

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Система HR-менеджменту  
ресторану «Гегуті», м. Київ»**

Студент 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

\_\_\_\_\_

Верховод  
Владислав  
Олексійович

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

Расулова  
Алла  
Миколаївна

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

\_\_\_\_\_

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	6
1.1. Зміст та складові системи HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу .....	6
1.2. HR-менеджмент як концепція кадрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу .....	10
1.3. Місце HR-менеджменту в забезпеченні задоволеності споживачів продукції та послуг суб'єктів ресторанного бізнесу .....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «Гегуті», М. КИЇВ.....	17
2.1. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу.....	17
2.2. Визначення впливу системи HR-менеджменту на результати роботи ресторану .....	25
2.3. Дослідження соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства .....	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ HR- МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ГЕГУТІ», М. КИЇВ.....	41
3.1. Розроблення плану корпоративної культури підприємства.....	41
3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування системи HR-менеджменту підприємства .....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ .....	64

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** полягає в тому, що на сучасному етапі управління в ресторанній сфері персонал є важливим ресурсом, який забезпечує потенціал розвитку та формування конкурентоздатності підприємства ресторанного бізнесу. Система кадрового розвитку є важливим чинником ефективного управління та забезпечення стабільності функціонування ресторану в довгостроковій перспективі. Формування кадрового потенціалу з використанням сучасних підходів у сфері HR-технологій є одним з важливих напрямків менеджменту підприємства ресторанного бізнесу. Розробка систем навчання, мотивації та утримання кадрових ресурсів з урахуванням соціально-психологічних, особистісних та мотиваційних чинників є ваговою складовою механізму управління рестораном. З точки зору практики ресторанного менеджменту, результативність роботи ресторану безпосередньо залежить від ефективного використання трудових ресурсів та системи організації праці. Таким чином, вивчення особливостей управління людськими ресурсами в сфері ресторанного бізнесу дозволяє визначити перспективні можливості для покращення свого бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості формування технологій HR-менеджменту на засадах сучасних підходів до управління підприємствами ресторанного господарства можна прослідувати в роботах таких авторів, як Беляєва С.С., Білецька І.М., Бойко М.Г., Бунтова Н.В., Бутенко І.А., Ведмідь Н.І., Верезомська І.Г., Віновсіка Х., Гакова М. В., Губик Ю.Ю., Касич А.О. та ін.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад формування і реалізації HR-менеджменту та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити зміст та складові системи HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу;

- охарактеризувати HR-менеджмент як сучасну кадрову концепцію суб'єкта ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати місце HR-менеджменту в забезпеченні задоволеності споживачів продукції та послуг суб'єктів ресторанного бізнесу
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу;
- визначити особливості впливу системи HR-менеджменту на результати роботи ресторану;
- провести дослідження соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства;
- здійснити розроблення плану корпоративної культури підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення формування системи HR-менеджменту підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес формування і реалізації HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу «Гегуті», м. Київ.

**Методи дослідження** теоретичних засад та практичних особливостей HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу включають в себе як загальнонаукові методи (порівняння, дедукції та індукції, історико-логічний підхід, синтезу наукових категорій, тощо), так і спеціальні методи економічних досліджень (статистичний аналіз, графічний аналіз, економіко-математичні методи, методи статистичного моделювання, тощо). Загальнонаукові методи використано для теоретичного аналізу та узагальнення підходів до формування HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. Практичні методи використано у процесі емпіричного дослідження особливостей HR-менеджменту ресторану «Гегуті», м. Київ.

**Інформаційною базою** виконання випускної кваліфікаційної роботи є: підручники та посібники з менеджменту, у т.ч. менеджменту

підприємств ресторанного господарства, економічного аналізу, монографії вчених, періодична література, законодавство України, ресурси Інтернет. Особливо важливим інформаційним джерелом в процесі дослідження є дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного ресторану (форма №1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”, форма №2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”, організаційні документи, тощо).

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу з аналізу та формування кадрового менеджменту підприємств ресторанного бізнесу, обґрунтовано шляхи підвищення його ефективності на прикладі ресторану «Гегуті».

**Публікації.** За результатами дослідження було підготовлено наукову статтю на тему: «Особливості HR-менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу» та опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (дод. А).

**Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні особливостей формування HR-менеджменту підприємства ресторанного бізнесу та вироблення напрямків для його вдосконалення.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел зі 48 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Зміст та складові системи HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

На сучасному етапі управління підприємствами ресторанного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування трудових ресурсного потенціалу на підприємствах ресторанної галузі - 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 ресторанному бізнесі 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 підприємства ресторанного бізнесу наведено у табл. 1.1.

Розвиток ресторанного бізнесу базується на поєднанні різних факторів здійснення господарської діяльності, у тому числі і фактору робочої сили. Без трудових ресурсів неможливо створити працюючу та надійну економічну систему.

### Найбільш поширені підходи до формування HR-технологій

№	Автори	Характеристика поняття HR-технологій
1	Губик Ю.Ю., Беляєв С.С., Багунц О.С. [16]	Технологія управління людськими ресурсами — це система, що складається з багатьох інструментів, які необхідні для досягнення цілей.
2	Бутенко І.А., Курносова А.В. [7]	Технології управління людськими ресурсами — це сукупність прийомів, засобів і методів, які використовуються для створення та розвитку людських ресурсів компанії
3	Беляєва С.С. [2]	HR-технології дозволяють вирішити актуальні питання підприємства у процесі найму, утримання та розвитку персоналу.
4	Козубова Н. В. [25]	HR-технології – це система мотиваційних підходів до навчання персоналу, кадрових ресурсів, політики розвитку та кадрового забезпечення
5	Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. [29]	HR-технології виражають найважливіші підходи до підвищення ефективності управлінської політики та розвитку персоналу в індустрії гостинності
6	Літинська В. А. [27], Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. [30]	набір механізмів та інструментів заохочення працівників до праці, які також доступні для працездатного населення, яке має необхідний фізичний розвиток, знання та практичні навички та певний спектр діяльності відповідно до свого віку та освіти. відповідає діяльності.
7	Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. [29]	HR-технології виражають найважливіші підходи до підвищення ефективності управлінської політики та розвитку персоналу в індустрії гостинності

\*Джерело: складено на основі [2, 7, 16, 24, 25, 29, 27, 30]

Зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння його формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством ресторанного бізнесу, утворюють основу концепції HR-технологій. Дослідження сучасних HR-технологій в управлінні персоналом в сфері ресторанних послуг обумовлено тими підвищеними вимогами клієнтів, які виявляються до послуг ресторанного бізнесу в сучасних умовах [31]. Персонал в ресторанній галузі вважається найважливішою складовою частиною

кінцевого продукту, отже, якість обслуговування на підприємствах ресторанного бізнесу залежить від майстерності і компетентності персоналу.

Підходи та технології управління персоналом є основою ефективної організації бізнес-процесів в індустрії ресторанного бізнесу. Діяльність підприємства громадського харчування залежить від якості та кількості персоналу, умов його розвитку та мотивації. У науковій літературі більшість змістовних визначень HR-технологій часто посилаються на синоніми цього терміну: технологія управління людськими ресурсами, технологія розвитку людських ресурсів, технологія коучингу тощо [14].

Козак К.Б., Маркова Г.Ф. [28] визначають кадрові технології крізь призму механізмів управління та окреслюють набір процедур, що є елементами HR-технологій: планування, найм, відбір та підбір персоналу; проведення бізнес-оцінки заявників; налаштування умов роботи персоналу; консультування щодо кар'єри; розвиток кар'єри в компаніях; кар'єрне зростання та управління; зниження ризику втрати цінного персоналу; мотивація діяльності; формування кадрового резерву для розвитку підприємства, тощо.

Беляєва С.С. [2] при визначенні кадрових технологій враховує актуальні питання організації комплексних навчальних програм навчання персоналу підприємства. На думку вченої, технології розвитку персоналу – це система інструментів і засобів для найму, утримання та зростання продуктивності праці трудових ресурсів. Виходячи з наведеного підходу, HR-технології можна охарактеризувати як механізми, що впливають на процес виявлення кваліфікованих і некваліфікованих працівників для підприємства ресторанного бізнесу.

Бутенко І.А., Курносова А.В. [7] під поняттям HR-технології розглядаються технології формування кадрового потенціалу, які являють собою сукупність прийомів, методів і інструментів підтримки та управління трудовими ресурсами підприємства. Схожої думки дотримується О. В. Пилипенко [33], яка характеризує особливості управління людськими ресурсами в сучасних умовах. На думку вчених, категорія «управління



людськими ресурсами» включає розвиток, мотивацію та навчання працівників ресторанів. У цей же час, відповідно до підходу авторів, трудові ресурси які поділяються на дві великі групи: операційний та керівний персонал.

У доповнення до наведених вище підходів такі автори як Губка Ю.Ю., Беляєв С.С. та Багунц О.С. [16] пропонують розуміти технологію HR-менеджменту як система, що складається з багатьох компонентів, необхідних для досягнення цілей кадрового розвитку. На думку науковців, найменші помилки у формуванні технологій розвитку людських ресурсів призводять до проблем, адже від того, наскільки правильно та професійно сформовано персонал, залежить ефективність діяльності підприємства. Грамотний підбір та використання HR-технології дає можливість не перевитратити додаткові фінансові ресурси та досягати необхідного результату.

Козубова Н. В. [25] характеризує HR-технології як цілісну систему мотиваційних підходів до навчання кадрів, підбору працівників, політики розвитку та утримання кадрів. Виходячи з поглядів автора, слід додати, що кадрові технології характеризуються як сукупність механізмів та інструментів, які спонукають персонал до більш ефективного використання часу та досягнення більших результатів праці. Кадрові технології використовуються по-різному в залежності від специфіки підприємства та сфери його діяльності.

Спираючись на дослідження особливостей систем менеджменту, які прийнято використовувати на підприємствах сфери послуг, зокрема у ресторанному бізнесі, автори Ніфатова О.М. та Ковальова К.Л. [29] виражають поняття технологій кадрового розвитку через основні підходи підвищення продуктивності праці, зростання результативності та оптимізації політики управління трудовими ресурсами на підприємствах ресторанного бізнесу. У даному аспекті підходи до формування кадрового менеджменту виступає як систематизована галузь ефективних методів і практик (mindset) в аспекті використання кадрового потенціалу підприємства ресторанного бізнесу.

Літинська В. А. [27], Оболенцева Л.В., Сегеда І.В., Богдан Н.М. [30] HR-технології характеризують як набір засобів та підходів, які мотивують

працівників краще виконувати свої завдання. Ресторан зможе зміцнити значно свої позиції на ринку ресторанних послуг, якщо команда професійних фахівців буде працювати з повною віддачею, а для цього необхідно приділяти підвищену увагу розробці технологій кадрового менеджменту. На думку авторів, HR-технології дозволяють вирішити ряд завдань з формування, розвитку та утримання персоналу. За допомогою новітніх методик забезпечується висока ефективність роботи, спрямована на виконання поточних і стратегічних завдань підприємства.

Таким чином, дослідження сучасних HR-технологій в управлінні персоналом в сфері ресторанних послуг обумовлено тими підвищеними вимогами клієнтів, які виявляються до послуг ресторанного бізнесу в сучасних умовах. У процесі формування системи управління в ресторанній сфері персонал є важливим ресурсом, який забезпечує потенціал розвитку та формування конкурентоздатності підприємства ресторанного бізнесу. Кадрові технології характеризуються як сукупність механізмів та інструментів, які спонукають персонал до більш ефективного використання часу та досягнення більших результатів праці. Кадрові технології використовуються по-різному в залежності від специфіки підприємства та сфери його діяльності. Досить часто підходи HR-менеджменту багато авторів характеризують через призму системного підходу, визначаючи їх як систему інструментів і засобів для найму, утримання та зростання продуктивності праці трудових ресурсів. Виходячи з наведеного підходу, HR-технології можна охарактеризувати як механізми, що впливають на процес виявлення кваліфікованих і некваліфікованих працівників для підприємства ресторанного бізнесу.

## **1.2. HR-менеджмент як концепція кадрового менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу**

Роль і значення трудових ресурсів в розвитку закладів ресторанної сфери пояснюється станом системи управління персоналом в загальній системі

управління підприємством, яке можна окреслити шляхом розробки відповідних ресурсів для оптимізації бізнес-процесів (рис. 1.1).

Ефективне створення системи управління процесами обслуговування відвідувачів підприємства громадського харчування, як видно з рис.1.1, спрямоване передусім на раціональне використання всіх ресурсів ресторану. Операційний персонал є одним з найважливіших ресурсів сфери ресторанного бізнесу [34].

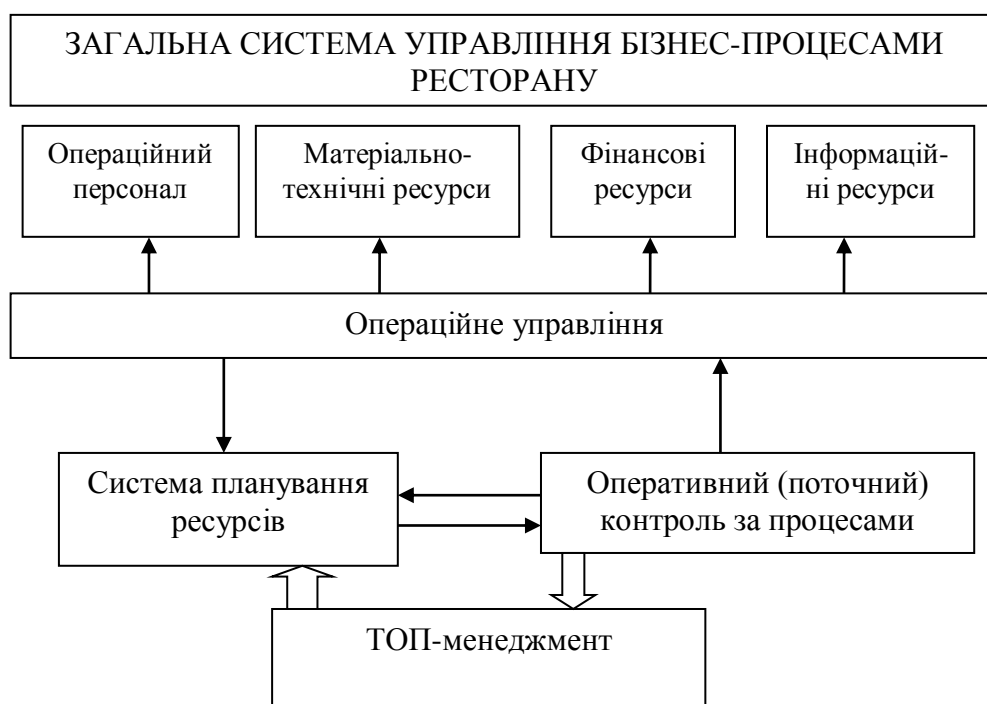


Рис. 1.1. Місце HR-менеджменту в загальній системі управління підприємства ресторанного бізнесу

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

За допомогою менеджерів дається можливість реалізувати заходи щодо оптимального лідерства. Система планування ресурсів включає визначення оптимальної потреби в них, що дає можливість оснастити виробничі процеси необхідними інструментами, матеріалами, сировиною та робочою силою [26].

З аналізованих джерел та відповідних підходів різних вчених можна зробити висновок, що при розробці HR-технологій враховуються різні аспекти управління людськими ресурсами, які посиляються на такі підходи.

Крім того, Фальченко О.О. зазначає, що технологія відбору та набору персоналу складається з наступних етапів [42]: розробка профілю компетенцій на основі існуючої моделі компетенцій компанії; визначення потреб у кадрах; вибір і використання окремих джерел пошуку персоналу; складання та розміщення пропозицій роботи з урахуванням навичок та поведінкових показників; підбір відповідних резюме; запрошення кандидата на особисту співбесіду та її проведення з кандидатом; асесмент кандидата за результатами співбесіди.

В умовах глобалізації економіки та жорсткої конкуренції багато підприємств ресторанного бізнесу почали приділяти більше уваги методам комплектування штату. Більшість керівників розуміють, що необхідно підвищити ефективність кадрової роботи, аби підвищити зворотний зв'язок із співробітниками. Однак, говорячи про впровадження сучасних кадрових технологій у роботу ресторанів, варто враховувати такі характеристики, як економічна мотивація, політичні та соціальні фактори.

На думку авторів Огієнка М.С., Огієнка А.М. та Мельника А.В. [31], HR-технології можна поділити на дві складові – модульну та індивідуальну. Поширеною модульною технологією є конкурсний відбір персоналу, що забезпечує кандидату право на рівний доступ до роботи, атестацію та отримання необхідних оцінок за результатами проведення співбесіди. Ця HR-технологія щодо формування персоналу використовує різноманітні взаємодоповнюючі методи діагностичного обстеження працівників або поетнційних кандидатів, що дозволяє отримати найбільш повну інформацію про персонал закладу. Основна ідея наведеної технології кадрового розвитку полягає в тому, щоб провести оцінювання працівників за допомогою спектру спеціально розроблених підходів, які моделюють основні аспекти певної операційної сфери роботи ресторану [31].

Враховуючи появу HR-технологій ресторанної галузі, необхідно спочатку описати їх основні види. Для встановлення цілісності системи управління ресторанним бізнесом використовуються різні види HR-технологій. В арсеналі

управління ресторанним бізнесом найчастіше використовуються три основні типи HR-технологій: загального менеджменту, управління та розвиток, поведінковий менеджмент. Ці технології можуть мати певні модифікації та особливості в різних суб'єктах господарської діяльності (табл. 1.3) [27].

Таблиця 1.3

**Види HR-технологій, які найбільш часто використовуються у  
ресторанному бізнесі**

№	Напрямки	Характеристика HR-технологій	Види методик для кожного виду технологій
1	Управління	проводиться підбір, розстановка, кадрів, ділова оцінка, опрацювання основ організації праці	- Assessment Center - 360 градусів -рейтингова методика оцінювання кадрів -організаційного проектування
2	Управління та розвитку	здійснюється навчання, проводиться атестація, впроваджуються нововведення в роботі	-коучинг персоналу - assessment Center -people менеджмент 3.0 -grade
3	Управління поведінкою	опрацьовується система мотивації, швидкого вирішення конфліктів, формується організаційна, корпоративна культура, етика ділових відносин	- 360 градусів -рейтингова методика оцінювання кадрів -організаційного проектування -people менеджмент 3.0 -grade

\*Джерело: складено на основі [27]

Для зазначених вище видів HR-технологій були визначені різні методичні підходи, які знайшли відображення в практиці управління ресторанним господарством.

Методологія центру оцінювання передбачає створення бази компетенцій та регулярне оцінювання кваліфікації персоналу. 360-градусний метод є модифікацією методу центру оцінювання та передбачає запровадження періодичних тест-кейсів та контроль знань працівників на володіння базовими навиками у відповідній професійній сфері. Методика «Assesment-Center» для

оцінки та валідації характеристик персоналу передбачає створення системи моніторингу за роботою персоналу та його регулярне оновлення. Технологія організаційного проектування передбачає визначення оптимальної організаційної структури та відповідного проектування посадової відповідальності кожного працівника. Методика «Sherri-Pick» передбачає формування перспективних напрямків у кар'єрному розвитку окремих працівників. Підхід до керування ресурсами «Менеджмент 3.0» - це набір практик і рекомендацій щодо розвитку людських ресурсів [27].

Отже, формування кадрового потенціалу з використанням сучасних підходів у сфері HR-технологій є одним з важливих напрямків менеджменту підприємства ресторанного бізнесу. Розробка систем навчання, мотивації та утримання кадрових ресурсів з урахуванням соціально-психологічних, особистісних та мотиваційних чинників є вагомою складовою механізму управління рестораном. З точки зору практики ресторанного менеджменту, результативність роботи ресторану безпосередньо залежить від ефективного використання трудових ресурсів та системи організації праці. Таким чином, вивчення особливостей управління людськими ресурсами в сфері ресторанного бізнесу дозволяє визначити перспективні можливості для покращення свого бізнесу.

### **1.3. Місце HR-менеджменту в забезпеченні задоволеності споживачів продукції та послуг суб'єктів ресторанного бізнесу**

Забезпечення сталого розвитку та функціонування сфери ресторанного бізнесу в умовах турбулентної економічної динаміки залежат в значній мірі від успішності побудови систем управління. Вагому роль в цьому процесі відіграють критерії ефективності кадрових технологій, які є такими : простота та надійність управління; бізнес-орієнтованість; врахування потреб споживачів; наявність досвіду у ресторанному бізнесу. HR-технології управління персоналом в індустрії ресторанної справи ретельно розроблені та

використовуються сьогодні багатьма успішними підприємства галузі. Ефективність їх використання залежить від того, наскільки вміло цими прийомами користуються менеджери з персоналу, керівники вищої та середньої ланки [2].

Сфера HR-технологій відзначається сьогодні наявністю численних міжнародних досліджень щодо розвитку підходів в управлінні людськими ресурсами [37]. У 2021 році був складений ТОП найкорисніших і ефективних технологій, методів і програм, які можуть вивести підприємства від занепаду до успіху. У сфері управління трудовими ресурсами виникли нові поняття, що стосуються інноваційних підходів до розвитку кадрового потенціалу. Головна мета процесу розвитку сучасних кадрових технологій - підвищення комфорту та благополуччя працівників під час виконання професійних завдань. Такі кадрові технології управління людськими ресурсами є досить ефективними, що досягається наступними факторами [37]:

- використання цифрових платформ для організації колективної діяльності;

- співробітники можуть вибирати власний спосіб виконання робочих засобів;

- наявність швидкісного інтернету вдома для віддаленого співробітника (це стосується переважно вищого менеджменту персоналу, але не може бути застосоване до лінійних працівників операційної ланки);

- допомога в організації персонального розвитку та навчання;

- навчання нових співробітників в колективі.

Технологія «Management 3.0» стала особливо популярною через пандемію COVID-19, коли багатьом професіоналам довелося перейти на віддалену роботу. Щоб провести відповідну паралель між особистим життям і роботою, працівник повинен створити оптимальні умови праці, в яких він зможе спрямувати всю свою енергію та увагу на бізнес-проекти [37]. Сьогодні управління людськими ресурсами переслідує не тільки виконання професіоналами стандартних завдань і управління їх ресурсами, а й можливість

визначити співробітників, здатних працювати в різних умовах і виконувати різноманітні обов'язки. Тенденція пов'язана з тією ж пандемією [37].

При проектуванні HR-технологій в сфері ресторанного бізнесу необхідно враховувати види організаційної стратегії, організаційний і людський потенціал, а також тип системи HR-технологій.

Проектування HR-технологій в сучасних умовах розвитку ресторанів в Україні є досить проблематичним. В даний час спостерігається дефіцит фінансових ресурсів у закладів ресторанного бізнесу. Вони сьогодні відчувають гострі проблеми з попитом через карантинні обмеження. Коштів у багатьох з них не вистачає не те, що для організації розвитку та навчання працівників, але навіть на своєчасну виплату заробітної плати. До того ж в сфері послуг в Україні досить значна частка заробітної плати виплачується в конвертах.

Для формування ефективної кадрової технології в українських реаліях необхідно враховувати наступні моменти [30]:

- запровадження сучасних стимулів для підвищення ефективності роботи, таких як програми обліку часу, простих засобів перевірки часу;
- застосування абсолютно нових методів організації та контролю роботи персоналу;
- створення структури організації, яка б працювала над покращенням адаптаційних навичок, а також емоційної стійкості її підлеглих;
- зміна корпоративної структури, якщо такий крок доцільний;
- навчання та регулярне навчання працівників з метою підвищення потенціалу їх розвитку.

Таким чином, у сфері управління трудовими ресурсами виникли нові поняття, що стосуються інноваційних підходів до розвитку кадрового потенціалу. Головна мета процесу розвитку сучасних кадрових технологій - підвищення комфорту та благополуччя працівників під час виконання професійних завдань.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ГЕГУТІ», М. КИЇВ

#### **2.1. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на основі маркетингового підходу**

Для дослідження особливостей системи управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу варто спочатку навести його характеристику, оскільки політика розвитку кадрів ресторану визначаються передусім специфікою діяльності закладу та впливом фактора історичного розвитку.

«Гегуті» - належить до категорії ресторанів грузинської та сучасної української кухні. Ресторан розташований у Деснянському районі м. Києва за адресою: вулиця Миколи Закревського, 20, Київ, 02217. Загальна площа ресторану становить 350 м.кв. У своїй структурі площа ресторану поділяється наступним чином: 85 м.кв припадає на загальну залу та 160 м. кв припадає на бенкетну залу. 105 м.кв відводиться під кухню та технічні і адміністративні приміщення. Інтер'єр ресторану виконаний в сучасному стилі з елементами стандартного і класичного декору.

Регулювання діяльності ресторану «Гегуті» базується на таких нормативно-правових документах: свідоцтво про реєстрацію підприємства, статут підприємства, колективний договір, наказ про облікову політику ресторану, правила внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники ресторану «Гегуті» повинні працювати сумлінно та старанно, дотримуватись трудової дисципліни, своєчасно та чітко виконувати розпорядження керівника, підвищувати продуктивність праці, покращувати якість виробництва та обслуговування відвідувачів закладу.

Підприємство у 2021 році працювало з 40 різними постачальниками, переважну частину яких склали дрібні фермерські господарства та підприємства оптової торгівлі.

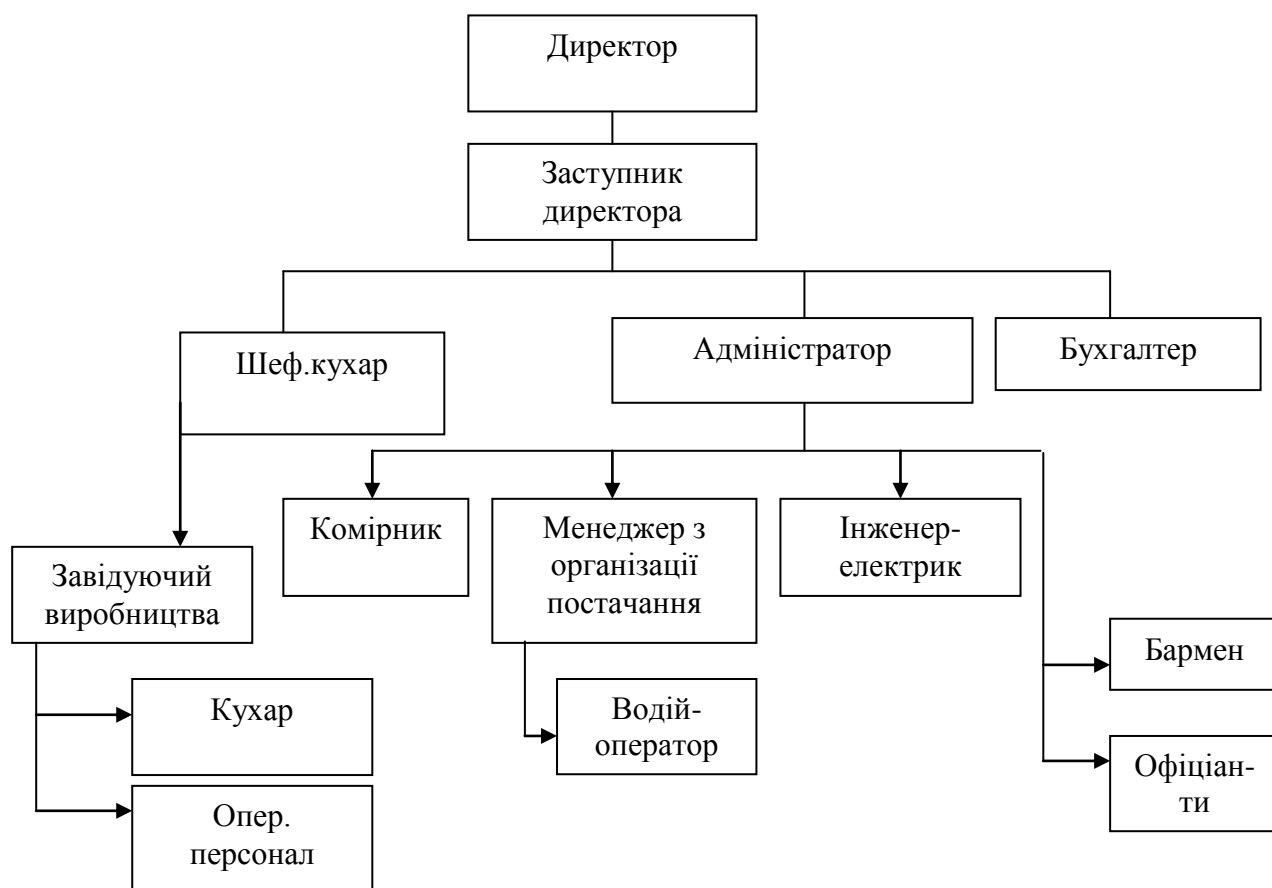


Рис. 1.1. Організаційно-управлінська структура ресторану

*\*складено автором за даними ресторану*

Основними товарними групами, що постачалися у ресторан:

- м'ясні товари та ковбасні вироби;
- кисломолочні та сичугові сири;
- риба та морепродукти;
- овочі та фрукти;
- цукор, борошно та крупи;
- безалкогольні та алкогольні напої.

Підприємство у 2021 році працювало з 40 різними постачальниками, переважну частину яких склали дрібні фермерські господарства та

підприємства оптової торгівлі. Основними товарними групами, що постачалися у ресторан, були наступні: м'ясні товари та ковбасні вироби; кисломолочні та сичугові сири; риба та морепродукти; овочі та фрукти; цукор, борошно та крупи; безалкогольні та алкогольні напої. Нині ресторан застосовує такі підходи HR-менеджменту для посилення рівня лояльності його відвідувачів: періодичні майстер-класи для офіціантів - надає можливість для сервісного персоналу отримати додаткові навички та знання у випадку різних кейсів комунікацій з клієнтами, у тому числі вирішення різних конфліктних ситуацій; політика стимулювання попиту з використанням реферальної програми – кожен працівник ресторану може отримати додаткові бонуси, у випадку, якщо він приведе до закладу певну кількість нових клієнтів (фізичних осіб або корпоративних клієнтів), а самі клієнти також у цьому разі отримують знижку у 10% на продукцію головного меню.

Також варто навести динаміку чисельності персоналу ресторану за різними категоріями, віком та досвідом роботи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності персоналу ресторану «Гегуті» за різними категоріями, віком та досвідом роботи у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, осіб	
	2018		2019		2020		2018-2019	2019-2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Чисельність персоналу, осіб	15	100,0	16	100,0	14	100,0	1	-2
<i>у т.ч. за категоріями:</i>								
- управлінський	2	13,3	2	12,5	2	14,3	0	0
- виробничий	10	66,7	10	62,5	9	64,3	0	-1
- обслуговуючий	3	20,0	4	25,0	3	21,4	1	-1
<i>у т.ч. за віком:</i>								
- до 25 років	5	33,3	6	37,5	4	28,6	1	-2
- 25-35 років	6	40,0	5	31,3	6	42,9	-1	1
- вище 35 років	4	26,7	5	31,3	4	28,6	1	-1
<i>у т.ч. за досвідом роботи:</i>								
- без досвіду	1	6,7	2	12,5	1	7,1	1	-1
- до 3 років	6	40,0	5	31,3	7	50,0	-1	2
- вище 3 років	8	53,3	9	56,3	6	42,9	1	-3

*Джерело: складено автором за даними ресторану*

Як свідчать дані ресторану, в структурі кадрового потенціалу переважала частка виробничого персоналу, яка коливалася в межах 62-66% упродовж 2018-2020 рр. Найбільша кількість працівників в ресторані віком 25-35 років – приблизно 43% у 2020 році. При цьому можна було спостерігати скорочення частки працівників з досвідом більше 3-х років у 2020 році, що було зумовлено переходом частини працівників до закладів.

Динаміку фонду заробітної плати працівників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фонду оплати праці ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки						Абсолютне відхилення, тис.грн	
	2018		2019		2020		2018-2019	2019-2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
<i>Фонд заробітної плати, тис.грн</i>	2 646,0	100,0	2 822,4	100,0	2 469,6	100,0	176,4	-352,8
<i>у т.ч.:</i>								
- основна заробітна плата	1 640,5	62,1	1 733,0	61,4	1 625,0	65,8	89,8	-108,0
- додаткова заробітна плата	820,3	30,6	821,3	29,1	795,2	32,2	11,6	-26,1
- матеріальні винагороди (бонуси)	185,2	7,3	268,1	9,5	49,4	2,0	75,0	-218,7

*Джерело: складено автором за даними ресторану*

З даних табл. 2.2 можемо бачити, що у 2018-2019 рр. обсяг фонду заробітної плати ресторану збільшився на 176,4 тис.грн, склавши у 2019 році 2822,4 тис.грн. При цьому на основу заробітну плату припадало 61,4%, на додаткову – 29,1%, на матеріальні винагороди – 9,5%. У 2020 році відбулося скорочення фонду оплати на 352,8 тис.грн, у тому числі в найбільшій мірі зменшився фонд матеріальних винагород – на 218,7 тис.грн.

Для визначення впливу системи HR-менеджменту на результати роботи ресторану доцільно спочатку навести загальну характеристику цієї системи.

Для формалізації бізнес-структури процесів кадрового менеджменту ресторану «Гегуті» було виділено основні види підходів HR-менеджменту за категоріями різних посад закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Технології HR-менеджменту, які використовуються рестораном  
«Гегуті» у розрізі різних посад**

Посада (співробітник)	Функціональна зона управління кадрами	Підходи для оцінки показників роботи персоналу	Цілі, які досягаються при використанні кожного методу
Директор ресторану	Формування організаційної структури управління, внесення змін до неї	- гар аналіз; - організаційне проектування; - аналіз-бізнес процесів; - work-breakdown аналіз	- укомплектування штату необхідним складом працівників; - вирішення питань фінансового забезпечення та матеріального стимулювання персоналу ресторану
Адміністратор ресторану	Здійснення прийому та оформлення працівників, організація комунікацій з ними, надання роз'яснень та ресурсної підтримки	- коучинг персоналу - people менеджмент 3.0 - assessment Center	- визначення перспектив удосконалення системи навчання офіціантів та барменів закладу; - мотивація персоналу
Шеф-кухар	Навчання та розвиток персоналу кухні, визначення оптимальних підходів до його стимулювання	- метод на основі фіксації КРІ працівників кухні; - метод особистого спостереження за роботою працівників	- показники продуктивності роботи персоналу кухні

*\*Джерело: складено автором за даними ресторану*

У даній таблиці наведено матрицю відповідності різних процесів управління кадровим потенціалом ресторану певній категорії посади, яка покриває певний спектр завдань в рамках окремого процесу. Характеристика HR-менеджменту ресторану має на меті в першу чергу дослідити особливості функціональних складових системи управління, яка є базовим елементом формування мотивації та розвитку персоналу. Структура бізнес-процесів управління кадровим ресурсом ресторану «Гегуті» може бути охарактеризована

як функціональна система формування та закріплення обов'язків за працівниками різних посад та відділами закладу.

Директор ресторану відповідає за формування організаційної структури управління, внесення змін до неї. Основними підходами до оцінки персоналу, які можуть використовуватися директором, є gap аналіз, організаційне проектування, аналіз-бізнес процесів, work-breakdown аналіз. Кінцевими результатами управлінського впливу з боку директора на систему кадрового розвитку є укомплектування штату необхідним складом працівників та вирішення питань фінансового забезпечення та матеріального стимулювання персоналу ресторану.

Адміністратор ресторану відповідає за процедури здійснення прийому та оформлення працівників, організація комунікацій з ними, надання роз'яснень та ресурсної підтримки - коучинг персоналу. Основними підходами до оцінки персоналу, які можуть використовуватися адміністратором, є people менеджмент 3.0, assessment Center. Кінцевими результатами управлінського впливу з боку адміністратор на систему кадрового розвитку є визначення перспектив удосконалення системи навчання офіціантів та барменів закладу та формування пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу.

Шеф-кухар відповідає за навчання та розвиток персоналу кухні, визначення оптимальних підходів до його стимулювання. Методами до оцінки персоналу, які можуть використовуватися шев-кухарем, є метод на основі фіксації КРІ працівників кухні та метод особистого спостереження за роботою працівників.

Головними етапами процесу формування системи HR-менеджменту ресторану «Гегуті», у відповідності до моделі, є:

- оцінка персоналу ресторану «Гегуті»;
- вибір цілей системи HR-менеджменту ресторану;
- котролювання та оцінювання якості персоналу;
- створення умов для реалізації розвитку персоналу.

Досить значну увагу у процесі використання різних підходів HR-менеджменту у ресторані приділено методам та показникам (KPI) оцінювання продуктивності роботи операційного (у т.ч. виробничого) персоналу. Від достовірної оцінки показників роботи персоналу залежать напрямки та можливості адекватної мотивації працівників, обґрунтовується необхідність у пошуку подальших шляхів розвитку персоналу.

Ключові напрямки використання різних підходів HR-менеджменту ресторану «Гегуті» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ключові напрямки використання підходів HR-менеджменту  
ресторану «Гегуті»**

<i>Ключові підходи кадрового розвитку</i>	<i>Характеристика напрямку</i>	<i>Вплив на організаційну культуру</i>
Створення резерву кадрів	Формування резерву кадрів для категорій виробничого та обслуговуючого персоналу	Зростає цінність та значення окремої категорії персоналу в роботі ресторану, що сприятливо впливає на його мотивацію до праці
Розробка та впровадження професійного навчання та розвитку	Проведення коучингу персоналу Тренінги по сервісному обслуговуванню	Характеризує формування та закріплення відповідних характеристик і вмінь працівника, що створює відповідні цінності та сприятливо впливає на показники роботи закладу

*Джерело: складено автором*

Додатково наведемо специфіку систему професійного навчання кадрів, яка є характерною для ресторану «Гегуті». Варто відмітити, що професійне навчання є домінантною технологією для ресторану «Гегуті» у напрямку зростання показників продуктивності праці. Технологія навчання персоналу застосовується в кілька етапів:

1) Оцінка потреби в навчанні для окремих категорій працівників

Адміністратор ресторану та шеф-кухар закладу періодично здійснюють оцінку результативності роботи кожного працівника у відповідності з підходами, що наведено у табл. 2.3.

2) Розробка та удосконалення системи мотивації працівників

Ресторан на сьогодні повністю оплачує вартість навчання працівників в рамках усіх тренінгів та майстер-класів, які проводяться за ініціативою ресторану. Також для працівників передбачена можливість часткової компенсації їх навчання на курсах, які вони прагнуть пройти самостійно. Але в цьому випадку рішення про компенсацію приймається керівництвом ресторану особисто.

### 3) Формування ресурсів для неперервного навчання та розвитку.

Директором ресторану «Гегуті» створено відповідну папку в google.doc з графіком проведення навчання та матеріалами, які необхідні для кожної категорії працівників. Адміністратор ресторану та шеф-кухар вносять до цієї папки відповідні доповнення та кейси для ознайомлення працівників з матеріалами. Доступ до цієї папки мають усі працівники ресторану. Працівники кухні та офіціанти мають права лише перегляду вмісту та можливості внесення відповідей на тестові питання, які знаходяться за окремим посиланням та відкриваються в google.forms. Основними методами професійного навчання на підприємстві «Гегуті» є такі: тренінги, лекції, практичні заняття, ділові ігри, розбір кейсів і т.п.

Отже, підприємство у 2021 році працювало з 40 різними постачальниками, переважну частину яких складали дрібні фермерські господарства та підприємства оптової торгівлі. Основними товарними групами, що постачалися у ресторан, були наступні: м'ясні товари та ковбасні вироби; кисломолочні та сичугові сири; риба та морепродукти; овочі та фрукти; цукор, борошно та крупи; безалкогольні та алкогольні напої. Нині ресторан застосовує такі підходи HR-менеджменту для посилення рівня лояльності його відвідувачів: періодичні майстер-класи для офіціантів - надає можливість для сервісного персоналу отримати додаткові навички та знання у випадку різних кейсів комунікацій з клієнтами, у тому числі вирішення різних конфліктних ситуацій; політика стимулювання попиту з використанням реферальної програми – кожен працівник ресторану може отримати додаткові бонуси, у випадку, якщо він приведе до закладу певну кількість нових клієнтів (фізичних



осіб або корпоративних клієнтів), а самі клієнти також у цьому разі отримують знижку у 10% на продукцію головного меню.

## 2.2. Визначення впливу системи HR-менеджменту на результати роботи ресторану

Здійснивши загальний огляд діяльності ресторану, проаналізуємо основні показники його економічної діяльності за 2018-2020 рр. згідно звітів про фінансово-господарську діяльність (дод. Б, В, Г). У табл. 2.5 наведено показники формування доходів, витрат та фінансових результатів від здійснення діяльності досліджуваного об'єкту.

*Таблиця 2.5*

### Динаміка доходів ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр. тис.грн

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 831,1	13 301,6	6 452,3	4 470,5	50,6	-6 849,3	-51,5
Інші операційні доходи	72,6	290,0	123,4	217,4	299,5	-166,6	-57,4
<b>Разом доходи ресторану</b>	<b>8 903,7</b>	<b>13 591,8</b>	<b>6 575,8</b>	<b>4 687,9</b>	<b>52,7</b>	<b>-7 015,9</b>	<b>-51,6</b>

*Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].*

У період з 2018 по 2019 рік загальні доходи зросли на 52,7%, а в 2019-2020 роках зменшилися на 29,5%. Зменшення загального доходу закладу ресторанного бізнесу «Гегуті» у 2020 році значною мірою пояснюється зниженням чистого доходу від реалізації продукції (страв) та надання супутніх послуг, що було спричинено карантинними обмеженнями навесні 2020 року внаслідок пандемії COVID-19. Структуру доходів закладу наведено на рис. 2.2.

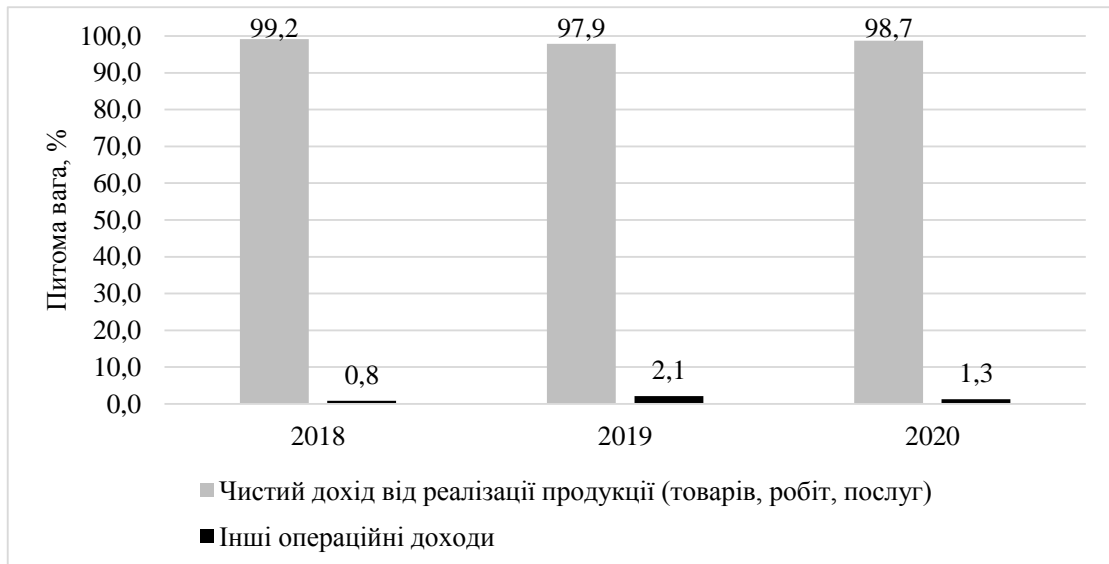


Рис. 2.2. Структура доходів ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр., %

*Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].*

Як бачимо з рис. 2.2, у загальній структурі сукупних доходів закладу домінувала частка виручки від реалізації продукції та послуг ресторану. Інший операційний дохід ресторану становив лише 2% від сукупних доходів. До інших операційних доходів належать доходи від реалізації надлишкових запасів продовольчої сировини, доходи від надання послуг, що не входять до основної діяльності (при організації виїзного харчування тощо). Загалом обсяг інших операційних доходів ресторану у 2020 році становив 217,1 тис. грн, що на 57,4 тис. грн менше, порівняно з попереднім звітним періодом.

Характеризуючи особливості сервісної системи досліджуваного закладу, відмітимо, що ресторан «Гегуті» пропонує широкий спектр додаткових послуг, а саме:

- виготовлення кулінарних та кондитерських виробів за дорученням споживачів, у тому числі складних страв та з додатковими рецептами для ресторану;
- організація та обслуговування банкетів, фуршетів, ділових зустрічей, свят, сімейних обідів;
- харчування на літній терасі;
- служба доставки, винос (кейтеринг), кейтеринг.

Надалі варто проаналізувати особливості формування витрат закладу.

Таблиця 2.6

**Динаміка витрат ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.**

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 835,8	8 679,3	6 167,7	2 843,5	48,7	-2 511,6	-28,9
Інші операційні витрати	1 255,3	1 917,2	1 162,7	661,9	52,7	-754,5	-39,4
Інші витрати	64,8	269,2	65,8	204,4	315,5	-203,4	-75,5
<b>Разом витрати ресторану</b>	<b>7 155,9</b>	<b>10865,8</b>	<b>7 396,2</b>	<b>3 709,9</b>	<b>51,8</b>	<b>-3 469,6</b>	<b>-31,9</b>

Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].

Як свідчать дані табл. 2.6, обсяг сукупних поточних витрат підприємства у 2019 році становив 10865,8 тис.грн, що вище порівняно зі значення даного показника у 2018 році на 3709,9 тис.грн. У 2018-2019 роках собівартість реалізованої продукції та послуг закладу зросла на 2843,5 тис.грн. або на 48,7%. Зростання сукупних поточних витрат зумовлено інфляційними процесами, внаслідок яких збільшуються вартість інгредієнтів для приготування страв, ціна комунальних послуг. У 2019-2020 роках сума поточних витрат досліджуваного ресторану зменшилася на 3469,6 тис.грн. або на 31,9%. Причиною зменшення витрат також було падіння обсягів замовлень закладу внаслідок карантинних обмежень.

Розглянемо структуру витрат досліджуваного підприємства (рис. 2.3).

У період 2018-2020 рр. питома вага собівартості реалізованої продукції та послуг ресторану у сукупних поточних витратах склала 82%, 80%, 83 % відповідно. Іншою важливою складовою поточних витрат були інші операційні витрати, які склали відповідно 18%, 18% та 16% у вищезазначений період.

Надалі варто проаналізувати особливості впливу HR-менеджменту на формування фінансових результатів ресторану.

Динаміку фінансових результатів закладу у таблиці 2.7.

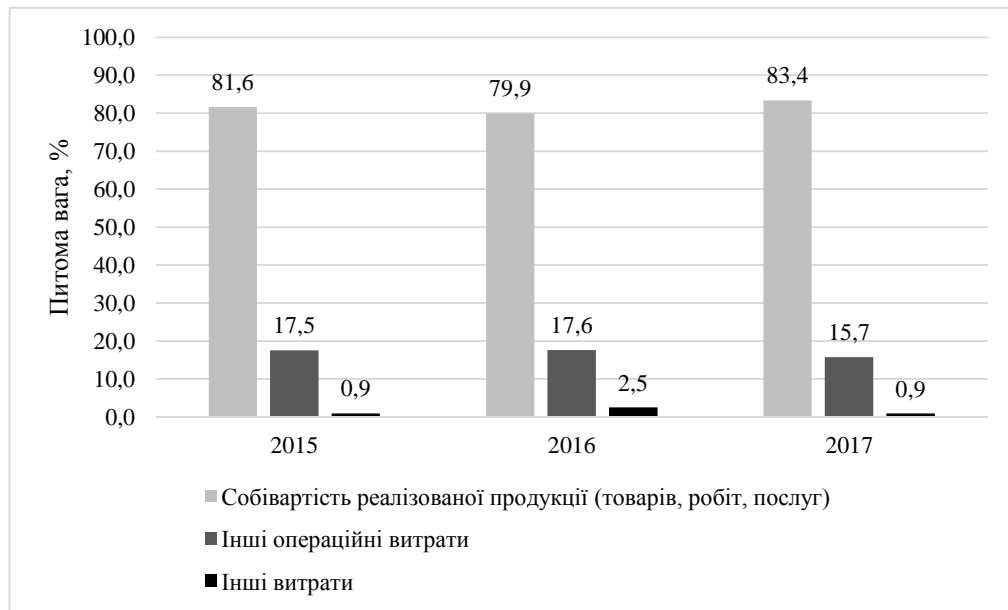


Рис. 2.3. Структура поточних витрат ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр., %  
Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].

Таблиця 2.7

**Динаміка фінансових результатів ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.**

Показники, тис. грн	Алгоритм розрахунку	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
		2018	2019	2020	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	9	10
Маржинальний дохід	Чистий дохід - Собівартість	3 525,8	6 625,2	1 742,7	3 099,4	87,9	-4 882,5	-73,7
Прибуток від іншої операційної діяльності	Інший операційний дохід – Інші операційні витрати	1 123,7	1 457,2	1 437,7	333,5	29,7	-19,5	-1,3
Прибуток від іншої діяльності	Інший дохід – Інші витрати	58,0	204,6	81,4	146,6	252,8	-123,2	-60,2
Податок на прибуток	З фінансової звітності	314,6	490,6	392,3	176,0	56,0	-98,3	-20,0
Чистий прибуток	З фінансової звітності	1 433,2	2 235,4	1 787,2	802,2	56,0	-448,2	-20,0

Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].

Значення чистого прибутку від реалізації продукції та послуг ресторану

«Гегуті» зріс за 2018-2019 рр. на 802,2 тис.грн або на 56,0 %, а за 2019-2020 рр. – скоротився на 448,2 тис. грн (-20,0%). Зміна чистого фінансового результату у 2019 році була продиктована зростанням результатів від основної, іншої операційної та іншої діяльності. У 2019 р. по відношенню до 2018 р. маржинальний дохід ресторану збільшився на 3099,4 тис. грн (+87,9%), однак вже у 2020 році проти 2019 року наведений показник досить різко знизився на 4882,5 тис.грн. або 73,7%.

Охарактеризуємо показники прибутковості роботи ресторану (рис. 2.5).

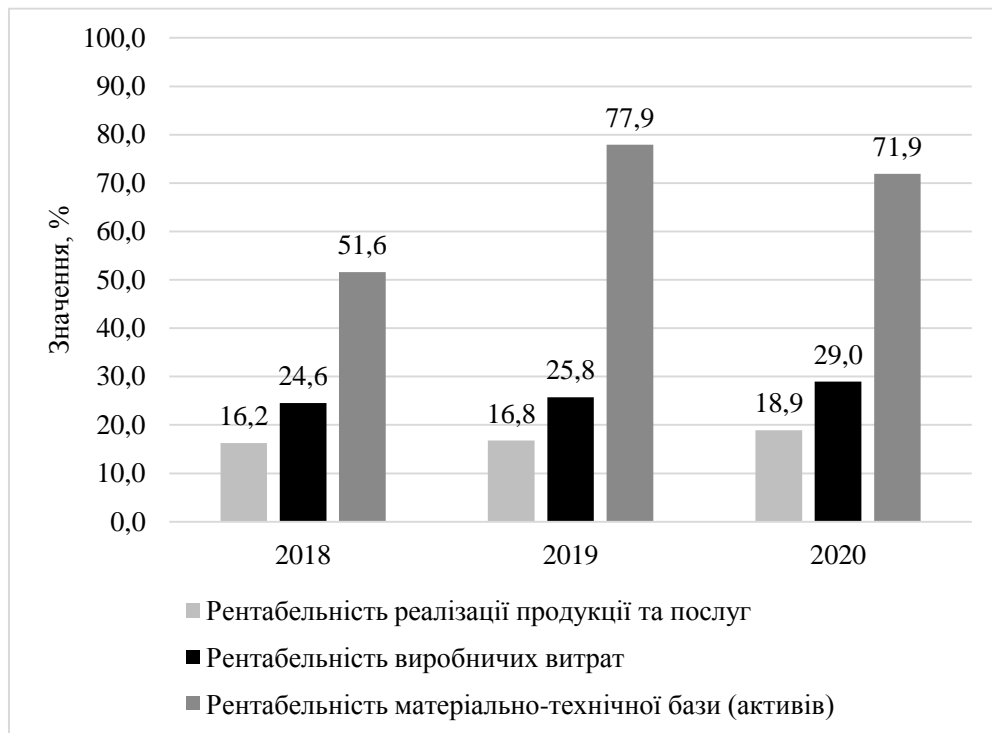


Рис. 2.5. Показники прибутковості роботи ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.

*Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].*

Як свідчать дані рис. 2.5, рівень рентабельності реалізації продукції закладу у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 0,6%, рентабельність виробничих витрат збільшилась на 1,2%, а рентабельність використання матеріально-технічної бази (активів) зросла на 26,3%. Однак, не зважаючи на пандемію, у 2020 році можна було спостерігати незначне зростання по усім показникам, що характеризують результативність роботи ресторану «Гегуті». Це пояснюється тим, що більшість витрат ресторану від основної діяльності

(реалізація продукції), були пропорційні її обсягам. І тому скорочення обсягів обслуговування навесні 2020 року не відбилося на погіршенні показників рентабельності саме операційної діяльності.

Надалі проведемо оцінювання показників ефективності використання персоналу ресторану - продуктивності праці та прибутку у розрахунку на 1-го працівника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників продуктивності праці персоналу ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий прибуток, тис.грн	1 433,2	1719,4	2234	286,2	20,0	514,6	29,9
Виручка, тис.грн	8 831,1	10232	11815,4	1 400,9	15,9	1 583,4	15,5
Чисельність персоналу, осіб	15	16	14	1,0	6,7	-2,0	-12,5
Продуктивність праці, тис.грн / особу	588,7	639,5	844,0	50,8	8,6	204,5	32,0
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	95,5	107,5	159,6	11,9	12,5	52,1	48,5

Джерело: складено автором на основі [додатки Б, В, Г].

Відповідно до результатів розрахунків, наведених у табл. 2.8, в цілому можна спостерігати стабільне підвищення рівня продуктивності праці використання персоналу. У 2018 році продуктивність праці персоналу складала 588,7 тис.грн, у 2019 році даний показник підвищився до 639,5 тис.грн або на 8,6%, а у 2020 році – до рівня 844,0 тис.грн або на 32,0%.

Також можна було спостерігати поступове підвищення рівня прибутковості персоналу. У 2018 році показник чистого прибутку на одного працівника становив 95,5 тис.грн, у 2019 році даний показник підвищився до 107,5 тис.грн або на 12,5%, а у 2020 році – до рівня 159,6 тис.грн або на 48,5%.

Таким чином, значення чистого прибутку від реалізації продукції та послуг ресторану «Гегуті» зріс за 2018-2019 рр. на 802,2 тис.грн або на 56,0 %, а за 2019-2020 рр. на 107,1 тис.грн або на 10,3 %.

а за 2019-2020 рр. – скоротився на 448,2 тис. грн (-20,0%). Зміна чистого фінансового результату у 2019 році була продиктована зростанням результатів від основної, іншої операційної та іншої діяльності. У 2019 р. по відношенню до 2018 р. маржинальний дохід ресторану збільшився на 3099,4 тис. грн (+87,9%), однак вже у 2020 році проти 2019 року наведений показник досить різко знизився на 4882,5 тис.грн. або 73,7%.

### **2.3. Дослідження соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства**

У основі будь-якого соціально-психологічного методу управління персоналом ресторану «Гегуті» лежать мотиви, якими керується співробітник у процесі своєї праці. У свою чергу, мотив є спонукальною причиною дій та вчинків персоналу. Саме мотиви впливають на поведінку, інтереси, потреби та дії персоналу.

Слід зазначити, що з кожної категорії персоналу ресторану «Гегуті» важливі потреби і методи впливу можуть відрізнятися. Так можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу, з тільки їм властивими способами управлінського впливу та мотивації:

1. Адміністрація ресторану «Гегуті» – це спеціалісти, керуючий склад, який забезпечує фінансово-адміністративне управління рестораном (керуючий рестораном, бухгалтерія, відділ кадрів, маркетингова та рекламна служби, логістика та ін.). Найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є можливість кар'єрного зростання, соціальне становище, високі рівні доходів, визнання їхньої значущості.

2. Фахівці кухні ресторану «Гегуті» – це кваліфіковані працівники, які забезпечують високу якість приготування страв та їх широкий асортимент у ресторанному закладі (шеф-кухар, кухарі, кондитери, піцери, сушисти та ін.). Мотивацією для цієї категорії співробітників буде визнання їхніх талантів у приготуванні та оформленні страв та значущості для ресторану. Цікавою

соціально-психологічною мотивацією можуть бути різні конкурси на звання кращого професіонала. Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих тих чи інших авторських страв.

3. Обслуговуючий персонал у залі ресторану «Гегуті» – це кваліфіковані та некваліфіковані працівники, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами та клієнтами ресторану (бармени, офіціанти, менеджери зали, банкетні менеджери, адміністратори зали, метрдотель, сомельє та ін.). Головною економічною мотивацією буде розмір чайових, одержуваних від задоволених клієнтів.

4. Працівники підсобних служб ресторану «Гегуті» – це некваліфіковані працівники, які забезпечують необхідні умови для функціонування та роботи всіх інших категорій ресторану (прибиральники, доставники продуктів, мийники посуду, підсобні працівники на кухні та ін.). Мотивацією для них буде стабільна та гідна зарплата, чітке коло обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва та періодичні моральні та матеріальні заохочення.

Надалі, аби оцінити результативність використання соціально-психологічних методів управління рестораном, варто звернути увагу на частку працівників, які звільнилися за власним бажанням, у загальній структурі звільнених працівників (рис. 2.6).

Частка працівників, звільнених за власним бажанням, у 2018 році становила 82,0%, а у 2020 році – 95%. Наведена динаміка свідчила, що наявні соціально-психологічні методи управління персоналом не спрацювали досить ефективно в умовах пандемії та зупинки роботи закладу навесні 2020 року. Більша частина працівників, які звільнились за власним бажанням, не змогли погодитися з умовами адміністрації ресторану на оплату 1/3 заробітної плати в період простою.



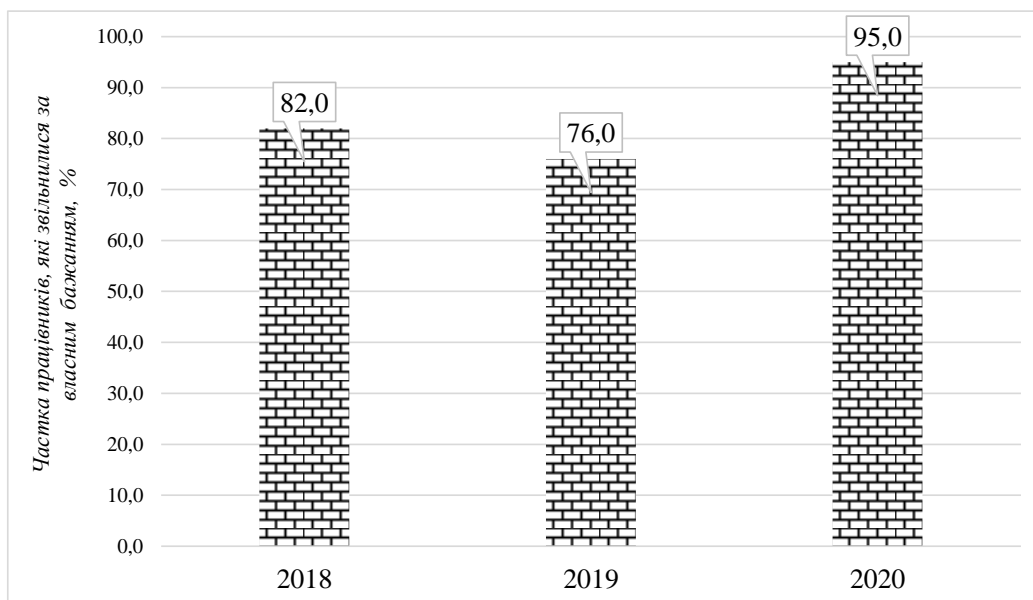


Рис. 2.6. Частка персоналу, який звільнився за власним бажанням до загальної структури звільнених працівників ресторану «Гегуті» у 2018-2020 рр.

*\*складено за даними ресторану*

Коефіцієнти руху персоналу також можуть ілюструвати результативність утримання персоналу за рахунок методів соціально-психологічного впливу. Відповідні показники наведено на рис. 2.7.

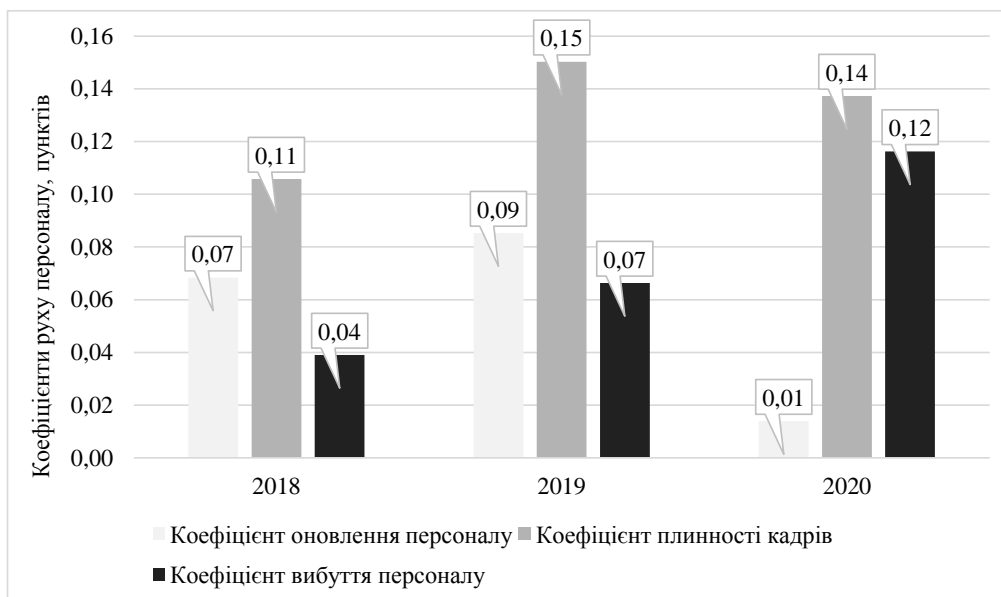


Рис. 2.7. Показники руху персоналу ГК «Гегуті», м. Київ за 2018-2020 роки

*\*складено за даними ресторану*

Зростання коефіцієнта звільнення персоналу у 2020 році не може характеризувати систему HR-менеджменту ресторану з негативного боку,

оскільки основним чинником такого звільнення були зовнішні умови економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

Надалі варто провести оцінку ефективності управління персоналом підприємства на основі використання маркетингового підходу. З цією метою пропонується використати результати опитування відвідувачів ресторану та їх ставлення до процесу обслуговування. Опитування було ініційоване керівництвом ресторану у 2021 році (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика факторів, що визначали рівень лояльності клієнтів ресторану «Гегуті» у 2021 році**

Чинник лояльності споживачів	Рівень значущості чинника за результатами опитування клієнтів, $W_{ij}$	Оцінка факторів	
		Середня оцінка клієнтів, балів (1-5)	Зважена оцінка
Широта меню закладу	0,09	4	0,36
Доступність цін на продукцію закладу	0,08	4	0,32
Наявність акційних програм	0,09	5	0,45
Культура обслуговування	0,31	5	1,55
Оцінка іміджу ресторану на ринку	0,07	5	0,35
Позитивні відгуки в Інтернет	0,18	5	0,9
Атмосфера закладу	0,18	4	0,72
<i>Разом</i>	<i>1</i>	<i>x</i>	<i>4,65</i>

*Джерело: складено автором*

Для оцінки рівня ваги окремих чинників маркетингової ефективності управління персоналом ресторану ( $W_{ij}$ ) отримані в результаті анкетування параметри перераховані до відповідної питомої ваги компонента. З цією метою було внесено у відповідну таблицю відповіді по кожному чиннику. Чинник, який має максимальну оцінку, було взято за «1». Рівень ваги інших чинників було прийнято як співвідношення між підсумком балів по відповідному чиннику та підсумком балів за чинником, який отримав максимальну оцінку. Для визначення рейтингу чинників, що формують задоволеність споживачів показниками обслуговування в ресторані, було здійснене визначення значущості чинників, які визначали вплив на вибір споживачем ресторану.

Слід зазначити, що найважливішим був чинник культури обслуговування в ресторані, який відносився безпосередньо до оцінки роботи персоналу. Це говорить про те, що відвідувачі найбільше реагують на рівень сервісу. Тобто найбільш ефективними для оцінки роботи ресторану є методи стимулювання праці персоналу, що виражаються у формуванні системи знижок, акційних пропозицій та бонусних програм. Варто відмітити, що рівень впливу фактора культури обслуговування був максимальним. Це дає змогу зробити висновок про те, що клієнти закладу в найвищому ступені реагують на рівень сервісного обслуговування.

На рис. 2.8. наведено структуру впливу різних чинників на лояльність клієнтів закладу.

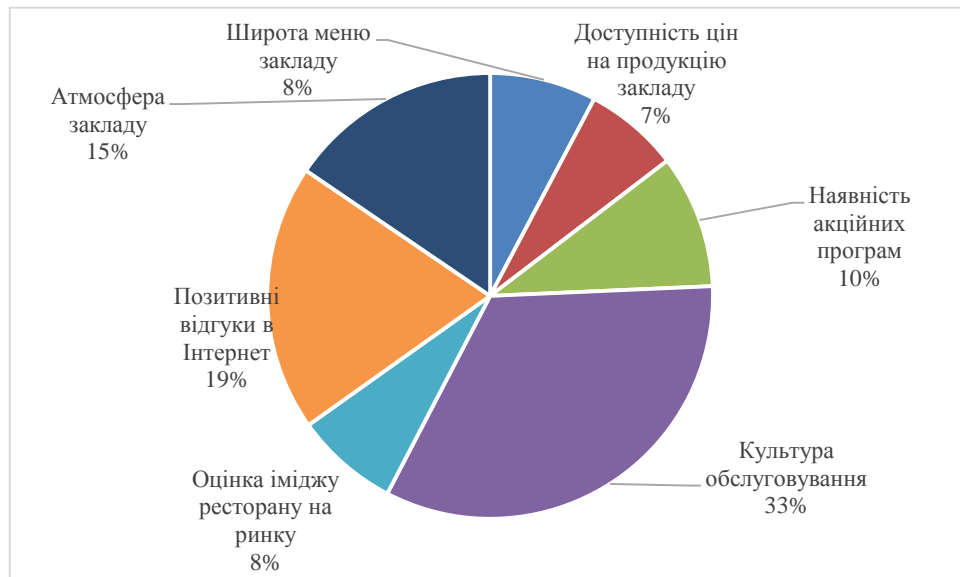


Рис. 2.8. Структура впливу різних чинників на лояльність клієнтів ресторану «Гегуті», %

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.9*

Додатково варто відмітити, що зараз заклад застосовує такі підходи HR-менеджменту для посилення рівня лояльності його відвідувачів:

- періодичні майстер-класи для офіціантів - надає можливість для сервісного персоналу отримати додаткові навички та знання у випадку різних кейсів комунікацій з клієнтами, у тому числі вирішення різних конфліктних ситуацій;

- політика стимулювання попиту з використанням реферальної програми – кожен працівник ресторану може отримати додаткові бонуси, у випадку, якщо він приведе до закладу певну кількість нових клієнтів (фізичних осіб або корпоративних клієнтів), а самі клієнти також у цьому разі отримують знижку у 10% на продукцію головного меню.

Для оцінки результативності соціально-психологічних психологічних методів управління персоналом в ресторані керівництвом закладу було проведено опитування споживачів щодо їх оцінки рівня якості обслуговування, продукції та культури спілкування працівників закладу. На рис. 2.10 наведено результати середньозваженої оцінки в балах для кожного з наведених параметрів.

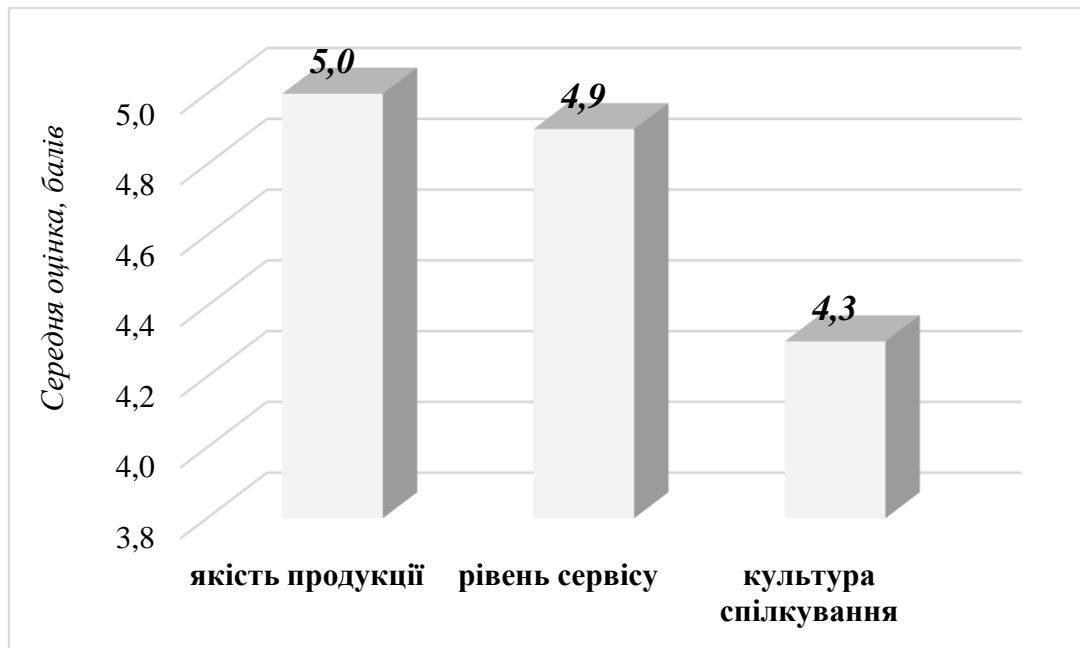


Рис. 2.10. Споживча оцінка якості продукції, рівня сервісу та культури спілкування в ресторані «Гегуті»

*\*складено за даними ресторану*

Як свідчать результати опитування споживачів, в цілому вони розцінюють рівень сервісу закладу на достатньо високому рівні, однак він є нижчим порівняно з оцінкою рівня якості продукції (страв). Це означає, що ресторан має хоч і позитивний, але тривожний сигнал стосовно необхідності підвищення рівня сервісу, зокрема за рахунок культури спілкування персоналу.

Це вимагає у закладу розробки напрямків щодо підвищення рівня корпоративної культури та впровадження системи тренінгів для обслуговуючого персоналу (офіціантів, барменів).

Також керівництвом закладу було проведено паралельне опитування працівників щодо рівня їх задоволення умовами праці, рівнем заробітної плати, кар'єрними перспективами. На рис. 2.11 наведено відповідні результати опитування.

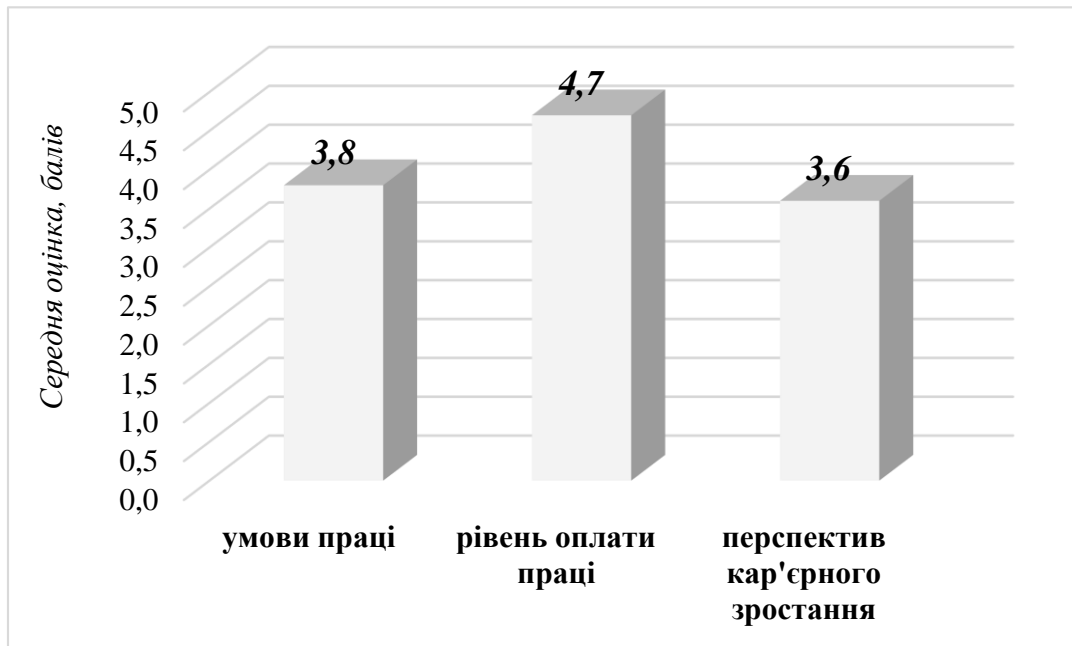


Рис. 2.11. Оцінка персоналом ресторану «Гегути» рівня задоволення умовами праці, рівнем заробітної плати, кар'єрними перспективами

*\*складено за даними ресторану*

Як можемо бачити з даних, наведених на рис. 2.11, в цілому найбільшу оцінку працівники закладу поставили рівню заробітної плати. це пояснюється тим, що ресторан пропонує рівень зарплати вищий, ніж по ринку ресторанів в районі розміщення закладу.

Характеристику загроз та можливостей, а також слабких та сильних сторін закладу наведено у табл. 2.10.

Виходячи з визначених вище загроз та можливостей, сильних та слабких сторін досліджуваного закладу побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11).

**Оцінка загроз та можливостей, а також слабких та сильних сторін  
ресторану «Гегуті» у 2021 році**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Revenue-менеджмент є ефективним	1. Дублювання деяких функцій управління
2. Здатність удосконалити меню стравами авторської кухні	2. Відсутність політики розвитку кар'єри для персоналу
3. Наявність бажання у керівництва розвивати бізнес	3. Високі показники плинності кадрів
4. Досвідченість персоналу	4. Низький рівень фінансової стійкості
5. Наявність власного приміщення	5. Відсутність заходів просування ресторану онлайн
<b>Загрози</b>	<b>Можливості</b>
1. Обмеження діяльності, що пов'язані з пандемією COVID-19	1. Можливість дистанційної торгівлі продукцією
2. Політична нестабільність	2. Удосконалення ланцюгів постачання
3. Інфляційні процеси	3. Поліпшення стратегії управління продуктовим портфелем
4. Зменшення потенційного попиту на послуги ресторану	4. Удосконалення сервісу

*Джерело: складено автором*

Виходячи з проведеного у питанні аналізу, та базуючись на даних про сильні та слабкі сторони закладу, варто зробити висновки про недостатній рівень задоволеності працівників умовами праці та перспективами кар'єрного зростання. Це може пояснюватися низьким рівнем розвитку корпоративної культури, внаслідок чого працівники закладу не розуміють свої можливостей від перебування на роботі в закладі. З іншого боку, працівникам не вистачає додаткових можливостей для особистого кар'єрного росту.

Отже, для персоналу ресторану «Гегуті» характерна низка специфічних характеристик: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів чи менеджера з управління персоналом; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; непрофесійність рядових

співробітників ресторану.

Таблиця 2.11

**Матриця SWOT-аналізу діяльності ресторану «Гегуті», м. Київ**

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Обмеження діяльності, що пов'язані з пандемією COVID-19 2. Політична нестабільність 3. Інфляційні процеси 4. Зменшення потенційного попиту на послуги ресторану	1. Можливість дистанційної торгівлі продукцією 2. Удосконалення ланцюгів постачання 3. Поліпшення стратегії управління продуктивним портфелем 4. Удосконалення сервісу
Внутрішнє середовище	<b>Сильні сторони:</b> 1. Revenue-менеджмент є ефективним 2. Здатність удосконалити меню стравами авторської кухні 3. Наявність бажання у керівництва розвивати бізнес 4. Досвідченість персоналу 5. Наявність власного приміщення	<b>Поле СіМ (заходи):</b> - розширення напрямків розвитку стратегії кафе за: - сегментами споживачів; - ціновими категоріями; - асортиментом.	<b>Поле СіЗ (заходи):</b> - Пошук шляхів нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес
	<b>Слабкі сторони:</b> 1. Дублювання деяких функцій управління 2. Відсутність політики розвитку кар'єри для персоналу 3. Високі показники плинності кадрів 4. Низький рівень фінансової стійкості 5. Відсутність заходів просування ресторану онлайн	<b>Поле СлМ (заходи):</b> - Пошук шляхів удосконалення системи управління - Удосконалення постачання - Диверсифікація головного меню, впровадження авторських страв	<b>Поле СлЗ (заходи):</b> - Впровадження засобів інтернет-маркетингу для інтенсифікації просування ресторану в Інтернет-середовищі; - Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні

Джерело: складено автором

Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різних методів управління, способів впливу, прийомів впливу, інструментів та видів мотивації, враховуючи індивідуальний похід до кожної з перерахованих вище категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного

функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної справи, що дозволяє зберігати професійні та віддані. кадри. Щоб цього уникнути, потрібно брати за основу традиційні та впроваджувати інноваційні способи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Основними етапами процесу формування системи HR-менеджменту ресторану «Гегуті», у відповідності до моделі, є: оцінка персоналу ресторану «Гегуті»; вибір цілей системи HR-менеджменту ресторану; контролювання та оцінювання якості персоналу; створення умов для реалізації розвитку персоналу. Досить значну увагу у процесі використання різних підходів HR-менеджменту у ресторані приділено методам та показникам (KPI) оцінювання продуктивності роботи операційного (у т.ч. виробничого) персоналу. Від достовірної оцінки показників роботи персоналу залежать напрямки та можливості адекватної мотивації працівників, обґрунтовується необхідність у пошуку подальших шляхів розвитку персоналу.

Для персоналу ресторану «Гегуті» характерна низка специфічних характеристик: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів чи менеджера з управління персоналом; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; непрофесійність рядових співробітників ресторану.

Як свідчать результати опитування споживачів, в цілому вони розцінюють рівень сервісу закладу на достатньо високому рівні, однак він є нижчим порівняно з оцінкою рівня якості продукції (страв). Це означає, що ресторан має хоч і позитивний, але тривожний сигнал стосовно необхідності підвищення рівня сервісу, зокрема за рахунок культури спілкування персоналу.



## **РОЗДІЛ 3**

### **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «ГЕГУТІ», М. КИЇВ**

#### **3.1. Розроблення плану корпоративної культури підприємства**

Виходячи з результатів дослідження технологій HR-менеджменту, які використовуються в ресторані «Гегуті», можемо говорити про необхідність їх удосконалення. Зокрема, за результатами маркетингової оцінки споживчої лояльності та лояльності працівників до закладу, проведеної керівництвом ресторану у 2020 році, можемо стверджувати про необхідність формування корпоративної культури, яка дасть змогу вирішити наступні завдання:

- сформувати візію для удосконалення системи кар'єрного розвитку працівників – персонал чітко буде розуміти свій шлях в закладі, свої кар'єрні можливості та мати знання, які ці можливості використати;
- визначити напрямки розвитку системи ділової етики та виховання сервісно-орієнтованих працівників, що стосується, зокрема, офіціантів та барментів закладу.

Можна зробити висновки, що існуюча нині в закладі система управління персоналом не має в основі системної корпоративної культури. Робота з кадрами стосується переважно бухгалтерських завдань з нарахування заробітної плати, премій, відпускних, а також завдань по вирішенню якихось точкових питань. Виходячи з наведеного, в закладі є гостра потреба удосконалити засади роботи управління персоналом на основі впровадження елементів систематизованої корпоративної культури, в основу якої мають бути покладені корпоративні стандарти:

- стандарт з етики спілкування з відвідувачами закладу;
- стандарт спілкування між працівниками закладу (зокрема, даний стандарт має містити положення про недопущення дискримінації у відносинах між працівниками);

- стандарт з професійного розвитку та персональної мотивації.

Наведені три стандарти, на наш погляд, є базовими і з часом можуть доповнюватися. Для впровадження корпоративної культури закладу варто визначити спочатку основні стратегічні цілі, які є передумовою для правильного її розвитку в майбутньому.

Стратегічні цілі та напрямки формування корпоративної культури ресторану «Гегуті» наведено в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

**Стратегічні цілі та етапи формування корпоративної культури  
ресторану «Гегуті» на 2022 рік**

<i>№</i>	<i>Стратегічні цілі формування корпоративної культури</i>	<i>Етапи впровадження корпоративної культури</i>
1	Реформування існуючого стилю керівництва	Оцінка існуючої системи менеджменту ресторану
		Проведення повторного анонімного опитування працівників щодо виявлення факторів їх невдоволеності умовами праці та наявною системою управління
		Обґрунтування оптимальної структури розподілу повноважень
		Коригування посадових інструкцій
2.	Впровадження стандарту щодо професійного розвитку та персональної мотивації	Визначення пріоритетів розвитку персоналу у довгостроковій та короткостроковій перспективі
		Обґрунтувати варіанти можливого підвищення рівня кваліфікації за різними категоріями посад
		Обґрунтування фінансових механізмів імплементації положень стандарту професійного розвитку та персональної мотивації
3	Впровадження стандарту спілкування між працівниками закладу	Пошук інформації про найкращі практики формування ділового етикету, аналіз кодексів етики великих ресторанних мереж
		Визначення та провадження положень стандарту спілкування між працівниками закладу
4	Впровадження стандарту етики комунікацій з клієнтами ресторану	Проведення бенчмаркінгового дослідження стосовно кращих практик
		Обґрунтування та провадження положень стандарту етики комунікацій з клієнтами ресторану

*Джерело: складено автором*

Вважаємо, що наведені стратегічні цілі та напрямки впровадження корпоративної культури є важливими для подальшого удосконалення системи кадрового менеджменту.

Після визначення цілей та етапів формування стандартів корпоративної культури ресторану «Гегуті», доцільно обґрунтувати відповідну програму заходів, яка має закріплювати чіткі заходи, строки та відповідальних осіб за імплементацію програми. Впровадження напрямків (етапів) розвитку корпоративної культури в межах намічених стратегічних цілей вимагає необхідності розробити план заходів, що дозволить поступово впроваджувати кожен з наведених етапів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи плану з формування корпоративної культури ресторану  
«Гегуті» на 2022 рік**

<i>№</i>	<i>Заходи формування корпоративної культури</i>	<i>Відповідальні за виконання заходу</i>	<i>Період здійснення заходів</i>
1	Проведення комплексного оцінювання наявної в ресторані системи менеджменту та підходів до управління кадрами	Виконавчий директор	Січень 2022
2	Проведення повторного опитування персоналу щодо рівня їх задоволення умовами праці	Адміністратор ресторану, шеф-кухар	Січень 2022
3	Аналіз результатів опитування, визначення основних точок контролю для впровадження стандартів корпоративної культури	Директор	Лютий 2022
4	Розробка проектів стандартів корпоративної культури	Адміністратор ресторану	Лютий 2022
5	Валідація проектів стандартів корпоративної культури, висення їх на обговорення з працівниками	Директор	Березень 2022
6	Внесення правок та затвердження стандартів корпоративної культури	Директор	Березень 2022
7	Ознайомлення всіх працівників з фінальними умовами стандартів корпоративної культури	Адміністратор ресторану	Квітень 2022

*Джерело: складено автором*

Після впровадження наведених початкових стандартів корпоративної культури, можливо здійснити оцінку можливостей подальшого її розвитку та пошук шляхів удосконалення наявних стандартів.

Для ефективного впровадження наведених стандартів корпоративної культури ресторану «Гегуті» варто обґрунтувати можливий пакет методичних

документів, які мають супроводжувати процес реалізації окремих положень програми заходів, що наведені у табл. 3.2. Доцільним є сегментація системи документопотоку на 2 основні складові:

- вхідні документи, які передбачені для виконання окремих пунктів плану впровадження стандартів корпоративної культури;

- вихідні документи, які закріплюють результати виконання окремих пунктів програми.

Перелік згаданих документів щодо впровадження корпоративної культури ресторану «Гегуті» на 2022 рік наведено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Перелік документів щодо впровадження корпоративної культури  
ресторану «Гегуті» на 2022 рік**

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Вхідні документи</i>	<i>Вихідні документи</i>
1	Проведення комплексного оцінювання наявної в ресторані системи менеджменту та підходів до управління кадрами	- накази та розпорядження керівництва ресторану; - наказ про облікову політику в частині обліку кадрів	Звіт з результатами проведеного аналізу
2	Проведення повторного опитування персоналу щодо рівня їх задоволення умовами праці	- формуляр анкетного опитування; - формуляр для обробки даних, отриманих після опитування	Не передбачено
3	Аналіз результатів опитування, визначення основних точок контролю для впровадження стандартів корпоративної культури	Не передбачено	Звіт з результатами проведеного аналізу
4	Розробка проектів стандартів корпоративної культури	Вихідна документація, отримана від заходів 1-3	Проекти стандартів корпоративної культури
5	Валідація проектів стандартів корпоративної культури, винсення їх на обговорення з працівниками	Вихідна документація, отримана від заходу 4	Не передбачено
6	Внесення правок та затвердження стандартів корпоративної культури	Вихідна документація, отримана від заходу 4	Фінальні варіанти стандартів
7	Ознайомлення всіх працівників з фінальними умовами стандартів корпоративної культури	Не передбачено	

*Джерело: складено автором*

Наступним етапом є здійснення економічного обґрунтування запропонованих заходів. З цією метою спочатку варто оцінити можливі витрати на реалізацію корпоративної культури. Для оцінки витрат було проведено оцінювання вартості виконання кожного з завдань, враховуючи особливості ринку ресторанних послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Методи реалізації завдань програми впровадження механізму управління реформування корпоративної культури ресторану «Гегуті» на 2022 рік**

№	Заходи	Пояснення витрат	Всума витрат, тис.грн
1	Проведення комплексного оцінювання наявної в ресторані системи менеджменту та підходів до управління кадрами	Залучення керівництвом закладу зовнішнього експерта	50
2	Проведення повторного опитування персоналу щодо рівня їх задоволення умовами праці	Послуги експерта у процесі розробки документації	25
3	Аналіз результатів опитування, визначення основних точок контролю для впровадження стандартів корпоративної культури	Послуги експерта у процесі аналізу результатів опитування	10
4	Розробка проектів стандартів корпоративної культури	Послуги експерта у розробці стандартів	40
5	Валідація проектів стандартів корпоративної культури, винесення їх на обговорення з працівниками	Витрати не передбачаються	-
6	Внесення правок та затвердження стандартів корпоративної культури	Витрати не передбачаються	-
<b>РАЗОМ</b>		-	<b>125</b>

*Джерело: складено автором*

Таким чином, на впровадження стандартів корпоративної культури в ресторані передбачаються витрати в сумі 125 тис.грн.

Оцінку економічного ефекту проведено виходячи з умови, що впровадження корпоративної культури може вплинути на збільшення доходів ресторану через зростання продуктивності праці персоналу. Прийmemo умову, що можливе значення приросту доходів складе 10% у 2022 році.

Прогнозні розрахунки економічного ефекту з урахуванням

запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз оцінка економічного ефекту для від впровадження  
корпоративної культури ресторану «Гегуті»**

Показники	Умовні позначення	Значення
Середньорічний дохід за 2018-2020 рр., тис.грн	Д	9 528
Середньорічна собівартість за 2018-2020 рр., тис.грн	СВ	6 894
Коефіцієнт результативності заходу	Кр.і	10%
Середньорічний маржинальний дохід за 2018-2020 рр., тис.грн	МД = Д - СВ	2 634
Рівень маржинальності середній за 2018-2020 рр., %	$R\phi = \frac{ОП}{Д} * 100$	27,6
Можливе значення маржинального доходу з урахуванням впровадження заходів на 2022 рік, тис.грн.	$ЧПп = Д\phi * (1 + Кр.і) * R\phi$	2897,5
Планові витрати на реалізацію провадження заходів, тис.грн.	Ві	125
Економічний ефект на 2022 рік від проведенн запланованого заходу, тис.грн.	$E = ЧПп - ЧПф - Ві$	138

*\*складено автором*

Як свідчать дані табл. 3.5, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2022 році буде спостерігатися приріст показника маржинального доходу на 263,4 тис.грн за умови впровадження корпоративної культури.

Таким чином, в даному питанні було обґрунтовано заходи з формування програми впровадження корпоративної культури в ресторані. Існуюча нині в закладі система управління персоналом не має в основі системної корпоративної культури. Робота з кадрами стосується переважно бухгалтерських завдань з нарахування заробітної плати, премій, відпускних, а також завдань по вирішенню якихось точкових питань. Виходячи з наведеного, в закладі є гостра потреба удосконалити засади роботи управління персоналом на основі впровадження елементів систематизованої корпоративної культури, в основу якої мають бути покладені корпоративні стандарти: стандарт з етики спілкування з відвідувачами закладу; стандарт спілкування між працівниками закладу (зокрема, даний стандарт має містити положення про недопущення дискримінації у відносинах між працівниками); стандарт з професійного

розвитку та персональної мотивації. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що на 2022 рік прогнозний обсяг маржинального доходу становитиме 2897,5 тис.грн, а обсяг економічного ефекту складе 138 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат на впровадження корпоративної культури становитиме 125 тис.грн.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення формування системи HR-менеджменту підприємства**

Пропозиції щодо удосконалення формування системи HR-менеджменту підприємства мають ґрунтуватися на виявлених його недоліках. За результати дослідження, що були наведені у розділі 2, було також визначено, що в системі HR-менеджменту ресторану наявною є гостра проблема із впровадженням ефективної системи професійного навчання. Зокрема, відсутніми є достатні зусилля керівництва ресторану щодо розвитку етики спілкування з клієнтами та впровадження в цьому напрямку кращих практик і передового досвіду.

Тому, для забезпечення організації навчання для персоналу, пропонуємо для досліджуваного закладу «Гегуті» сформувати перелік напрямків для внутрішнього корпоративного навчання, зразок якого наведено у табл. 3.6. При цьому, було виділено такі напрямки організації навчання персоналу ресторану «Гегуті» на 2022 рік: онбординг програми для новачків, проведення тренінгів для співробітників у сфері ділової етики та культури спілкування, зовнішнє навчання, організація майстер-класів для адміністратора, курси англійської мови.

Організація навчання персоналу ресторану має базуватися на основі розробленого стандарту «Стандарт щодо професійного розвитку та персональної мотивації», впровадження якого було обґрунтовано у питанні 3.1. Положення наведеного стандарту мають включати перелік питань про адаптацію персоналу, визначення критеріїв оцінки зростання продуктивності

праці та якості обслуговування та огляд різних практик та політик щодо професійного розвитку.

Таблиця 3.6

**Можливі напрямки організації навчання персоналу ресторану  
«Гегуті» на 2022 рік**

№	Назва напрямку	Характеристика заходів в рамках реалізації кожного напрямку
1	Програми для персоналу, який приєднується до штату закладу	Програма передбачає розробку хендбуку закладу, який отримує кожен новий співробітник. Згідно програми передбачено вивчення основних відомостей про ресторан, усний залік фахівцю з навчання, екскурсія по ресторану.
2	Проведення тренінгів для співробітників у сфері ділової етики та культури спілкування	Проведення тренінгів для поліпшення рівня комунікацій між працівниками, а також між працівниками та клієнтами закладу
3	Зовнішнє навчання	навчання, яке включає: навчання з залученням зовнішніх ресурсів (наприклад, для кухарів, барменів і т. д.); мережеві крос-тренінги (поїздки співробітників в мережеві ресторани з метою навчання, обміну досвідом тощо)
4	Організація майстер-класів для адміністратора	програми готуються та проводяться фахівцем з навчання спільно з керівниками служб.
5	Курси англійської мови для офіціантів та адміністратора	Навчання для працівників служби бронювання та розміщення, номерного фонду, ресторанної служби

*\*складено автором*

Передбачається, що впровадження заходів з професійного навчання дасть змогу досить ефективно підвищити, з одного боку, рівень продуктивності праці, а з іншого боку, підвищити рівень якості сервісу закладу та нематеріальної мотивації персоналу.

Графік заходів з організації навчання для працівників ресторану «Гегуті» у 2022 році наведено у табл. 3.7. Таким чином, на впровадження ефективної системи навчання персоналу в ресторані передбачаються витрати в сумі 105 тис.грн.

Оцінку економічного ефекту проведено виходячи з умови, що впровадження системи професійного навчання може вплинути на збільшення доходів ресторану через зростання попиту на його послуги за рахунок



підвищення рівня сервісу. Прийmemo умову, що можливе значення приросту доходів складе 15% у 2022 році.

Таблиця 3.7

### Заплановане навчання працівників ресторану «Гегуті» у 2022 році

Назва курсу	Періодичних проведення заходів	Відповідальний за організацію заходу, осіб	Вартість заходів, грн
Програми для персоналу, який приєднується до штату закладу	За вимогою, при включенні до штату нового працівника	Адміністратор ресторану	додаткові витрати не передбачаються
Проведення тренінгів для співробітників у сфері ділової етики та культури спілкування	Лютий 2022 Квітень 2022 Травень 2022	Директор	33
Зовнішнє навчання	Періодично раз на квартал 2022	Директор	40
Організація майстер-класів для адміністратора	Два рази на рік	Директор	12
Курси англійської мови для офіціантів та адміністратора	Січень-лютий 2022 року	Директор	20
<b>Всього:</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>105</b>

\*складено автором

Прогнозні розрахунки економічного ефекту з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Прогноз оцінка економічного ефекту для від впровадження системи професійного навчання персоналу ресторану «Гегуті»

Показники	Умовні позначення	Значення
Середньорічний дохід за 2018-2020 рр., тис.грн	Д	9 528
Середньорічна собівартість за 2018-2020 рр., тис.грн	СВ	6 894
Коефіцієнт результативності заходу	Кр.і	15%
Середньорічний маржинальний дохід за 2018-2020 рр., тис.грн	МД = Д - СВ	2 634
Рівень маржинальності середній за 2018-2020 рр., %	$R\phi = \frac{ОП}{Д} * 100$	27,6
Можливе значення маржинального доходу з урахуванням впровадження заходів на 2022 рік, тис.грн.	$ЧПп = Д\phi * (1 + Кр.і) * R\phi$	3029,2
Планові витрати на реалізацію провадження заходів, тис.грн.	Ві	125
Економічний ефект на 2022 рік від проведенн запланованого заходу, тис.грн.	$E = ЧПп - ЧПф - Ві$	270

\*складено автором

Як свідчать дані табл. 3.8, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2022 році буде спостерігатися приріст показника маржинального доходу на 395,1 тис.грн за умови впровадження системи професійного навчання персоналу.

Отже, для забезпечення організації навчання для персоналу ресторану «Гегуті» було запропоновано сформувавши перелік напрямків організації навчання на 2022 рік, зокрема: онбординг програми для новачків, проведення тренінгів для співробітників у сфері ділової етики та культури спілкування, зовнішнє навчання, організація майстер-класів для адміністратора, курси англійської мови. Оцінку економічного ефекту проведено виходячи з умови, що впровадження системи професійного навчання може вплинути на збільшення доходів ресторану на 15% через зростання попиту на його послуги за рахунок підвищення рівня сервісу. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що обсяг економічного ефекту від впровадження системи професійного навчання складе 270,0 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат на реалізацію заходів становитиме 105 тис.грн.

Обґрунтовано заходи з формування програми впровадження корпоративної культури в ресторані. Існуюча нині в закладі система управління персоналом не має в основі системної корпоративної культури. Виходячи з наведеного, в закладі є гостра потреба удосконалити засади роботи управління персоналом на основі впровадження елементів систематизованої корпоративної культури, в основу якої мають бути покладені корпоративні стандарти: стандарт з етики спілкування з відвідувачами закладу; стандарт спілкування між працівниками закладу (зокрема, даний стандарт має містити положення про недопущення дискримінації у відносинах між працівниками); стандарт з професійного розвитку та персональної мотивації.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження було сформовано такі висновки і пропозиції:

1. Формування кадрового потенціалу з використанням сучасних підходів у сфері HR-технологій є одним з важливих напрямків менеджменту підприємства ресторанного бізнесу. Розробка систем навчання, мотивації та утримання кадрових ресурсів з урахуванням соціально-психологічних, особистісних та мотиваційних чинників є ваговою складовою механізму управління рестораном. З точки зору практики ресторанного менеджменту, результативність роботи ресторану безпосередньо залежить від ефективного використання трудових ресурсів та системи організації праці. Таким чином, вивчення особливостей управління людськими ресурсами в сфері ресторанного бізнесу дозволяє визначити перспективні можливості для покращення свого бізнесу.

2. Підприємство у 2021 році працювало з 40 різними постачальниками, переважну частину яких складали дрібні фермерські господарства та підприємства оптової торгівлі. Основними товарними групами, що постачалися у ресторан, були наступні: м'ясні товари та ковбасні вироби; кисломолочні та сичугові сири; риба та морепродукти; овочі та фрукти; цукор, борошно та крупи; безалкогольні та алкогольні напої. Нині ресторан застосовує такі підходи HR-менеджменту для посилення рівня лояльності його відвідувачів: періодичні майстер-класи для офіціантів - надає можливість для сервісного персоналу отримати додаткові навички та знання у випадку різних кейсів комунікацій з клієнтами, у тому числі вирішення різних конфліктних ситуацій; політика стимулювання попиту з використанням реферальної програми – кожен працівник ресторану може отримати додаткові бонуси, у випадку, якщо він приведе до закладу певну кількість нових клієнтів (фізичних осіб або корпоративних клієнтів), а самі клієнти також у цьому разі отримують знижку у 10% на продукцію головного меню.

3. Можна було спостерігати поступове підвищення рівня прибутковості персоналу. У 2018 році показник чистого прибутку на одного працівника становив 95,5 тис.грн, у 2019 році даний показник підвищився до 107,5 тис.грн або на 12,5%, а у 2020 році – до рівня 159,6 тис.грн або на 48,5%. Зміна чистого фінансового результату у 2019 році була продиктована зростанням результатів від основної, іншої операційної та іншої діяльності. У 2019 р. по відношенню до 2018 р. маржинальний дохід ресторану збільшився на 3099,4 тис. грн (+87,9%), однак вже у 2020 році проти 2019 року наведений показник досить різко знизився на 4882,5 тис.грн. або 73,7%.

4. Для персоналу ресторану «Гегуті» характерна низка специфічних характеристик: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів чи менеджера з управління персоналом; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; непрофесійність рядових співробітників ресторану. Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різних методів управління, способів впливу, прийомів впливу, інструментів та видів мотивації, враховуючи індивідуальний похід до кожної з перерахованих вище категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної справи, що дозволяє зберігати професійні та віддані кадри. Щоб цього уникнути, потрібно брати за основу традиційні та впроваджувати інноваційні способи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

5. Обґрунтовано заходи з формування програми впровадження корпоративної культури в ресторані. Існуюча нині в закладі система управління персоналом не має в основі системної корпоративної культури. Робота з кадрами стосується переважно бухгалтерських завдань з нарахування заробітної плати, премій, відпускних, а також завдань по вирішенню якихось точкових питань. Виходячи з наведеного, в закладі є гостра потреба удосконалити засади роботи управління персоналом на основі впровадження елементів систематизованої корпоративної культури, в основу якої мають бути

покладені корпоративні стандарти: стандарт з етики спілкування з відвідувачами закладу; стандарт спілкування між працівниками закладу (зокрема, даний стандарт має містити положення про недопущення дискримінації у відносинах між працівниками); стандарт з професійного розвитку та персональної мотивації. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що на 2022 рік прогнозований обсяг маржинального доходу становитиме 2897,5 тис.грн, а обсяг економічного ефекту складе 138 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат на впровадження корпоративної культури становитиме 125 тис.грн.

6. Для забезпечення організації навчання для персоналу ресторану «Гегуті» було запропоновано сформулювати перелік напрямків організації навчання на 2022 рік, зокрема: онбординг програми для новачків, проведення тренінгів для співробітників у сфері ділової етики та культури спілкування, зовнішнє навчання, організація майстер-класів для адміністратора, курси англійської мови. Оцінку економічного ефекту проведено виходячи з умови, що впровадження системи професійного навчання може вплинути на збільшення доходів ресторану на 15% через зростання попиту на його послуги за рахунок підвищення рівня сервісу. Виходячи з розрахунків, можемо сказати, що обсяг економічного ефекту від впровадження системи професійного навчання складе 270,0 тис.грн. При цьому плановий обсяг бюджету витрат на реалізацію заходів становитиме 105 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток ресторану / М. Атанасов, О. Йона // Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2018 р.: матер, конф. -Одеса, ОНЕУ. – С. 54-61.
2. Беляєва С.С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в ресторані / С.С. Беляєва // Молодий вчений. - 2020. - № 12(52). - С. 564–571.
3. Білецька І.М. Стилі лідерства, які впливають на процес HR-менеджменту підприємств ресторанного господарства/ І.М.Білецька // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – 2020.–№1(27). – С. 252-257
4. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельному бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2020 – № 4– С. 66-78.
5. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 832 с.
6. Бунтова Н.В. Розвиток системи кадрового забезпечення ресторанного господарства України: методолого-методичні аспекти. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11677/12-Byntova.pdf>
7. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2018. – №60. – С. 66–74
8. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина І. Том 1. – С. 43–51
9. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л.

- Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6478>
10. Везомська І.Г., та ін. Організація роботи ресторану з корпоративними клієнтами / І.Г. Везомська, Г.О. Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2019. - №1. – С. 101-106
  11. Віновська Х. Сучасні методи популяризації закладів ресторанного бізнесу у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2018. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf>
  12. Гакова М. В. Концептуальні підходи до HR-менеджменту підприємств ресторанно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.
  13. Гакова М. В. Управління ресторану ресторанного бізнесу підприємств ресторанно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 13(1). - С. 55-60
  14. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко // Портал: [tourlib.net](http://tourlib.net). – Режим доступу [\www/ URL: http://tourlib.net/stattiukr/gotynyuan.htm](http://www.tourlib.net/stattiukr/gotynyuan.htm). – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2019
  15. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
  16. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224
  17. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у ресторанному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2019. - №112. – С. 140-149

18. Дані ринку ресторанних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cushmanwakefield.com/>
19. Зубарева М.А. Головні тренди ресторанного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарева // Економічний часопис-XXI, 2019. № 7-8(2). – С. 36-39
20. Зубарева М.А. Інструменти популяризації ресторанного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки, 2019. -№4. – С. 42-48
21. Касич А.О., та ін. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства / А.О. Касич, О.А. Бурба // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. -№ 16. - С. 130-134.
22. Килин О.В., та ін. Формування персоналу підприємства ресторанного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід / О.В. Килин, Ю.В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - №22. - С. 20–24.
23. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку ресторанного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2018. - № 3 (84). – С. 50-56
24. Козак К. Б. Дослідження проблем HR-менеджменту в ресторанно-ресторанної галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2018. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51
25. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління ресторану ресторанного бізнесу: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2019 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2019. – С. 199-201.
26. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності ресторану на ринку ресторанних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2020. - №3. – С. 66-70



27. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2020. - №3(7) - с. 58 - 61.
28. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 270 с
29. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності HR-менеджменту ресторанно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2019. - № 1 (119). - С. 45-54.
30. Оболенцева Л.В., та ін. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах ресторанного господарства / Л.В. Оболенцева, І.В. Сегеда, Н.М. Богдан // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. - №36. – С. 54-58
31. Огієнко М.С., та ін. Управління персоналом підприємств ресторанно-ресторанного бізнесу / М.С. Огієнко, А.М. Огієнко, А.В.Мельник // Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. - №2(11). – С. 56-62
32. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
33. Пилипенко О. В. Особливості HR-менеджменту 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 2018 р., Київ). - К.: КНУТД, 2018. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 15-16.
34. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії HR-менеджменту у ресторанно-ресторанних закладах / І. О. Пислару // Причорноморські економічні студії, 2019. - № 31. - С. 91-94.
35. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Русьичний бізнес: світові

- тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.
36. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
37. Продіус О.І., та ін. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О.І. Продіус, В.В. Лобінцева // ECONOMICS: time realities. – 2020. - №4. – С. 57-55
38. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства України / Н. Рогова, С. Рибаківа, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf>
39. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №5. – С. 147–154.
40. Томаля, Т.С. Особливості HR-менеджменту на ресторану ресторанного бізнесу / Т. С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 2, т. 2. – С. 271-274.
41. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2020. – №4. – С. 61–65.
42. Фальченко О. О. Методи HR-менеджменту у закладах ресторанно-ресторанного господарства / О. О. Фальченко, І. А. Юр'єва, Н. Ю. Мардус // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. – 2018. – № 25. – С. 493-498.
43. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2020. - №15. – С. 51-56

44. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку ресторанних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2018. - №4. – С. 58-65.
45. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2020. – С. 162–166.
46. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2019. - вип. 5. - С. 167-170
47. Mazaraki A., Vedmid N. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise / A. Mazaraki, N. Vedmid // The economic analysis journal. - 2013. - № 7-8.
48. Bersin Josh. HR Technology 2020: Disruption Ahead. 2020 URL: <https://joshbersin.com/2019/08/hr-technology-2020-disruption-ahead/>

# ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***NORECA –  
НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник  
наукових статей  
студентів**

**Частина 1**

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>КОСТЮК Т.</b> Споживацькі настрої щодо готельних послуг міста Львів .....	8
<b>КРОХМАЛЬНА Ю.</b> Тренди розвитку екоготелів в Україні .....	13
<b>ЛИТВИНЕНКО К.</b> Проектування готелів для відпочинку у Київській області .....	17
<b>ЛОПАРЄВА О.</b> Інноваційна концепція в індустрії гостинності: екологічний готель .....	21
<b>ОПАНАСЕНКО Є.</b> Пандемічні зміни у стратегічному розвитку суб'єктів готельного бізнесу .....	26
<b>ОСТРОВСЬКА Є.</b> Тренди розвитку мініготелів .....	30
<b>ПАНАСЮК Т.</b> Тенденції розвитку резорт-готелів .....	36
<b>ПЕРІЖОК А.</b> Функціонування конгрес-готелів .....	42
<b>РУДЕНКО (ДЕРЕВИНСЬКА) В.</b> Екологічний туризм в Україні .....	47
<b>ХАРУК О.</b> Організація діяльності хостелів в Одесі .....	55
<b>АНДРІАНОВА Л.</b> Міжнародний брендинг готельних операторів .....	60
<b>АСАТРЯН Л.</b> Корпоративна система менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу .....	63
<b>ГАРАНЬ (ТИМОШЕНКО) О.</b> Корпоративна система HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу .....	68
<b>ГОЛЕНКО (ЗАГРІЙЧУК) К.</b> Корпоративна система інтернет-маркетингу суб'єкта готельного бізнесу .....	73
<b>КОЛЕСНИК А.</b> Інтегровані цифрові технології бронювання послуг в готельних мережах .....	79
<b>ПАЛЮТА А.</b> Просування послуг готелів на міжнародному ринку .....	84

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**ВЕРХОВОД В.О, 2м курс ФРГТБ**

**Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

*У статті розглянуто сутність науково-теоретичних підходів до формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства, проаналізовано основні економічні категорії мотиваційного процесу. Розкрито сутність методів матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності у готельному господарстві та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її удосконалення.*

**Ключові слова:** *матеріальні та нематеріальні мотиви, формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства, теорії мотивації.*

*In the article the essence of scientific and theoretical approaches to the formation of the motivational mechanism of personnel management of hotel industry enterprises is considered, the main economic categories of the motivational process are analyzed. The essence of methods of material and non-material motivation of labor activity in the hotel industry and the substantiation of methodical and practical recommendations for its improvement are revealed.*

**Key words:** *material and non-material motives, formation of motivational mechanism of personnel management of hotel industry enterprises, theory of motivation.*

**Актуальність теми.** Тривала недооцінка значущості цієї проблеми на практиці призвела до прорахунків у соціально-економічній політиці на всіх рівнях управління, обумовила суперечності між ціною і вартістю робочої сили, загострення розбіжностей між інтересами найманих працівників і роботодавців, призвела до “віддалення” системи мотивації трудової діяльності персоналу від системи ефективного управління підприємствами. Як наслідок, на підприємствах України не використовується повною мірою трудовий потенціал, є обмеженим та неефективним арсенал методів матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності, гальмується прискорення економічного та інноваційного розвитку. Назріла потреба у вдосконаленні мотиваційних механізмів управління персоналом в інтересах досягнення стратегічної і тактичної мети колективу і підприємства: отримання бажаних індивідуальних і колективних результатів діяльності і адекватної винагороди за працю, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту тощо.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів мотивації закладено дослідниками різних часів, серед яких А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін.

Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Ведерніков М.Д., Войнаренко М.П., Грішнова О.А., Гончар О.І., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Карлін М.І., Колот А.М., Новіков В.М., Нижник В.М., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Піддубна Л.П., Семікіна М.В., Сорока І.В., Тютюнникова С.В., Чухно А.А. та ін., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Отже, виникає нагальна необхідність поглибленого дослідження проблем формування мотиваційного механізму управління персоналом, пошуку та обґрунтування шляхів їх вирішення. Усе це обумовило актуальність обраної теми дипломної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

**Мета статті** - поглиблення теоретико-методологічних засад формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємств ресторанного господарства та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Питання визначення та розробки мотиваційних засобів впливу на працівників розглядаються в цих теоріях мотивації з різних позицій. Мета змістовних теорій мотивації А.Маслоу, Д.МакКлеланда, Ф.Герцберга, К.Альдерфера – виявити найповніший перелік потреб працівників, визначити їх насуцність і, у відповідності з цим, пропорції застосування внутрішніх та зовнішніх винагород. Процесуальні теорії В.Врума, Л.Портера і Е.Лоулера прагнуть визначити ймовірність отримання очікуваного результату при мотивувальній ролі потреб і різному можливому ступені їх задоволення.

**Можна сказати, що в першому випадку визначаються потреби, а у другому – мотиви.**

Серед основних концепцій поведінки працівників, які широко використовуються менеджментом, одне з перших місць займає висунута психологом А.Маслоу гіпотеза ієрархії потреб, в якій науковець виділив п'ять рівнів потреб, розподіливши їх у висхідному порядку від "нижчих" матеріальних до "вищих" духовних. А.Маслоу стверджує, що потреба, яка в певний момент є найменш задоволеною, буде домінувати у формуванні поведінки; в міру того, як вона задовольняється, її місце займає чергова потреба вищого порядку. Вважається, що всі потреби в принципі можуть бути задоволені, за виключенням потреби у самовираженні. [1].

Ф.Герцбергом [4] була розроблена модель мотивації, яка враховує співвідношення матеріальних і нематеріальних факторів мотивації – двофакторна модель, основне положення якої полягає в тому, що задоволеність чи незадоволеність працею визначається різними факторами. Згідно з теорією Ф.Герцберга цікава, змістовна праця, яка дозволяє досягти успіху і надає винагородження через визнання і підвищення посадового статусу, має стимулюючий характер, тому одним з основних шляхів підвищення результативності праці є "збагачення" змістовності робіт [1].

Із необхідності об'єднати потреби в окремі групи виходив і К.Альдерфер у власній теорії мотивації. Він виділив три групи потреб: потреби існування; потреби зв'язку; потреби зростання. На відміну від піраміди А.Маслоу, процес задоволення потреб відбувається не лише вгору за ієрархією, але й униз за неможливості задовольнити потреби вищого рівня. При цьому можливе також переключення з однієї конкретної потреби на іншу [1].

Як бачимо, головним недоліком змістовних теорій мотивації є те, що вони не враховують багатьох змінних величин, які визначають ситуацію чи пов'язані з нею. Тому стає зрозумілим, що для пояснення механізму мотивації необхідно розглянути багаточисельні поведінкові аспекти і параметри зовнішнього середовища.

Для представників процесуальних теорій мотивації вихідним є те, що працівники діють на основі певного роду очікувань, спрямованих на майбутнє. Вони орієнтуються на можливість виникнення зв'язків між цілями індивіда та їх результатами.

Найвідомішим представником даного напрямку є В.Врум, який ув'язав мотивацію особистості із сприйняттям індивідом власного бажання, ймовірності і можливості отримання результатів. Однак, модель В.Врума лише концептуально показує детермінанти поведінки і розрахована на аналіз дій працівника в робочій ситуації. Вона допомагає виявити можливий зв'язок між індивідуальними та організаційними цілями.

Зрозуміло, що механізм реалізації будь-якої системи мотивації залежить від специфічних умов діяльності конкретного підприємства. Важливою передумовою вибору системи мотивації є визначення чинників, які впливають на ефективність трудової діяльності працівників. Чинники ефективності праці, які пов'язані з людиною як працівником, можна розподілити на три групи: 1) фізичні сили і можливості людини: вік, стать, стан здоров'я; 2) кваліфікаційні та розумові здібності: знання, навички, вміння, досвід, кмітливність, винахідливість, підприємливість тощо; 3) ставлення до праці: свідомість, сумління, дисциплінованість, організованість, відповідальність та інше.



Сутність мотиваційного механізму визначається всією сукупністю виробничих відносин, що виникають як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі: у взаєминах суб'єкта, що господарює, з іншими суб'єктами господарювання і державою. Виробничі відносини, породжувані зовнішнім середовищем, що моделюються як виробничі і ще ширше – соціально-економічні відносини, виникають усередині підприємства у процесі його господарської діяльності. І якщо перші від власної діяльності підприємства не залежать (іншими словами, у кожен даний момент вони статичні), внутрішньо підприємницькі відносини досить мобільні, оскільки формуються під впливом чітко визначеної конкурентної політики підприємства, що сама може змінюватися, виходячи з конкретних потреб працівників підприємства в той чи інший період часу.

Слід зазначити, що об'єктом мотивації є праця. Мета створення мотиваційного механізму всередині підприємства – високопродуктивна праця працівників. Причому усі ланки механізму мотивації (підсистеми) повинні бути налаштовані таким чином, щоб потреба в праці переважала над іншими потребами індивіда, формувалася на основі співпадання інтересів підприємства і працівника. Нижче, у таблиці 1, пропонується авторське бачення такої класифікації.

Таблиця 1

**Класифікація типів і видів механізмів мотивації управління персоналом**

№п/п	Класифікаційна ознака	Механізми мотивації
Типи мотиваційних механізмів		
1	По відношенню до суб'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внутрішній тип механізму</li> <li>▪ Зовнішній тип механізму</li> </ul>
Види мотиваційних механізмів		
2	За об'єктом впливу в системі соціально-трудова відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Механізми мотивації найманих працівників</li> <li>▪ Механізми мотивації роботодавця</li> </ul>
3	За змістом важелів, що впливають на потреби	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Економічні</li> <li>▪ Соціальні</li> <li>▪ Психологічні</li> <li>▪ Організаційно-культурні</li> <li>▪ Адміністративні та ін.</li> </ul>
4	За силою впливу на стан мотивації індивіда	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Активні</li> <li>▪ Пасивні</li> </ul>
5	За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Короткострокові</li> <li>▪ Довгострокові</li> </ul>
6	За масштабністю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Індивідуальні</li> <li>▪ Колективні</li> </ul>
7	За рівнем у системі ієрархії управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Особистісні</li> <li>▪ Мікроекономічні</li> <li>▪ Мезоекономічні</li> <li>▪ Макроекономічні</li> </ul>
8	За спрямованістю дії	Мотиваційні механізми <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ результативності діяльності;</li> <li>▪ забезпечення якості праці персоналу;</li> <li>▪ забезпечення конкурентоспроможності послуг;</li> <li>▪ підвищення підприємницької активності;</li> <li>▪ підвищення інноваційної активності</li> </ul>
9	За кінцевим результатом	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ефективні</li> <li>▪ Неєфективні</li> </ul>

Мотиваційний механізм - це складова механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності людини, і розглядається як впорядкована сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивоутворюючих факторів досягнення складної мети. Мотиваційний механізм, як будь-яка система повинен володіти властивостями раціональної цілісності і відокремленості його елементів, взаємозв'язок яких потребує при зміні одних елементів змінювати інші задля підтримки ефективності дієвості мотиваційного механізму. В той же час існує певний ступінь відокремленості елементів за для того, щоб компенсувати зміну змісту будь-якого елементу іншими елементами мотиваційного механізму задля ефективності його дії. Такими елементами можуть бути умови праці і диференціація її оплати в залежності від умов.

Існування різноманітних поглядів щодо визначення мотиваційного механізму обумовлює необхідність запропонувати уточнене визначення "мотиваційний механізм управління персоналом" наступним чином: це багатокomпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних та адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання її конкурентоспроможності.

Інтереси підприємств безпосередньо впливають на суспільну мету, а мотиви їхньої діяльності прямо формують суспільні потреби, тому що знаходяться в стані взаємозалежності й обумовлюють один одного. Крім того, інтереси підприємств впливають як на формування суспільних потреб (як складова частина), так і на стимули (потенційно і з визначеною часовою дією, з огляду на можливу розбіжність інтересів підприємств із цілями суспільства). Типовий процес впливу на поведінку включає наступні кроки: визначення проблеми або бажаних змін у поведінці; розробка системи оцінок і заходів, що дозволять оцінити і побачити зміну поведінки; управління мотивацією [9]. Наведена схема дає нам уявлення лише про умови формування управлінської моделі мотиваційного механізму, а не його суті. Остання може бути представлена у вигляді наступної схеми (рис. 1).

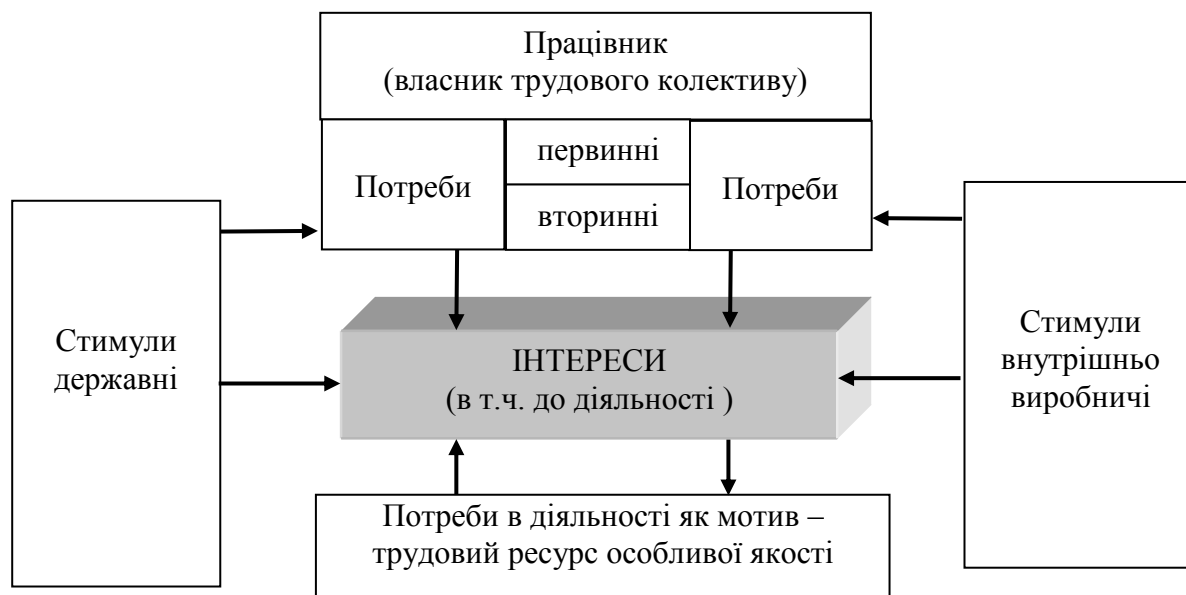


Рис. 1. Модель мотиваційного механізму управління підприємством

Ця схема показує, що стимулювання на всіх його рівнях може впливати одночасно на всі потреби й інтереси (у тому числі до діяльності). Сама ж потреба в діяльності, як потреба внутрішня, глибоко усвідомлена, як мотив, формується на індивідуальному рівні. Якщо вона

є, - перед нами трудовий ресурс особливої якості, що буде мати більш високу ціну на ринку праці. Наявність такого ресурсу на ринку ще не означає його реалізацію на рівні окремих підприємств: для цього і необхідний внутрішньо підприємницький механізм мотивації праці, у взаємодії ланок якого народжується або ні потреба в праці (діяльності) саме на даній підприємстві.

Розвиток мотиваційного механізму управління персоналом, як сукупності спонукальних причин і усвідомлених способів господарського ставлення до діяльності підприємства, а також господарських дій колективів і різних соціальних груп підприємств сфери послуг, посилюють можливості досягнення конкурентного успіху за рахунок утворення синергізму господарювання як ефекту об'єднання творчих потенціалів професійних керівників/менеджерів і безпосередніх учасників виробничих процесів, що проявляється у підвищенні працездатності персоналу, якості й конкурентоздатності послуг, що надаються, ефективності, гнучкості, а саме й конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Таким чином, розглядаючи підприємство як систему, тобто сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання і технології, що орієнтовані на досягнення різноманітних цілей за умов мінливого зовнішнього середовища, управлінські процеси - як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємства сфери послуг зазвичай обмежується постановкою цілей та пошуком ресурсів за для їх досягнення. Але практика показує, що за умов реального розмаїття діяльності та різноманітності людей, які зайняті цією діяльністю, призводить до необхідності формувати спеціальний мотиваційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

На наш погляд, мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати ті соціальні фактори, які відносяться до числа добровільних з боку працівника і підприємства і які орієнтовані на майбутнє; на інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства, тобто сприяти досягненню внутрішньо корпоративної мети; сприяти ідентифікації працівників зі своїм підприємством; підвищувати продуктивність праці, підтримувати її інтенсивність і бажання співпрацівників працювати; соціально розвивати працівників, сприяти підвищенню їх соціального статусу; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат в колективі; формувати у працівників і громадськості позитивну думку про підприємство, тобто зміцнювати діловий імідж підприємства; органічно входити в корпоративну політику підприємства, яке може досягти успіху тільки за умов, коли працівники відчують, що, по-перше, до них відносяться не просто краще, ніж на інших підприємствах, а як до рівноправних партнерів; і, по-друге, тоді, коли в працівників буде можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві.

Процеси формування мотиваційних механізмів відбуваються під впливом багатьох чинників. Проведений аналіз наукових джерел [9] дозволяє виокремити наступні групи чинників (рис. 2).

З рисунку видно, що до організаційних, соціально-економічних та суспільно-політичних чинників, що формують мотиваційні механізми управління персоналом є професійні спілки працівників, економічна та соціальна політика держави, спілки роботодавців, підприємців та промисловців, які безпосередньо впливають на формування державної політики на макроекономічному рівні, створюючи нормативно-правову та науково-інформаційну базу управління персоналом, фінансово-економічні важелі стимулювання економічного зростання, пільги, субсидії роботодавцям для розвитку персоналу, розвиваючи конкуренцію, антимонопольне законодавство, що в свою чергу є заохоченням до розвитку персоналу та підвищення ефективності його праці, а на мікроекономічному рівні, в свою чергу, формують систему оплати праці, систему

матеріальних та нематеріальних заохочень, систему інвестування у підготовку кадрів, людський капітал, систему соціальної підтримки та соціального захисту, моральних заохочень, а також інституціональні чинники, а саме: систему відносин власності, правові взаємовідносини, інституціональне оформлення соціального партнерства, традиції, менталітет, культурні та корпоративні цінності.

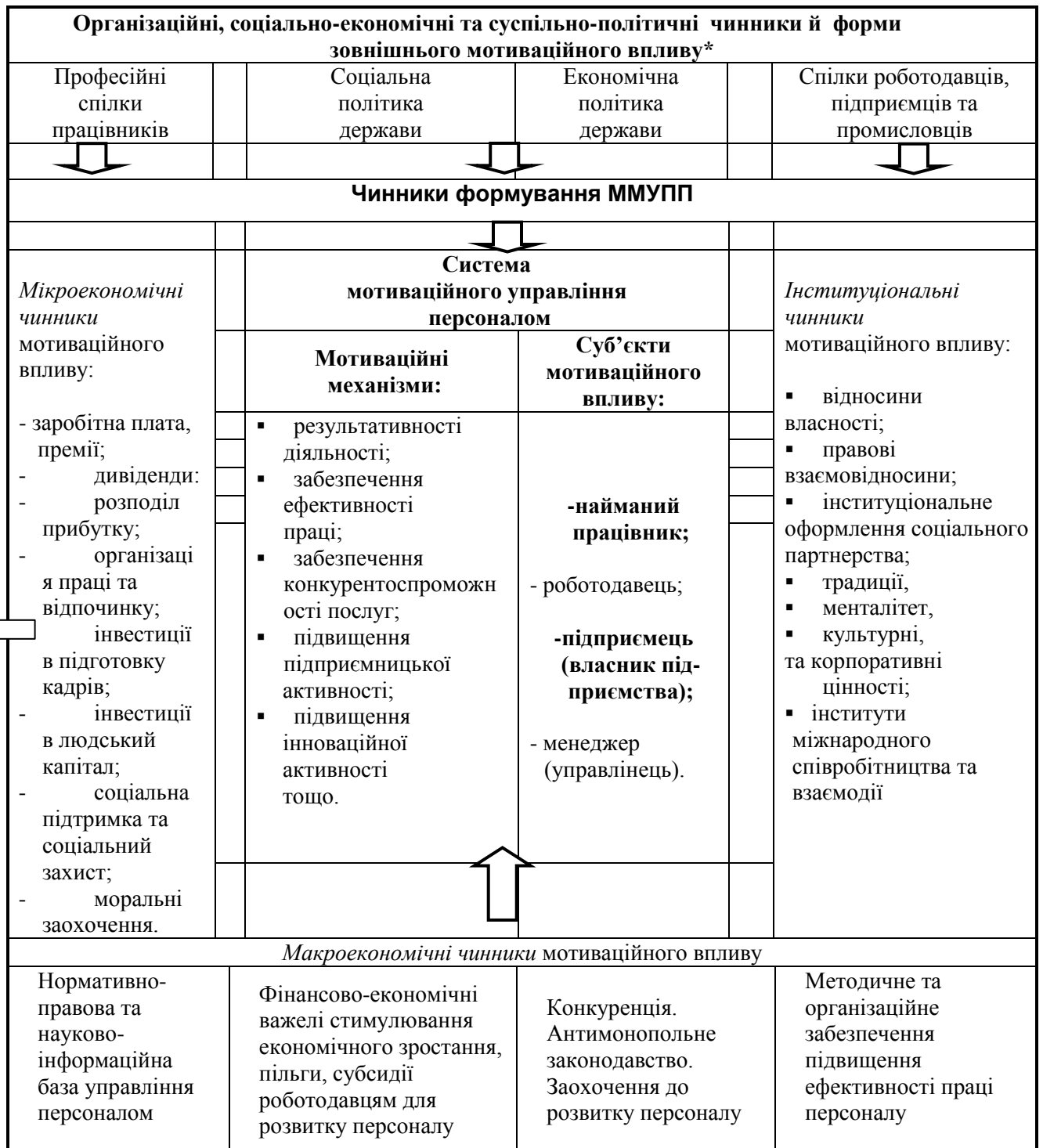


Рис. 2. Загальна схема чинників формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства

По суті, мотиваційний механізм управління персоналом – це саморегулююча система мотивів і стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб найманих працівників, але реалізованих через колективний (приватно груповий) інтерес більшості, тобто через корпоративну мету – створення конкурентної організаційної культури підприємства.

**Висновки.** Отже, дослідження проблем формування мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства має і теоретичне і практичне значення:

1). Ставлення людини до праці залежить від того, як розуміє вона власну трудову діяльність і якими мотивами керується. Тому розуміння механізмів мотивації та їх вивчення дають змогу виробити ефективну політику в сфері трудових відносин та сформуванню найбільш сприятливі умови для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

2). Система оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах повинна бути орієнтована на досягнення виробничих (економія робочого часу та раціональний розподіл персоналу), економічних (повне задоволення ринкового попиту і отримання максимального прибутку) та соціальних (задоволення потреб, отримання доходу, реалізація здібностей і можливостей працівників) результатів. За такої орієнтації відбувається зміна відношення оцінки до управління.

3). Зв'язок з функцією компенсації праці виявляється насамперед через те, що оцінка має на меті пошук резервів зростання продуктивності праці і зацікавленості працівників у результатах власної праці і діяльності всієї організації; є інструментом диференціації оплати праці; сприяє найбільш оптимальному поєднанню економічних стимулів і соціальних гарантій, створенню умов для всебічного розвитку особистості працівника, його професійних та ділових якостей, здібностей, знань, навичок. Е.Уткін переконаний, що оцінювання займає одну з головних позицій в системі мотивації трудової діяльності працівників, є могутнім мотиваційним фактором: усвідомлюючи помилки та промахи, людина прагне працювати краще.

4). Побудова усіх елементів управління персоналом підприємства ресторанного господарства, формування компенсаційної системи повинні здійснюватись на основі їх взаємозв'язку з функцією оцінки персоналу, що створить надійний інструмент реалізації ефективних управлінських рішень, повною мірою забезпечить розвиток підприємства та його працівників.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2017. – 184 с.
2. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Мар-кетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 1. – С. 103–112.
3. Заробітна плата робітників в світі. Звіт ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rate1.com.ua/ua/suspilstvo/2194/>.
4. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2. – Т. 3. – С. 220–224.
5. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
6. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П.З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2017. – 155с.



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1009288770

Дата перевірки:  
22.11.2021 10:54:50 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
22.11.2021 11:03:09 EET

ID користувача:  
100008071

Назва документа: ВКР\_Верховод\_2021

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11762 Кількість символів: 91388 Розмір файлу: 962.44 KB ID файлу: 1009315537

## 4.15% Схожість

Найбільша схожість: 2.25% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009315549)

1.81% Джерела з Інтернету 173 ..... Сторінка 59

3.02% Джерела з Бібліотеки 58 ..... Сторінка 60

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 18

## ДОДАТОК Б

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гегуті"

01.01.2019

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

39992252

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послг мобільного харчування

за КВЕД

56.10

Середня кількість працівників, осіб: 15

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 02217, місто Київ, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ ЗАКРЕВСЬКОГО, будинок 20

1801006

1. Баланс

Форма № 1-  
мКод за  
ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	584,8	735,2
первісна вартість	1011	1445,3	1673,3
знос	1012	836,3	938,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	21,7	84,1
Усього за розділом I	1095	606,5	819,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	573,3	680,0

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	46,7	53,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	260,0	213,3
Витрати майбутніх періодів	1170	746,7	946,7
Інші оборотні активи	1190	326,6	280,0
Усього за розділом II	1195	1 953,3	2 173,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2 559,8	2 992,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	628,7	626,7
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	377,5	384,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1006,1	1010,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	560,0	813,3
розрахунками з бюджетом	1620	240,0	280,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	140,0	113,3
розрахунками з оплати праці	1630	420,0	326,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	193,7	448,5
Усього за розділом III	1695	1553,7	1981,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2559,8	2992,6



2. Звіт про фінансові результати  
за 2018 р.

Форма № 2-

М

1801007
---------

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 831,1	7 774,4
Інші операційні доходи	2120	72,6	44,7
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 903,7	7 819,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 835,8	4 826,6
Інші операційні витрати	2180	1 255,3	1 128,6
Інші витрати	2270	64,8	101,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 155,9	6 056,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 747,8	1 762,7
Податок на прибуток	2300	314,6	317,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 433,2	1 445,4

Керівник

Сванадзе Бондо Емзарович

## ДОДАТОК В

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гегуті"

01.01.2020

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

39992252

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послг мобільного харчування

за КВЕД

56.10

Середня кількість працівників, осіб: 16

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 02217, місто Київ, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ ЗАКРЕВСЬКОГО, будинок 20

1801006

1. Баланс

Форма № 1-  
мКод за  
ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	735,2	592,5
первісна вартість	1011	1673,3	1673,3
знос	1012	938,1	1080,9
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	84,1	38,1
Усього за розділом I	1095	819,3	630,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	680,0	629,7

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	53,3	40,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	213,3	491,7
Витрати майбутніх періодів	1170	946,7	607,9
Інші оборотні активи	1190	280,0	343,4
Усього за розділом II	1195	2 173,3	2 112,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2 992,6	2743,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	626,7	626,7
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	384,1	484,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1010,8	1110,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	813,3	1 040,0
розрахунками з бюджетом	1620	280,0	146,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	113,3	33,3
розрахунками з оплати праці	1630	326,7	106,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	448,5	305,8
Усього за розділом III	1695	1981,9	1 632,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2992,6	2 743,2

2. Звіт про фінансові результати  
за 2019 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 301,6	8 831,1
Інші операційні доходи	2120	290,0	72,6
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 591,8	8 903,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 679,3	5 835,8
Інші операційні витрати	2180	1 917,2	1 255,3
Інші витрати	2270	269,2	64,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 865,8	7 155,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 726,0	1 747,8
Податок на прибуток	2300	490,6	314,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 235,4	1 433,2

Керівник

Сванадзе Бондо Емзарович

## ДОДАТОК Г

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць,

число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Гегуті"

01.01.2021

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

39992252

Організаційно-правова

за КОАТУУ

8038200000

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послг мобільного харчування

за КВЕД

56.10

Середня кількість працівників, осіб: 14

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 02217, місто Київ, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ ЗАКРЕВСЬКОГО, будинок 20

1801006

1. Баланс

Форма № 1-  
мКод за  
ДКУД

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	592,5	546,5
первісна вартість	1011	1673,3	1760,0
знос	1012	1080,9	1213,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	38,1	673,9
Усього за розділом I	1095	630,6	1220,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	629,7	487,4

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40,0	101,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	491,7	120,0
Витрати майбутніх періодів	1170	607,9	220,0
Інші оборотні активи	1190	343,4	77,2
Усього за розділом II	1195	2 112,6	1 006,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2743,2	2226,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	626,7	626,7
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	484,1	708,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1110,8	1334,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1 040,0	795,1
розрахунками з бюджетом	1620	146,7	26,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	33,3	20,0
розрахунками з оплати праці	1630	106,7	33,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	305,8	17,0
Усього за розділом III	1695	1 632,5	892,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2 743,2	2 226,8

2. Звіт про фінансові результати  
за 2020 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 452,3	13 301,6
Інші операційні доходи	2120	123,4	290,0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 575,8	13 591,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 167,7	8 679,3
Інші операційні витрати	2180	1 162,7	1 917,2
Інші витрати	2270	65,8	269,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 396,2	10 865,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-820,5	2 726,0
Податок на прибуток	2300		490,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-820,5	2 235,4

Керівник

Сванадзе Бондо Емзарович