даними внутрішнього документації підприємства (додатки)

\*складено автором за даними ресторану

Внутрішня структура підприємства являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – генеральний директор до найнижчої – офіціант.

Принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Організація не має внутрішніх нормативних документів підприємства встановленого переліку, а саме: статуту та посадових інструкції, що негативно впливає на її діяльність, відбувається дублювання обов'язків.

Таким чином, відповідно до даних внутрішньої управлінської інформації за складом відповідно до функціонального призначення можна виділити наступні категорії працівників ресторану:

- Адміністративно-управлінський персонал (керівники та спеціалісти) – 5 осіб
- Операційний персонал (оперативний та обслуговуючий персонал) - 21 особа.

Сформована організаційна структура визначає окремі позиції управлінського персоналу, їх співвідношення між собою та їх права, обов'язки та відповідальність за виконання поставлених керівництвом завдань.

Проведемо характеристику процесів управління кадровим потенціалом закладу. Аналіз організаційної структури управління рестораном показує, що вона на даний час не повністю сприяє інтенсивному розвитку управління персоналом, оскільки в рамках штату співробітників спостерігається доволі висока плинність кадрів.



Стан управління кадровим потенціалом ресторану «Ідаля апарату ВРУ» може знайти своє відображення у моделі “краще місце для праці” представленої наступною схемою (рис. 2.3).

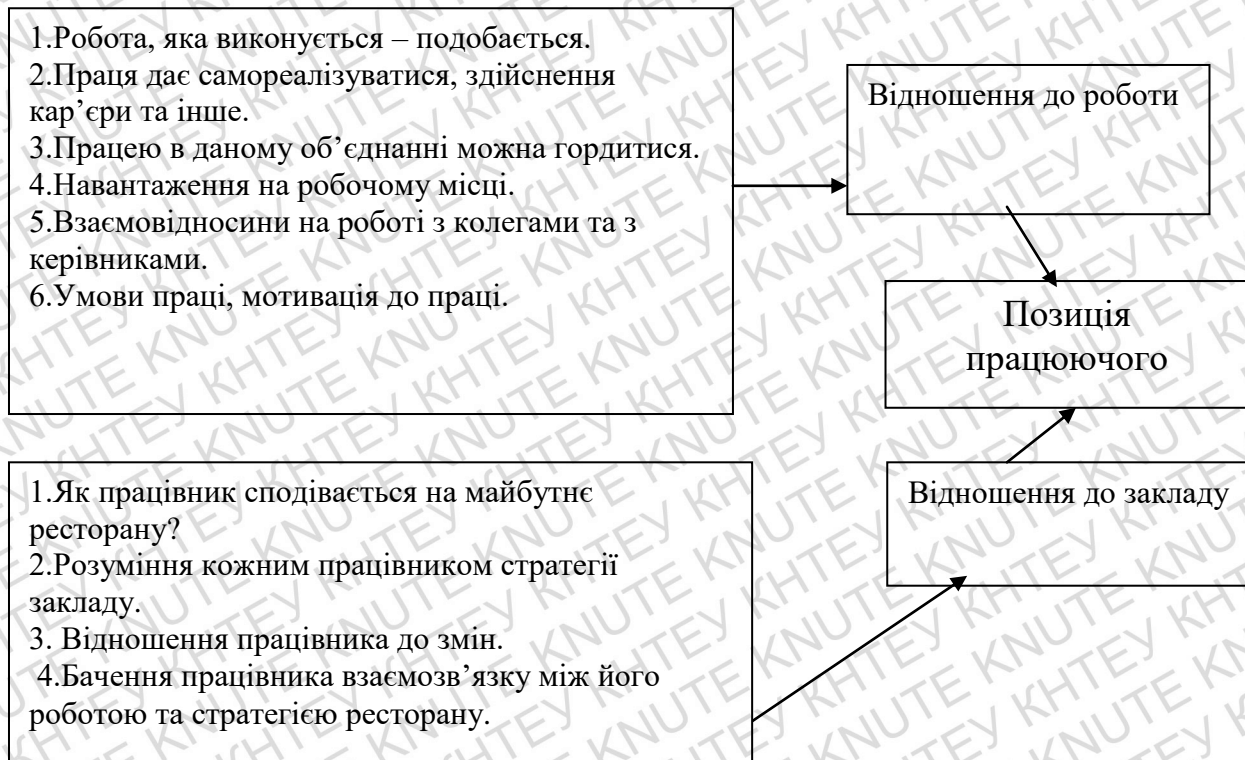


Рис. 2.3. Модель “краще місце для праці” для ресторану “Ідаля апарату ВРУ”

\*складено автором за даними ресторану

За допомогою цієї схеми, а також на основі усного опитування працівників закладу були виявлені наступні факти, які представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

### Відношення до роботи працівників ресторану «Ідаля апарату ВРУ»

| Робота у ресторану «Ідаля апарату ВРУ» дає робітнику |        | Вплив на відношення до роботи навантаження на робочому місці |       | Вплив на роботу взаємовідносини з керівниками |       | Вплив на відношення до роботи сьогоднішні умови праці |       |
|--|--------|--|-------|---|-------|---|-------|
| а)особистий розвиток                                 | 23,3 % | а)погіршується   | 2%    | а)покрощують                                  | 50,2% | а)покрощують  | 40,2% |
| б)самореалізуватися                                  | 64,7 % | б)покрощується   | 69,3% | б)погіршують                                  | 8%    | б) погіршують   | 10%   |
| в)здійсненню кар’єри                                 | 12%    | в) залишаються не змінними                                   | 28,7% | в)залишаються незмінними                      | 41,8% | в)залишають -ся немінними                             | 49,8% |

*\*складено автором за даними ресторану*

Проаналізуємо кожний показник опитування і визначимо перспективи для розширення управління персоналом ресторану у майбутньому. 64,7% робітників які самореалізуються на роботі, тобто використовують свої вміння, навички для покращення роботи; 23,3% робітників які спрямовують зусилля для особистого розвитку, вдосконалення своїх здібностей; та 12% робітників зацікавлені в здійсненні кар'єри. Керівництву необхідно звертати увагу на працівників які вносять пропозиції, проводити дослідження у змінах діяльності працівників, як впливають фактори на їх роботу. Це стосується особливо менеджера з реалізації, а також працівників кухні ресторану. Менеджер з реалізації виступає головним елементом, що представляє ресторан у сегменті B2B. Він часто вносить пропозиції по пошуку нових способів залучення відвідувачів з різних підприємств, просування корпоративних заходів, які пропонуються рестораном особливо у новорічні та травневі свята.

Не менш важливою категорією персоналу у плані кадрового розвитку є його адміністратор. Він, як ніхто інший, потребує навчання на тренінгах по тайм-менеджменту та коучінгу персоналу. В 2018 році навантаження на адміністратора та менеджера з реалізації було дуже суттєвим, оскільки вони в кінцевому випадку відповідали за рівень обслуговування клієнтів та кількість відвідувачів, яка мала тенденцію до скорочення у зв'язку з кризою в країні.

Працівники кухні відповідають безпосередньо за якість страв. Тому, доволі важливим є проведення для них майстер-класів зі способів приготування вже відомих та нових страв.

Під час проведеного опитування 69,3% працівників відповіли, що навантаження на робочому місці покращує саму роботу, 28,7% відповіли, що їх відношення залишаються незмінними і тільки 2% відповіли, що погіршується. Було виявлено, що працівники відповідальніше ставляться до роботи, якщо на них покладається більше обов'язків і дотримуються всіх принципів, щоб

ефективно її виконати. Але необхідно врахувати ті 2% працівників підприємства, яким навантаження погіршує саму роботу.

Також 50,2% працівників ресторану відповіли, що взаємовідносини з керівництвом покращують роботу, а це впливає і на якість обслуговування, отже на практиці підтверджується теорія, що ефективність роботи залежить безпосередньо від взаємодії вищих ланок управління з нижчими. Але 41,8% робітників відповіли, що взаємодія з керівництвом не впливає на роботу, та 8% робітників вважають, що через відносини з керівництвом погіршується їх робота. Тому, необхідно переглянути політику взаємодії ланок управління та ліквідувати недоліки у відносинах.

Було виявлено, що наявні умови праці покращують відношення до роботи 40,2% працівників, залишаються незмінними у 49,8% працівників, та погіршують – у 10% робітників. Отже, можна зробити висновок, що подальше удосконалення роботи в напрямку підвищення управління персоналом дозволить знизити несприятливі умови для роботи.

Після аналізу виявлених недоліків можна дійсно визначити напрямок подальшого розвитку кадрових ресурсів ресторану. Керівництву це дасть змогу ефективно управляти й крім того отримувати реальну інформацію для прогнозування і розвитку закладу. Покращення “позиції працівника” матиме наслідком покращення показника “враження відвідувача”, а за рахунок цього може змінитися на краще думка реальних та потенційних відвідувачів про ресторан. Пов’язуючи краще місце для праці, краще місце для якості та краще місце для інвестування коштів можна дійсно зайняти на ринку ресторанних послуг домінуючу позицію. З представленої схеми видно, що ефективна модель управління кадровим потенціалом має більше нюансів для розвитку закладу, ніж тільки побудова планів. Можна говорити про те, що у ресторані «Ідаля апарату ВРУ» в цілому можливо забезпечити існування цієї моделі, оскільки труднощі в



збиранні інформації, розвитку комунікацій та в об'єднанні зусиль працівників в напрямку розвитку закладу можуть бути успішно подлані.

Взаємозв'язок цих складових частин на рис. 2.4.

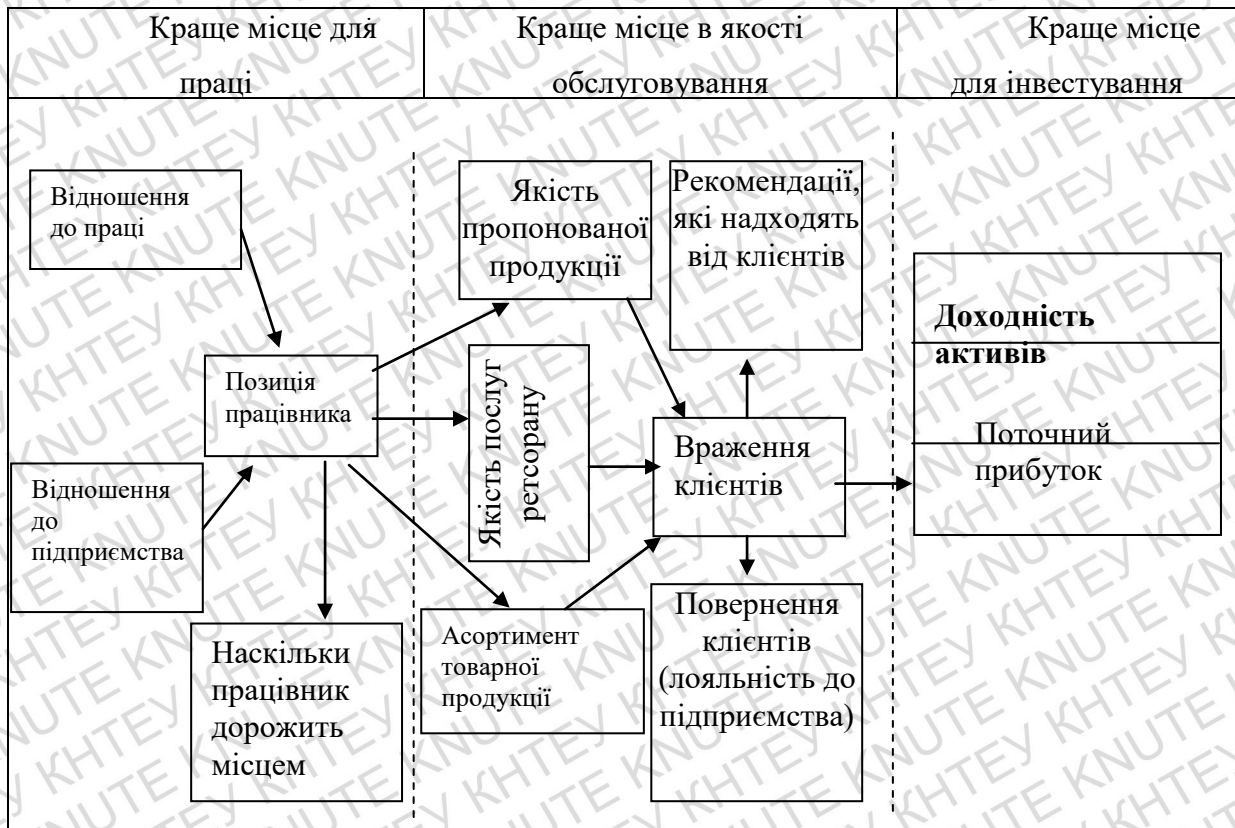


Рис. 2.4. Взаємозв'язок складових частин моделі «Кращого робочого місця працівника» у процесі управління кадровим потенціалом ресторану «Ідаля апарату ВРУ»

*\*складено автором за даними ресторану*

Однак, треба підкреслити наступне: які методи не використовувались – статистична обробка інформації або методика експертної оцінки (яка дозволяє робити висновки на достатньо малій інформації та об'єму матеріалу) – моделювання управління персоналом об'єднує разом всі процеси, які виникають під час використання та управління трудовими ресурсами закладу.

Отже, у даному питанні нами було проведено оцінювання плинності управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ». З кожним роком, починаючи з 2016-го, динаміка показників руху персоналу демонструвала

затухаючі тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення пернсоалу, так і на показниках плинності кадрів. Це було зумовлено політикою оптимізації персоналу наприкінці 2017 – на початку 2018 рр. При оцінці управління кадровим потенціалом ресторану було обґрунтовано основні критерії моделі управління персоналом, яка має назву моделі «Кращого робочого місця працівника». Адміністративний персонал виконує основні функції управління та відповідає за динаміку і якість виконання окремих бізнес-процесів, здійснює наскрізний контроль і моніторинг основних показників роботи ресторану в розрізі центрів відповідальності. Слід зазначити важливість інвестування саме в розвиток управління персоналом, що є ключовою складовою системи управління розвитком закладу, яка повинна не лише забезпечувати максимальний рівень рентабельності, а також підтримувати необхідний рівень розвитку та соціальних гарантій робітників. Цінність знань, вмінь, навичок працівників для ресторану полягає у можливості їх застосування і отримання відповідних результатів.

### 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві

У даному питанні наведемо спочатку основні економічні показники досліджуваного ресторану – доходи, витрати (у т.ч. витрати на оплату праці), фінансові результати.

У табл. 2.8. наведено динаміку доходів ресторану «Їдаля апарату ВРУ», м. Київ за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.8

#### Динаміка доходів ресторану «Їдаля апарату ВРУ» у 2016-2018 рр., тис.грн

| Показники                             | Роки         |              |              | Приріст за 2016-2017 рр. |           | Приріст за 2017-2018 рр. |          |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|
|                                       | 2016         | 2017         | 2018         | Абс., тис.грн            | Відн., %  | Абс., тис.грн            | Відн., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 1 996        | 2 400        | 2 388        | 404                      | 20,2      | -12                      | -0,5     |
| Інші операційні доходи                | 366          | 482          | 553          | 116                      | 31,7      | 71                       | 14,7     |
| Інші доходи                           | 21           | 76           | 20           | 55                       | 261,9     | -56                      | -73,7    |
| <b>Разом доходи</b>                   | <b>2 383</b> | <b>2 958</b> | <b>2 961</b> | <b>575</b>               | <b>24</b> | <b>3</b>                 | <b>0</b> |

*\*побудовано за даними Додатків А, Б, В*

Як свідчать дані табл. 2.1, в цілому загальний обсяг доходів ресторану за 2016-2017 рр. збільшився на 575 тис.грн, а за 2017-2018 рр. – доходи зросли на 3 тис.грн. Зростання доходів у 2017 році порівняно з 2016-м роком зумовлювалось збільшенням переважно доходів від реалізації продукції ресторану – на 404 тис.грн. У той же час в даному періоді інші операційні доходи зросли на 116 тис.грн, та інші доходи – на 55 тис.грн. У 2018 році доходи від основної діяльності (реалізації продукції) зменшилися на 12 тис.грн, а інші доходи знизилась на 56 тис.грн.

Динаміку витрат ресторану «Їдаля апарату ВРУ», м. Київ за 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Динаміка витрат ресторану «Їдаля апарату ВРУ» у 2016-2018 рр., тис.грн**

| Показники                           | Роки         |              |              | Приріст за 2016-2017 рр. |             | Приріст за 2017-2018 рр. |             |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
|                                     | 2016         | 2017         | 2018         | Абс., тис.грн            | Відн., %    | Абс., тис.грн            | Відн., %    |
| Собівартість реалізованої продукції | 1 032        | 1 369        | 1 347        | 337                      | 32,7        | -22                      | -1,6        |
| Інші операційні витрати             | 911          | 1174         | 1057         | 263                      | 28,9        | -117                     | -10,0       |
| - у т.ч. витрати на заробітну плату | 852,1        | 911,0        | 874,3        | 59                       | 6,9         | -37                      | -4,0        |
| Інші витрати                        | 42           | 9            | 8            | -33                      | -78,6       | -1                       | -11,1       |
| <b>Разом витрати</b>                | <b>1 985</b> | <b>2 552</b> | <b>2 412</b> | <b>567</b>               | <b>28,6</b> | <b>-140</b>              | <b>-5,5</b> |

*\*побудовано за даними Додатків А, Б, В*

Як свідчать дані табл. 2.9, у 2016-2017 роки спостерігалось зростання загальної суми витрат ресторану. Загальна сума витрат зросла на 567,0 тис.грн, у тому числі собівартість реалізованої продукції збільшилася на 337 тис.грн., а інші операційні витрати зросли на 263 тис.грн. Обсяг інших витрат у 2016-2017 роках зменшився на 1 тис.грн. У 2017-2018 рр. відбулося зниження собівартості реалізованої продукції на 22 тис.грн, інших операційних витрат – на 117 тис.грн та інших витрат на 1 тис.грн.

Обсяг витрат на заробітну плату в складі інших операційних витрат у 2017 році збільшився, а у 2018 році можна було спостерігати скорочення даної



статті витрат на 11,1%. Причиною зниження витрат на заробітну плату було впровадження заходів економії та скорочення кількості робочих змін адміністраторів ресторану.

Показники результатів діяльності закладу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ресторану  
«Їдаля апарату ВРУ» у 2016-2018 рр., тис.грн**

| Показники                             | Роки |      |      | Приріст за 2016-2017 рр. |          | Приріст за 2017-2018 рр. |          |
|---------------------------------------|------|------|------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|
|                                       | 2016 | 2017 | 2018 | Абс., тис.грн            | Відн., % | Абс., тис.грн            | Відн., % |
| Фінансовий результат до оподаткування | 399  | 405  | 548  | 6                        | 1,5      | 143                      | 35,3     |
| Чистий прибуток                       | 306  | 311  | 434  | 5                        | 1,6      | 123                      | 39,5     |

\*побудовано за даними Додатків А, Б, В

Як видно з табл. 2.0, обсяг прибутку зріс за 2016-2017 роки зріс на 5 тис.грн або на 1,6 %, а за 2017-2018 рр. – на 123 тис.грн (+39,5%). Упродовж всього періоду з 2016 по 2018 роки ресторан отримував прибуток, значення якого поступово зростало.

У таблиці 2.11. наведено показники плинності кадрів ресторану «Їдаля апарату ВРУ», м.Київ у 2016-2018 рр..

Таблиці 2.11

**Показники плинності кадрів ресторану «Їдаля апарату ВРУ», м.Київ  
у 2016-2018 рр.**

| Категорії   | Роки |      |      | Відхилення<br>2017 / 2016 |                  | Відхилення<br>2018 / 2017 |                  |
|---|------|------|------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
|   | 2016 | 2017 | 2018 | Абс-не,+/-                | Темпи приросту % | Абс-не,+/-                | Темпи приросту % |
|   | 2    | 3    | 4    | 5                         | 6                | 7                         | 8                |
| Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СОЧ) | 19   | 27   | 29   | 8                         | 42,1             | 2                         | 7,4              |
| Кількість прийнятих працівників, осіб (Кп)            | 9    | 5    | 4    | -4                        | -44,4            | -1                        | -20,0            |

|  |   |   |   |   |       |    |       |
|--|---|---|---|---|-------|----|-------|
| Кількість звільнених працівників, осіб (Кзв) | 1 | 3 | 2 | 2 | 200,0 | -1 | -33,3 |
|--|---|---|---|---|-------|----|-------|

продовження табл. 2.11

| 1                              | 2    | 3    | 4    | 5 | 6     | 7      | 8     |
|--------------------------------|------|------|------|---|-------|--------|-------|
| Коефіцієнт плинності кадрів    | 0,53 | 0,30 | 0,21 | 0 | -43,7 | -0,089 | -30,2 |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,47 | 0,19 | 0,14 | 0 | -60,9 | -0,047 | -25,5 |
| Коефіцієнт приросту персоналу  | x    | 0,42 | 0,07 | x | x     | -0,347 | -82,4 |

\*Розраховано за даними ресторану

На основі даних табл. 2.11 відображено графічну інтерпретацію динаміки показників плинності кадрів ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м.Київ на рис. 2.5.

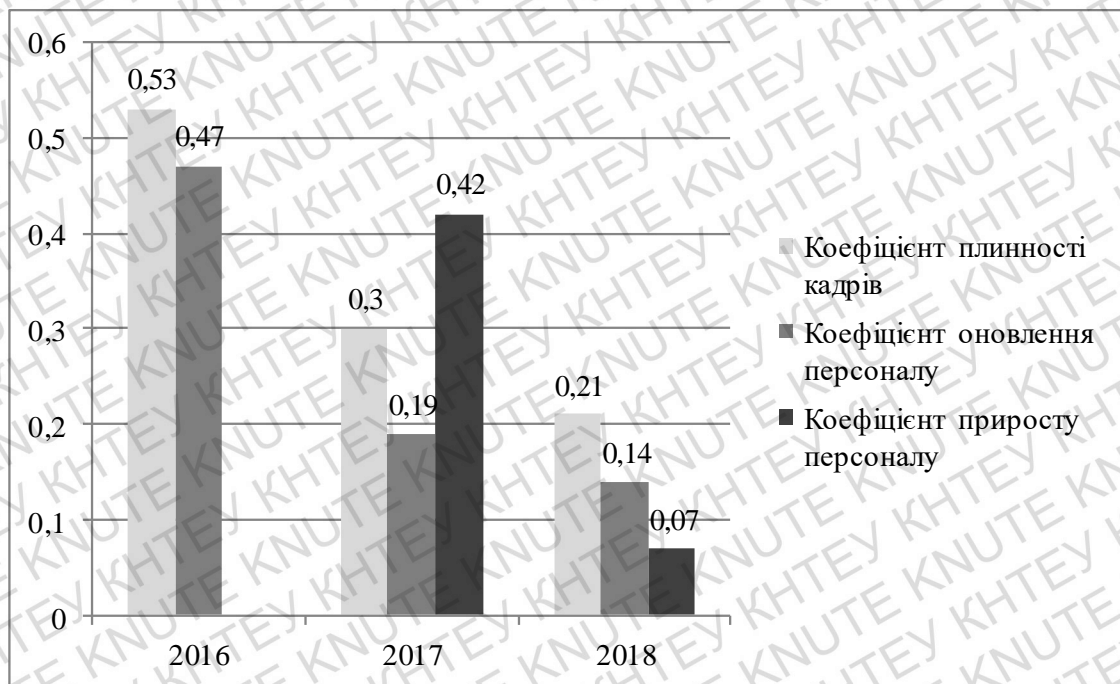


Рис. 2.5. Динаміка показників плинності кадрів ресторану «Ідаля апарату ВРУ», м.Київ у 2016-2018 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.11 та рис. 2.5 у 2016 році фактично кількість прийнятих працівників складала 9 осіб, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді був дуже високим і становив 0,47. Коефіцієнт

плинності кадрів у 2016 році склав 0,53, тобто 53% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію.

У 2017 році фактично кількість прийнятих працівників складала 5 осіб, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді становив 0,19. Коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав 0,30, тобто 30% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію. Рівень приросту персоналу становив 0,42. Тобто, у 2017 році було набрано додаткового ще 42% від чисельності персоналу у 2016 році.

У 2018 році динаміка показників руху персоналу демонструвала ще більш спадні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у цьому періоді значно зменшився порівняно з попереднім роком і становив 0,21, а коефіцієнт оновлення персоналу склав 0,14, що такж на 0,05 пункти менше, порівняно з 2017-м роком. Рівень приросту персоналу становив 0,07. Тобто, у 2017 році було набрано додаткового ще 7% від чисельності персоналу у 2016 році.

Отже, у роботі проведено оцінювання плинності управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ». При оцінці управління кадровим потенціалом ресторану було обґрунтовано основні критерії моделі управління персоналом, яка має назву моделі «Кращого робочого місця працівника». Адміністративний персонал виконує основні функції управління та відповідає за динаміку і якість виконання окремих бізнес-процесів, здійснює наскрізний контроль і моніторинг основних показників роботи ресторану в розрізі центрів відповідальності. Слід зазначити важливість інвестування саме в розвиток управління персоналом, що є ключовою складовою системи управління розвитком закладу, яка повинна не лише забезпечувати максимальний рівень рентабельності, а також підтримувати необхідний рівень розвитку та соціальних гарантій робітників. Цінність знань, вмінь, навичок працівників для ресторану полягає у можливості їх застосування і отримання відповідних результатів.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ЇДАЛЯ АПАРАТУ ВРУ», М.КИЇВ

#### 3.1. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства

Формування напрямів розвитку управління персоналом та зростання продуктивності праці “Їдаля апарату ВРУ ” передбачає визначення основних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між коремими ланками операційної бізнес-системи ресторану «Їдаля апарату ВРУ», підвищення ефективності мотиваційного механізму на підприємстві.

Впровадження заходів з розвитку управління персоналом, який має сприяти підвищенню продуктивності праці «Їдаля апарату ВРУ» має бути спрямоване на зростання ефективності виконання окремих операцій за окремими посадами.

Основні напрямки розвитку управління персоналом, спрямованого на підвищення продуктивності праці на підприємстві, наведено на рис. 3.1.

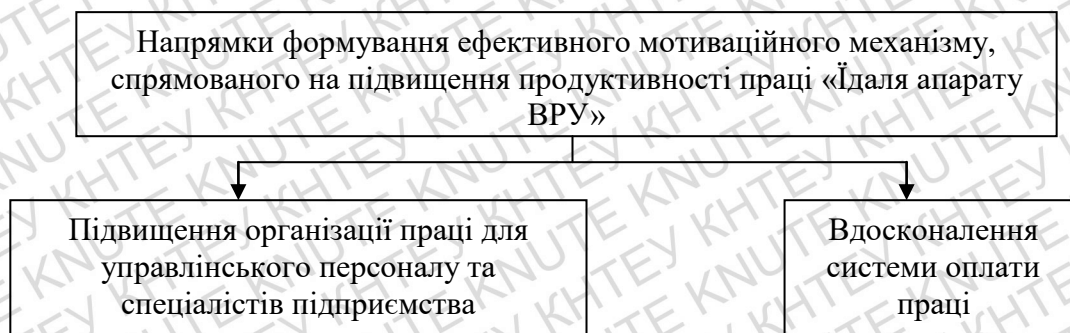


Рис. 3.1. Напрямки розвитку управління персоналом, спрямованого на підвищення управління персоналом у ресторані «Їдаля апарату ВРУ»

\* складено автором на основі джерел [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Обґрунтування напрямів розвитку управління персоналом, спрямованого на підвищення продуктивності праці у ресторані “Їдаля апарату

ВРУ ” вже само собою значною мірою розкриває основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Процес удосконалення системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства передбачає побудову певної моделі, яка наведена на рис. 3.1.

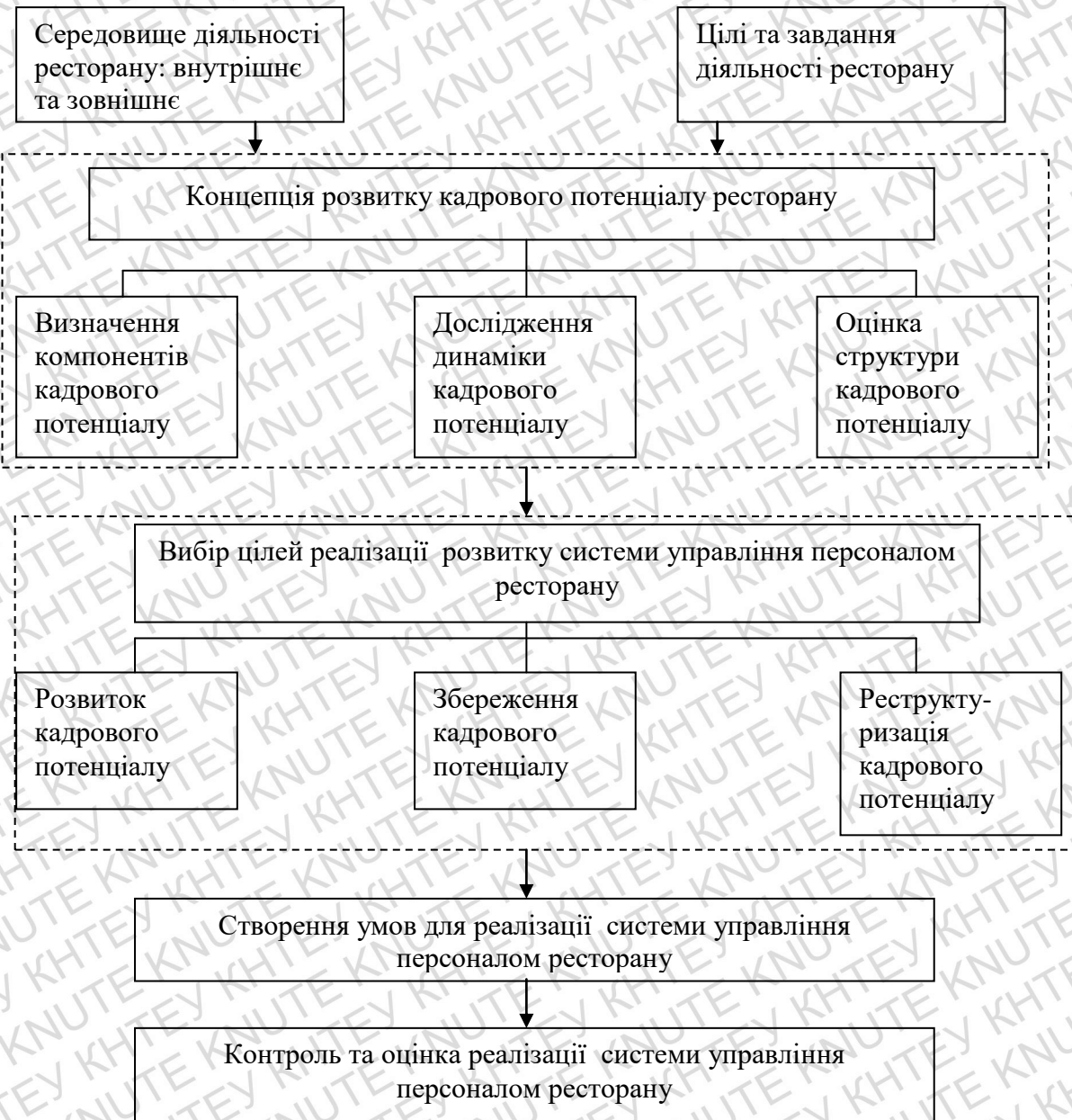


Рис. 3.1. Схема формування системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства

\* складено автором на основі джерел [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Для розвитку управління персоналом та підвищення продуктивності праці, як видно на рис. 3.1, нами виокремлено та запропоновано два основні стратегічні напрямки: 1) вдосконалення системи оплати праці; 2) підвищення організації праці для управлінського персоналу та спеціалістів ресторану. Розглянемо кожен з наведених напрямків детальніше.

#### *1) Вдосконалення системи оплати праці*

Існуюча на досліджуваному підприємстві система оплати праці в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати матеріальне стимулювання та мотивацію персоналу, виконання ним своїх завдань.

В той же час проведений аналіз існуючої на «Ідаля апарату ВРУ» системи оплати праці дозволяє зробити певні висновки стосовно ряду її недоліків:

- Не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників оперативного персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- Негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи торговельно-оперативного персоналу;
- Відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи.

Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована на досліджуваному нами підприємстві «Ідаля апарату ВРУ». Принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів можуть бути наступними.

Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах



складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців «Ідаля апарату ВРУ» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по підприємству в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для відділу постачання та збуту - обсяг реалізації, кількість нових контрактів та укладених договорів, якість обслуговування клієнтів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Оптимальна кількість критеріїв оцінки роботи працівників, як правило, повинна бути не більше чотирьох; практично може бути використано два-три. При розрахунку комплексного підсумку для оцінки трудового внеску працівника критерії слід ранжувати за своєю значущістю (питомою вагою).

Коефіцієнти значущості можуть змінюватися в кожному плановому періоді в залежності від завдань планування, тим самим стимулюючи просування ресторану в обраному керівництвом стратегічному напрямку його розвитку.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців «Ідаля апарату ВРУ». Для зручності розрахунків можна використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом:

- 100% виконання плану (обсягу виробництва або реалізації продукції) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати.

Вивчивши сучасний досвід формування прогресивних та ефективних систем оплати праці, можна запропонувати як приклад дві основні і найбільш популярні:

- система «Гнучка сітка»;
- система «Грейдів».

Необхідність впровадження сучасних інноваційних моделей стимулювання персоналу визначена проблемою матеріального стимулювання. Оскільки заробітна плата та працівників ресторану пов'язана тільки з результативністю компанії в цілому, не зрозуміло, який внесок у загальні результати конкретного працівника. Крім того, у зв'язку з триваючим ростом ресторану (в першу чергу у зв'язку зі зростанням числа його працівників), все більшої гостроти набуває питання «внутрішньої» справедливості і «зовнішньої» конкурентоспроможності базових ставок заробітної плати. Для подолання зазначених проблем передбачено можливість впровадження однієї з інноваційних моделей матеріального стимулювання «Гнучка сітка» або «Грейд».

Обґрунтуємо можливість використання моделі «Гнучка сітка» та модель «Грейд».

Розмір основного посадового окладу на плановий період береться, виходячи з результатів планування фонду оплати праці. Розрахунок додаткової заробітної плати за моделлю «Гнучка сітка» здійснюється виходячи з коефіцієнтів розрахунку додаткового посадового окладу. Основними критеріями, за якими визначено коефіцієнтний розподіл, є підсумки роботи по підприємству, по відділу та по працівнику (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Показники визначення посадових окладів за моделлю «Гнучка сітка» для ресторану «Ідаля апарату ВРУ»**

| Категорії персоналу    | Коефіцієнти до розрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад) |                         |                                     | Додаткова заробітна плата     |
|------------------------|--|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
|                        | Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)                                     | Підсумки роботи відділу | Виконання функціональних обов'язків |                               |
|                        | Від 0,1 до 0,8   | 0,01-0,5                | 0,01-0,5                            |                               |
| Директор               | 0,4  |                         | 0,1                                 | Базовий оклад х (сума коеф-в) |
| Заступник директора    | 0,1  |                         | 0,12                                |                               |
| <b>Адміністрування</b> |  |                         |                                     |                               |

| <b>рестораном</b>                           |     |      |      |                                  |
|---|-----|------|------|----------------------------------|
| в т.ч.                                      |     |      |      |                                  |
| Адміністратор                               | 0,1 | 0,15 | 0,05 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| Шеф.кухар                                   |     | 0,08 | 0,05 |                                  |
| Головний бухгалтер                          |     | 0,08 | 0,05 |                                  |
| <b>Виробничий персонал</b>                  |     |      |      |                                  |
| в т.ч.                                      |     |      |      |                                  |
| продовження табл. 3.1                       |     |      |      |                                  |
| Кухар                                       |     | 0,16 | 0,05 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| Офіціант                                    |     | 0,16 | 0,05 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| Бармен                                      |     | 0,16 | 0,05 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| Водій-оператор                              |     | 0,15 | 0,05 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| <b>Адміністративно-господарський відділ</b> |     |      |      |                                  |
| в т.ч.                                      |     |      |      |                                  |
| Прибиральниця                               |     | 0,03 | 0,17 | Базовий оклад х<br>(сума коеф-в) |
| Інженер-електрик                            |     | 0,03 | 0,17 |                                  |
| Комірник                                    |     | 0,03 | 0,17 |                                  |

\*складено автором на основі [14, 25, 30, 34, 41]

Як свідчать дані табл. 3.1, для формування системи «Гнучка сітка» в досліджуваному ресторані передбаче впровадження механізму регулювання додаткової заробітної плати шляхом введення спеціальних коефіцієнтів. Ці коефіцієнти мають залежати від наступних параметрів:

- підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану);
- підсумки роботи відділу;
- виконання функціональних обов'язків.

Використання наведених коефіцієнтів дасть можливість підвищити рівень гнучкості формування додаткової заробітної плати для різних категорій працівників ресторану.

посадових обов'язків та впливу результатів роботи посади на підприємство.



## 2) Підвищення організації праці для управлінського персоналу та спеціалістів ресторану

Оцінивши і проаналізувавши недоліки в мотиваційному механізмі та основні особливості управління продуктивністю праці працівників, можемо сформулювати основні

Пропозиції щодо удосконалення організації праці показані на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи організації праці персоналу ресторану «Ідеальний апарат ВРУ»

\*складено автором на основі [14, 25, 30, 34, 41]

Однією з альтернатив вирішення проблеми удосконалення організації праці є застосування програми Workvisor. Програма Workvisor була написана для того, щоб керівник зміг чітко оцінити, скільки часу пропрацював співробітник, чим саме займався, над яким завданням і скільки саме працював.

Програма дозволяє поглянути скріншоти роботи, оцінити ефективність роботи як в цілому, так і по окремих завданнях або проектах.

Програмний комплекс Workvisor дозволяє вирішити 3 глобальні завдання:

1. Контроль і облік згаяного робочого часу
2. Аналіз і оцінка роботи співробітників
3. Планування роботи і виконання завдань

Постійне застосування програми сприяє підвищенню дисциплінованості співробітників, їх швидкому навчанню. Використання програми дозволяє у багато разів збільшити число співробітників-виконавців, не створюючи нових робочих місць в офісі і не призначаючи нових керівників. Встановлення даної програми на одному комп'ютері обійдеться приблизно в 300 грн. Застосування даної програми дозволить отримати багато позитивних моментів. Але є одна перешкода і обмеження для їх впровадження – негативне ставлення з боку персоналу. І як наслідок – демотивація деяких співробітників ресторану.

Наступною альтернативою вирішення проблеми вдосконалення мотивації персоналу є створення форуму на офіційному сайті ресторану. Це дозволить отримати зворотній зв'язок від клієнтів ресторану. На даному форумі клієнти ресторану зможуть залишати відгуки стосовно роботи окремих співробітників, загальне враження від діяльності ресторану, ставлення до послуг ресторану та ін. Це позитивно вплине на оцінку роботи окремого працівника і буде стимулом для її покращення, адже працівник буде знати, що в разі негативного відношення до клієнта або несвоєчасного і недоброякісного виконання завдання, існує велика ймовірність, що це відобразиться на форумі.

Ще однією альтернативою вирішення проблеми удосконалення організації праці ресторану є створення «гуртків якості» для вдосконалення мотивації персоналу», які базуються на особливостях роботи японських «гуртків якості».

Можна створити «гуртки по вдосконаленню системи мотивації персоналу».

Етапи і особливості створення гуртків:

1. На підготовчому етапі створюється спеціальний механізм реалізації програми впровадження гуртків, весь персонал фірми знайомлять з тематикою гуртків.

На даному етапі визначаємо, які філії потребують створення даних гуртків. Індикатором для цього буде слугувати високий коефіцієнт плинності кадрів. Адже дана проблема є ключовою в контексті управління персоналом.



На основі наданої підприємством інформації, відомо, що найвищі коефіцієнти плинності персоналу в Донецькому, Київському, Сімферопольському і Луганському філіалах. Отже особливої уваги потребують саме ці 4 філіали.

Показниками, що характеризують готовність до впровадження гуртків, вважаються організаційне забезпечення програми, згода вищого керівництва до прийняття пропозицій, що надходять від начальників відділів і департаментів.

## 2. Етап впровадження і етап функціонування гуртків.

На даному етапі аналізуємо чисельність департаментів і відділів у кожному філіалі. З кожного департаменту і відділу обирається начальник. Наприклад, Київський філіал складається з 10 департаментів і 2 відділів. Отже, всього буде 11 учасників гуртка + лідер гуртка в особі начальника відділу кадрів.

Члени гуртків збираються самостійно, без наставника, обговорюють проблеми, пов'язані із вдосконаленням системи мотивації персоналу, знаходять їх рішення і представляють результати на розгляд керівництва.

Потім визначаємо час зібрання і тривалість його проведення. На мою думку, найбільш оптимальним є зібрання гуртка раз у 2 місяці (останній робочий день місяця).

Робота гуртка буде організована таким чином, щоб охопити проблеми кожного департаменту і відділу в контексті управління мотивацією персоналу. Кожний начальник буде виголошувати проблеми і шляхи їх вирішення. Потім лідер гуртка в особі начальника відділу кадрів підсумовує сказане і фіксує названі проблеми і шляхи їх вирішення. На заключному етапі лідер гуртка аналізує отриману інформацію і пропонує, яким чином вдосконалити систему мотивації на конкретну дату.

На цьому етап впровадження можна вважати закінченим. Починається останній етап.

## 3. Етап забезпечення довготривалого і успішного функціонування гуртків.



Створення гуртку забезпечить відслідкування актуальних проблем в контексті управління персоналом і надасть змогу побудувати ефективну систему мотивації. Адже змінюється склад структурних підрозділів, потреби персоналу. І тому система мотивації повинна бути максимально гнучкою. Лише в такому випадку, вона буде дієвою.

Таким чином, в даному питанні нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у ресторані «Ідаля апарату ВРУ». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення організації праці, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Впровадження згаданих заходів має сприяти зростанню продуктивності праці управлінського та операційного персоналу, рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В даному розділі здійснимо обґрунтування альтернативних заходів щодо реалізації стратегії розвитку управління персоналом підприємства.

Розглянувши у питанні 3.1 основні напрямки удосконалення удосконалення системи формування управління персоналом за рахунок впровадження нових форм стимулювання персоналу до розвитку та зростання результативності праці у ресторані «Ідаля апарату ВРУ», сгрупуємо їх в окрему табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Групування напрямків реалізації стратегії кадрового розвитку на «Ідаля апарату ВРУ»

| Напрямок реалізації стратегії кадрового розвитку | Зміст напрямку   | Очікувані результати від впровадження                                 |
|--|--|---|
| Впровадження нових прогресивних систем оплати    | Передбачає заміну існуючої системи оплати праці на нову, яка всебічно враховує досягнення окремих працівників та їх внесок у спільний результат роботи | Очікується зростання обсягу доходів ресторану та продуктивності праці |

|  |   |   |
|--|---|---|
| праці  |   | всього персоналу  |
| Вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами | Передбачає закупівлю додаткового та заміну старого офісного обладнання, можливість використання службового автопарку, тощо, організація курсів підвищення кваліфікації, вдосконалення суміжних функцій управління | Очікується зростання продуктивності праці персоналу управлінського персоналу                    |
| Використання інформаційної програми Workvisor  | Створення можливостей за контролем відпрацьованого часу операційним персоналом  | Очікується зменшення втрат робочого часу, зростання продуктивності праці операційного персоналу |
| продовження табл. 3.2  |   |   |
| Формування гуртків якості  | Полягає у створенні всередині ресторану формальних груп працівників, що зацікавлені в прискоренні кваліфікаційного росту  | Зростання продуктивності праці та рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі   |

Спочатку спробуємо обґрунтувати передумови та можливі наслідки застосування нових систем оплати праці для «Ідаля апарату ВРУ». Також в питанні 3.1 було визначено основні напрямки реалізації інноваційних моделей оплати праці. В даному питанні надамо їх більш ґрунтовне пояснення. Виходячи з фактичних показників базових окладів працівників ресторану та прогнозованого рівня інфляції на 2020 рік, сформуємо прогноз ставок заробітної плати для кожної категорії персоналу в розрізі основної та додаткової заробітної плати. В табл. 3.3 наведено прогнозування базового окладу працівників на 2020 рік.

Таблиця 3.3

### Прогноз базового окладу працівників на 2020 рік

| Категорії персоналу | Згідно діючої системи |                                     | Коефіцієнт індексації | Основна з/п на 2020 р. |
|---------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|
|                     | Основна з/п           | Додаткова з/п згідно діючої системи |                       |                        |
|                     | тис.грн/міс           | тис.грн/міс                         | пунктів               | тис.грн/міс            |
| Директор            | 12,0                  | 7,0                                 | 1,10                  | 13,2                   |
| Заступник директора | 4,0                   | 1,5                                 | 1,10                  | 4,4                    |

| <b>Адміністрування рестораном</b>           |     |     |      |     |
|---|-----|-----|------|-----|
| в т.ч.                                      |     |     |      |     |
| Адміністратор                               | 8,0 | 4,5 | 1,10 | 8,8 |
| Шеф.кухар                                   | 7,0 | 2,5 | 1,10 | 7,7 |
| Головний бухгалтер                          | 5,0 | 1,5 | 1,10 | 5,5 |
| <b>Виробничий персонал</b>                  |     |     |      |     |
| в т.ч.                                      |     |     |      |     |
| Кухар                                       | 8,0 | 2,0 | 1,10 | 8,8 |
| Офіціант                                    | 8,0 | 2,0 | 1,10 | 8,8 |
| Бармен                                      | 8,0 | 2,0 | 1,10 | 8,8 |
| Водій                                       | 6,0 | 2,0 | 1,10 | 6,6 |
| продовження табл. 3.3                       |     |     |      |     |
| <b>Адміністративно-господарський відділ</b> |     |     |      |     |
| в т.ч.                                      |     |     |      |     |
| Прибиральниця                               | 5,0 | 1,5 | 1,10 | 5,5 |
| Інженер-електрик                            | 4,5 | 1,0 | 1,10 | 5,0 |
| Комірник                                    | 2,7 | -   | 1,10 | 3,0 |

Визначивши плановий базовий оклад, можемо визначити альтернативні обсяги додаткової заробітної плати та фонду оплати праці для кожної із запропонованих систем оплати праці. У таблиці 3.4. наведено розрахункові прогнозні обсяги фонду оплати праці відповідно до системи «Гнучка сітка».

Таблиця 3.4

### Прогноз обсягу фонду оплати праці відповідно до системи «Гнучка сітка» на 2020 рік

| Категорії персоналу | Коефіцієнти до розрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад) |                          |  | Базовий оклад на місяць 2020 р., тис.грн. | Розрахунок середньомісячного ФОП |                              |   |
|---------------------|--|--------------------------|--|---|----------------------------------|------------------------------|---|
|                     | Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)                                     | Підсумк и роботи відділу | Виконан-ня функціо нальних обов'язк ів |   | Сума коэф- в                     | Додатко ва з/п на міс., грн. | Загальн ий ФОП на місяць у 2020 р., грн |
|                     | Від 0,1 до 0,8   | 0,01-0,5                 | 0,01-0,5                               |   |                                  |                              |   |
| А                   | Б  | В                        | Г                                      | Д   | $Ж = Б+В+Г$                      | $З = Д*Ж$                    | $К = Д + З$                             |
| Директор            | 0,4  | -                        | 0,1                                    | 13,2                                      | 0,50                             | 6,6                          | 19,8                                    |
| Заступник           | 0,1  | -                        | 0,12                                   | 4,4                                       | 0,22                             | 1,0                          | 5,4                                     |



|   |     |      |      |     |      |     |      |
|---|-----|------|------|-----|------|-----|------|
| директора                                   |     |      |      |     |      |     |      |
| <b>Адміністрування рестораном</b>           |     |      |      |     |      |     |      |
| в т.ч.                                      |     |      |      |     |      |     |      |
| Адміністратор                               | 0,1 | 0,15 | 0,05 | 8,8 | 0,30 | 2,6 | 11,4 |
| Шеф.кухар                                   | -   | 0,08 | 0,05 | 7,7 | 0,13 | 1,0 | 8,7  |
| Головний бухгалтер                          | -   | 0,08 | 0,05 | 5,5 | 0,13 | 0,7 | 6,2  |
| <b>Виробничий персонал</b>                  |     |      |      |     |      |     |      |
| в т.ч.                                      |     |      |      |     |      |     |      |
| Кухар                                       | -   | 0,16 | 0,05 | 8,8 | 0,21 | 1,8 | 10,6 |
| Офіціант                                    | -   | 0,16 | 0,05 | 8,8 | 0,21 | 1,8 | 10,6 |
| продовження табл. 3.4                       |     |      |      |     |      |     |      |
| Бармен                                      | -   | 0,16 | 0,05 | 8,8 | 0,21 | 1,8 | 10,6 |
| Водій-оператор                              | -   | 0,15 | 0,05 | 6,6 | 0,20 | 1,3 | 7,9  |
| <b>Адміністративно-господарський відділ</b> |     |      |      |     |      |     |      |
| в т.ч.                                      |     |      |      |     |      |     |      |
| Прибиральниця                               | -   | 0,03 | 0,17 | 5,5 | 0,20 | 1,1 | 6,6  |
| Інженер-електрик                            | -   | 0,03 | 0,17 | 5,0 | 0,20 | 1,0 | 5,9  |
| Комірник                                    | -   | 0,03 | 0,17 | 3,0 | 0,20 | 0,6 | 3,6  |

Також додатково порівняємо відхилення в заробітній платі згідно діючої моделі оплати праці та інноваційних моделей та обґрунтуємо їх у плановому 2020 році. Оскільки коригування за системою «Грейд» буде стосуватися лише додаткової заробітної плати, то порівняємо її відхилення. Відповідні дані наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Відхилення середньомісячної додаткової заробітної плати між інноваційними та діючою системою оплати праці**

| Категорії персоналу | Планова середньомісячна додаткова з/п у 2020 р. |  |
|---------------------|---|--|
|                     | Діюча система, тис.грн / міс.                   | Альтернативна система "Гнучка сітка", тис.грн / міс. |
| А                   | Б   | В  |
| Директор            | 7,0   | 6,6  |
| Заступник директора | 1,5   | 1,0  |

| <b>Адміністрування рестораном</b> |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|
| в т.ч.                            |     |     |
| Адміністратор                     | 4,5 | 2,6 |
| Шеф.кухар                         | 2,5 | 1,0 |
| Головний бухгалтер                | 1,5 | 0,7 |
| <b>Виробничий персонал</b>        |     |     |
| в т.ч.                            |     |     |
| Кухар                             | 2,0 | 1,8 |
| Офіціант                          |     |     |
| Бармен                            |     |     |
| Водій-оператор                    | 2,0 | 1,3 |

продовження табл. 3.5

| <b>Адміністративно-господарський відділ</b> |             |           |
|---|-------------|-----------|
| в т.ч.                                      |             |           |
| Прибиральниця                               | 1,5         | 1,1       |
| Інженер-електрик                            | 1,0         | 1,0       |
| Комірник                                    | -           | 0,6       |
| <b>РАЗОМ</b>                                | <b>23,5</b> | <b>18</b> |

Як свідчать результати порівняння (табл. 3.5), в цілому гнучка модель дозволяє забезпечити економію на фонді оплати праці. Але варто зауважити, що зниження додаткової заробітної плати не відбивається негативно на продуктивності роботи персоналу за рахунок двох головних чинників, які характерні для інноваційних моделей:

- з додаткової заробітної плати виключаються неефективні витрати, а ті витрати, що залишаються, передбачають оптимальну організацію її розподілу з окремими параметрами роботи кожного працівника, включаючи його посаду;
- економія на додатковій заробітній платі дає можливість спрямувати резерв коштів на фінансування компенсаційного пакету, структуру якого було розглянуто у попередньому парграфі.

Таким чином, зменшення посадових окладів буде компенсуватися позитивним впливом самої мотиваційної системи та системи індивідуальних бонусів і додаткових вигод.

Також за рахунок стимулювання активності персоналу існує можливість розширити обсяги реалізації менш ходових позицій з високою торговельною націнкою. Внаслідок цього очікується зростання середнього рівня торговельної націнки на 2-3%. Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження інноваційної моделі оплати праці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз економічного ефекту від вдосконалення політики кадрового розвитку ресторану «Ідаля апарату ВРУ» на 2020 рік**

| Показники  | Умовні позначення                                       | 2019                                       | 2020 прогноз             |                        |
|--|---|--|--------------------------|------------------------|
|  |   | Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії) | на основі діючої системи | система "Гнучка сітка" |
| Обсяг виручки від реалізації у 2019 році, тис.грн                    | ВРф   | 3 275,10                                   | -                        | -                      |
| Плановий темп зростання виручки за рахунок інфляційних очікувань     | Трі   | -  | 1,15                     | 1,15                   |
| Темп зростання виручки за рахунок поліпшення мотиваційного механізму | Трп   | -  | -                        | 1,1                    |
| Плановий обсяг виручки від реалізації без ПДВ у 2020 році, тис.грн   | $ВР_{пл} = ФРв * Трі * Трп$                             | -  | 3766,4                   | 4331,3                 |
| Фактичний показник рівня валового прибутку                           | $Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} / ВРф * 100\%$ | 88,47%                                     | 88,47%                   | -                      |
| Плановий показник рівня комерційного доходу                          | $Ркд_{пл} = Ркд * 1,1$                                  | -  | -                        | 97,32%                 |
| Валовий прибуток (комерційний дохід ресторану), тис.грн              | $КД = ВРф * Трі * Трп * Ркд$                            | 2897,5                                     | 3332,1                   | 4215,2                 |
| Прогнозні операційні витрати   | ОВ  | 1188                                       | 1325,3                   | 1325,3                 |
| Фонд оплати праці, тис.грн   | ФОП   | 922,9                                      | 1103                     | 1034,4                 |
| Операційний прибуток, тис.грн  | $ЧП = КД - ОВ - ФОП$                                    | 786,6                                      | 903,8                    | 1855,5                 |



|                                       |                       |   |   |       |
|---------------------------------------|-----------------------|---|---|-------|
| Величина економічного ефекту, тис.грн | Е = ЧПальтер - Чпфакт | - | - | 951,7 |
|---------------------------------------|-----------------------|---|---|-------|

Таким чином, економічний ефект від впровадження заходів з поліпшення управління персоналом становитиме 951,7 тис.грн. На основі проведених розрахунків можна зробити висновки про те, що в цілому у 2020 році прогнозується подальше падіння основних показників ефективності використання фонду оплати праці, що зумовлено переважно впливом ринкових факторів та факторів економіко-політичного ризику.

Отже, нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у ресторані «Ідаля апарату ВРУ». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення організації праці, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Впровадження згаданих заходів має сприяти зростанню продуктивності праці управлінського та операційного персоналу, рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі. Впровадження інноваційної моделі стимулювання персоналу дає змогу підвищити ефективність діяльності як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок оптимізації торговельної націнки внаслідок стимулювання структуризації продажів. Економічний ефект від впровадження заходів з поліпшення управління персоналом становитиме 951,7 тис.грн

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. Можна зробити висновки про те, що управління персоналом ресторану з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат.

2. Основними етапами управління персоналом ресторану є такі: аналіз та оцінювання системи організації праці ресторану, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту ресторану, виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом ресторану, формування мотиваційної компоненти системи управління для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи ресторану, формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу ресторану, контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання.

3. Формування системи управління персоналом потенціалу ресторану характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки управління персоналом за такими напрямками: встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику. Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка персоналу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо.

4. Було проведено оцінку управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ» за рядом критеріїв. Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка

керівників ресторану. Особливо стрімко зростала чисельність виробничого персоналу у 2016 році. Так, у цьому році порівняно з 2016-м роком було прийнято на роботу додатково 6 працівників – 1 кухар, 1 – офіціант, 2 бармени та 2 водії-оператори. Варто відмітити тенденцію до постійного скорочення частки управлінського персоналу в загальному складі персоналу ресторану. У ресторані спостерігається досить значна частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Важливою ознакою управління персоналом ресторану є рівень кваліфікованості персоналу. Адже від цього залежать не лише ряд технологічних та операційних процесів закладу, але і потенціал його майбутнього розвитку. У загальній структурі персоналу чисельність спеціалістів вищої кваліфікації не перевищувала 8-10% - це були безпосередньо керівники ресторану. На основі цього можна сказати про те, що ресторан гостро потребує докваліфікації свого персоналу. Персонал ресторану є відносно молодим. Частка осіб віком від 20 до 30 років у 2016 році становила 55%, а у 2017 та 2018 роках – 51% відповідно. Найбільшу частку в загальній структурі персоналу ресторану складають працівники зі стажем від 5 до 10 років. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася відносно значна частка тимчасових працівників, які працювали в основному за контрактом.

5. Проведено оцінювання плинності управління персоналом ресторану «Ідаля апарату ВРУ». З кожним роком, починаючи з 2016-го, динаміка показників руху персоналу демонструвала затухаючі тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення пернсоалу, так і на показниках плинності кадрів. Це було зумовлено політикою оптимізації персоналу наприкінці 2017 – на початку 2018 рр. При оцінці управління кадровим потенціалом ресторану було обґрунтовано основні критерії моделі управління персоналом, яка має назву моделі «Кращого робочого місця працівника». Адміністративний персонал виконує основні функції управління та відповідає за динаміку і якість виконання окремих бізнес-процесів, здійснює наскрізний контроль і моніторинг основних показників роботи ресторану в розрізі центрів відповідальності. Слід зазначити важливість інвестування саме в розвиток



управління персоналом, що є ключовою складовою системи управління розвитком закладу, яка повинна не лише забезпечувати максимальний рівень рентабельності, а також підтримувати необхідний рівень розвитку та соціальних гарантій робітників. Цінність знань, вмінь, навичок працівників для ресторану полягає у можливості їх застосування і отримання відповідних результатів.

6. Нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у ресторані «Ідаля апарату ВРУ». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення організації праці, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості.

7. Нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у ресторані «Ідаля апарату ВРУ». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення організації праці, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Впровадження згаданих заходів має сприяти зростанню продуктивності праці управлінського та операційного персоналу, рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі.

8. Впровадження інноваційної моделі стимулювання персоналу дає змогу підвищити ефективність діяльності як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок оптимізації торговельної націнки внаслідок стимулювання структуризації продажів. Економічний ефект від впровадження заходів з поліпшення управління персоналом становитиме 951,7 тис.грн

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. - 2015. - №2.- С. 13-19
3. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі [Електронний ресурс] / І. Бечвая. - Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra>
4. Білецька І.М. Стили лідерства, які впливають на процес управління персоналом підприємств ресторанного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2016.–№1(27). – С. 252-257
5. Бунтова Н.В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н.В. // Демографія та соціальна економіка, 2017. - № 1. – С. 91-94
6. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства / Т. В. Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 5. - С. 113-117
7. Вінтоняк С. М. Розроблення інформаційної системи для управління ресторанним бізнесом / С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі. - 2015. - № 814. - С. 395-409
8. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ. - 2014. - Т2. - С. 335-339

9. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно- ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
10. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60
11. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступа: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/)
12. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково- практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306
13. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.
14. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.
15. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2016. - 414 с.
16. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 254-255.



17. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА. - 2017. - №4. - С. 382-388
18. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства / А. С. Зобкова, І. М. Гончаренко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 100-101.
19. Капінос Г. І. Основні аспекти управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 268-273
20. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
21. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2018 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2018. – С. 199-201.
22. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
23. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152
24. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23).

25. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство. - 2018. - №15. - С. 376-383
26. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2016. - №3(7) - с. 58 - 61.
27. Мілашовська О.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства, В.І. , А.В. Грянило / О.І. Мілашовська // Економіка і суспільство, 2016. -№6. – С. 189-196
28. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ. - 2015. - № 1. - С. 82-92.
29. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 1 (119). - С. 45-54.
30. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017\\_5\\_4/103-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf)
31. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
32. Пан Л. В., та ін. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/Ekonk/2015\\_25/005\\_pan.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf) - Назва з екрану.
33. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді

на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.

34. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2018. - № 31. - С. 91-94.

35. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

36. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів / І. Присакар // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 3(1). – С. 60-78.

37. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.

38. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В. В Різник // Економічний вісник університету. - 2016. - №15/1. - с. 58 -62.

39. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ. - 2014. – 478 с.

40. Селютін В. М. С29 Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 187 с.

41. Сікал В. Управління ефективністю використання персоналу в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - №3. - С. 65-71

42. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140



43. Тарасенко І. І. Устаткування закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. І. Тарасенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 125 с.
44. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи / О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2016. - Вип.2. - С.512- 518.
45. Томаля, Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
46. Фальченко О. О. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2018. – № 25. – С. 493-498.
47. Фролова Л. В. Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л. В. Фролова, В. Д. Дибок // Mechanism of Economic Regulation. - 2014. - № 3. - С. 63-71
48. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник / Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.
49. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
50. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / А. О. Шульга, Л. М. Ганущак-Єфіменко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 101-102.
51. Яцун Л. М. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. - Х. :ХДУХТ, 2013. - 266 с.

52. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О.В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії, 2013. - № 38. - С. 137-141.

53. Anisimov G. et al. Аналіз стану мережі закладів ресторанного господарства адміністративних районів міста Харкова [Analysis of the State of the Network of Restaurant Facilities in the Districts of the Kharkiv City] //Traektoria Nauki= Path of Science. - 2018. - Т. 4. - №. 1. - С. 1001-1013.

54. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press.