

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління кар'єрою персоналу ресторану «Sin», м. Київ

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

Кузюри
Єлизавети Василівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Ткачук
Тетяна Михайлівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Кузюрі Єлизаветі Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління кар'єрою персоналу ресторану «Sin», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «05» 11 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління кар'єрою персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади здійснення управління кар'єрою персоналу

Розділ 2. Діагностика управління кар'єрою персоналу ресторану «Sin», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Аналіз політики управління кар'єрою персоналу та факторів, що її обумовлюють

2.3. Оцінка результативності управління кар'єрою персоналу у діяльності досліджуваного об'єкта

Розділ 3. Удосконалення управління кар'єрою персоналу ресторану «Sin», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення управління кар'єрою персоналу

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	06.12.2021 р.- 07.12.2021 р.

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Кузюра Є.В.
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи.

Студентка Кузюра Є.В. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно з виданим завданням та відповідно до затвердженого календарного плану.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою обґрунтовано необхідність формування удосконаленого механізму управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. На підставі ґрунтовного аналізу фінансово-господарської звітності студенткою аргументовано особливості формування системи управління кар'єрою персоналу у діяльності досліджуваного об'єкту, здійснено оцінювання її ефективності та досліджено її вплив на результативність функціонування підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення механізму управління кар'єрою персоналу, оцінено перспективність та обґрунтовано їх впровадження у діяльності досліджуваного об'єкту.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

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

Випускну кваліфікаційну роботу студентки Кузюри Є.В. перевірено у системі Unichек (ID 1009288772).

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Кузюри Є.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« ___ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади здійснення управління кар'єрою персоналу.....	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ РЕСТОРАНУ «SIN», М. КИЇВ.....	23
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану.....	23
2.2. Аналіз політики управління кар'єрою персоналу та факторів, що її обумовлюють.....	31
2.3. Аналіз впровадження кадрових технологій у ресторані «Sin», М.київ.....	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «SIN», М. КИЇВ.....	43
3.1. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства	43
3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів.....	51
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання формування ефективної системи управління кар'єрою персоналу стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу та стабільності їхнього розвитку на ринку послуг. Системний підхід до здійснення управління кар'єрою персоналу підприємства ресторанного бізнесу є одним із пріоритетних напрямів системи операційного менеджменту. Питання забезпечення ресторанного бізнесу висококваліфікованим персоналом особливо гостро постало під час пандемії, викликаної COVID-19. Ґрунтовний підхід до створення оптимальної системи управління персоналом дозволить стабілізувати та зменшити витрати на персонал в ситуації зниження доходів підприємства, забезпечити ресторан лояльною командою професіоналів та підвищити рівень сервісу. Таким чином, ефективне управління кар'єрою персоналу ресторану з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, якісному обслуговуванню та тісній взаємодії зі споживачем, а також посилить конкурентоспроможні позиції закладу на ринку ресторанних послуг в цілому .

Аналіз останніх наукових публікацій дозволив визначити, що особливості управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу розкриті у працях багатьох науковців: особливостям мотивації персоналу ресторанного підприємства приділяли увагу Козубова Н. В., Ткаченко О. П., Літинська В. А.; вивченням різних підходів до управління кар'єрою персоналу ресторанного бізнесу займались Білецька І.М., Гакова М. В., Козак К. Б., Пислару І. О.; розроблялись та вивчались спеціальні технології та методології управління персоналом ресторанного бізнесу такими вченими як Вінтоняк С. М., Кісь Я. П., Чирун Л. Б.; підходита способи до управління ресторанним підприємством загалом займались Гакова М. В., Присакар І., Яшина О.В., а також інші. На підставі ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено

необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад управління кар'єрою персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління кар'єрою персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачало вирішення наступних **завдань**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел з питань управління кар'єрою персоналу;
- обґрунтувати методологічні засади здійснення управління кар'єрою персоналу ресторану;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності ресторану;
- провести аналіз політики управління кар'єрою персоналу та факторів, що її обумовлюють;
- здійснити оцінку результативності управління кар'єрою персоналу у діяльності досліджуваного об'єкта;
- навести обґрунтування програми заходів з удосконалення управління кар'єрою персоналу;
- здійснити прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління кар'єрою персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу. Процес дослідження був здійснений з використання

сучасних комп'ютерних інформаційних технологій та програм, в тому числі методів розрахунків в MS Excel.

Практичне значення проведення дослідження полягає у розробці пропозиції, які можуть бути використані у практичній діяльності ресторану «Sin», м. Київ.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного розвитку управління кар'єрою персоналу на підприємстві ресторанного бізнесу.

За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Професійне вигорання в системі управління кар'єрою персоналу сфери HORECA» у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2021 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

На сучасному етапі управління підприємствами ресторанного бізнесу персонал є вирішальним ресурсом, що забезпечує їх конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Формування трудових ресурсного потенціалу в ресторанному бізнесу - це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій менеджменту результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Формування персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних чинників виступає важливою складовою системи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Тому, з метою визначення поняття, сутності та значення персоналу в ресторанній сфері доцільно розглянути основні наукові підходи до трактування досліджуваної категорії в економічній літературі [6].

Питанню управління персоналом на підприємстві різних сфер та видів економічної діяльності присвячено велику кількість праць науковців. Досить широко в літературі з менеджменту при висвітленні питання управління людськими ресурсами підприємства використовують терміни “персонал”, “кадри”, “кадровий потенціал” [14, 18, 23, інші].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття персоналу

Автор	Визначення
1	2
Вакуленко Т. В. [6]	складові частини трудового колективу підприємства ресторанного бізнесу, які виконують виробничі та управлінські функції
Гакова М. В. [9]	основний (штатний) склад кваліфікованих працівників ресторану
Вінтоняк С. М. [7]	один із видів виробничих ресурсів підприємства ресторанного бізнесу, який виражається у сукупності вмінь, навиків та кваліфікаційних ознак трудового колективу

1	2
Козубова Н. В. [21]	працівники ресторану, які, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, приймають участь у процесах виробництва продукції на дання послуг
Крахмальова Н. А. [23]	сукупність працівників підприємства ресторанного бізнесу, які забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів
Літинська В. А. [26]	сукупність індивідів, спроможних до праці, або наявне працездатне населення, яке має необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички і за своїми віковими та освітніми даними відповідає певній сфері діяльності
Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. [29]	склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю для підприємства ресторанного бізнесу. Поняття “персонал” -включає штатний склад працівників підприємства ресторанного бізнесу, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та операційний персонал

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 9, 21, 23, 26, 29].

Основні наукові підходи до визначення поняття персоналу наведено у табл. 1.1.

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

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

На нашу думку, більш переконливим є трактування поняття персоналу науковцями Гаковою М. В. [9] та Вінтоняк С. М. [7], які розглядають даний концепт як похідну від трьох величин:

- кількості населення на даний момент часу в працездатному віці;

- кількості регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя;
- суспільно необхідної напруженості (інтенсивності) трудової діяльності упродовж регламентованого часу.

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

Таким чином, наведений огляд наукових підходів дає можливість сформулювати таке узагальнене поняття персоналу підприємства ресторанного бізнесу: персонал ресторану – це сукупність працівників підприємства ресторанного бізнесу, які приймають активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи тим самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку ресторанних послуг.

Варто відмітити, що зміст поняття персоналу у ресторанному бізнесі є ідентичний до інших сфер економіки, однак має наступні особливості:

- персонал ресторану та його категоризація має виробничо-орієнтовану специфіку з елементами сервісного підходу;
- у ресторанному бізнесі використання персоналу залежить від рівня завантаженості операційного процесу обслуговування відвідувачів;
- розвиток кар’єри персоналу в ресторанному бізнесі є більш вираженим та стрімким за рахунок специфіки функціонування закладів ресторанного господарства [8].

Персонал ресторану надає клієнту не просто обслуговування, а й певний набір емоційного задоволення від відвідування закладу. За умови оптимального використання персоналу ресторан досягає своєї головної мети - задоволеності

клієнта, що іноді важливіше навіть за отримання прибутку, оскільки лояльність клієнтів є критерієм довгострокового успіху [6].

Науковці С. М. Вінтоняк, Я. П. Кісь, Л. Б. Чирун, М. В. Гакова, В. А. Літинська, О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова та інші науковці [7, 9, 21, 26, 29, 30, 31] у сфері менеджменту ресторанного бізнесу погоджуються, що персонал залишається найважливішим джерелом поступального розвитку сфери ресторанних послуг за умови створення сприятливих умов для розкриття організаторського, творчого й інтелектуального потенціалу працівників. Відомо, що успіх у забезпеченні високої якості ресторанних послуг, їхнього швидкого відновлення, зниження витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу провідних рестораторів пов'язаний із тим, що в них створено високоефективні системи управління кар'єрою персоналу.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення концепту управління кар'єрою персоналу

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

Джерело: складено автором на основі [7, 23, 26, 29, 36, 44, 46]

Визначення основних підходів до поняття управління кар'єрою персоналу, у тому числі – з врахуванням специфіки ресторанного бізнесу, наведено у таблиці 1.2.

На підставі ґрунтовного аналізу наукових підходів вищезазначених науковців до визначення концепту управління кар'єрою персоналу, можна дійти висновків, що в даний час при розвитку ресторанного бізнесу управління кар'єрою персоналу підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його стабільний розвиток. Для ресторанного менеджменту управління кар'єрою свого персоналу є одним із пріоритетних напрямів.

Успішна реалізація системи управління кар'єрою персоналу ресторану з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей працівників може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат. Таким чином, управління кар'єрою персоналу ресторану, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями, які наведено на рисунку 1.2.

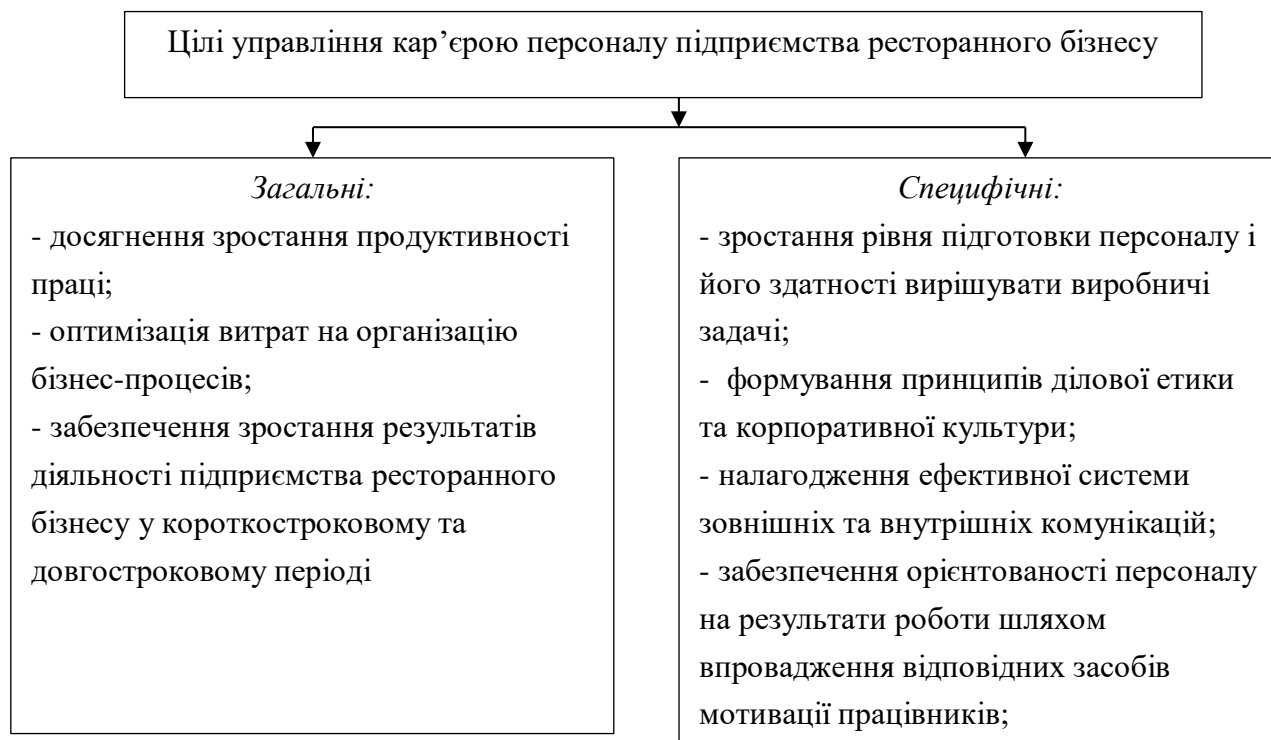


Рис. 1.2. Основні цілі управління кар'єрою персоналу підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [7, 23, 26]

Моніторинг функціонування підприємств ресторанного бізнесу на ринку послуг свідчить про важливу роль персоналу у забезпеченні їх успішної діяльності. Відповідно, актуальними є питання впровадження у систему управління вітчизняними ресторанными закладами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу [20].

На сьогоднішній день менеджмент персоналу розглядається як найважливіший критерій досягнення цілей операційного управління підприємствами, у тому числі - ресторанного бізнесу. Робота з персоналом набуває нових рис, таких як гуманізм, співпраця, а моральні чинники стають важливими інструментами управління рестораном. Прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанної галузі базується не тільки на прагматичних критеріях економічного мислення, а й містить у собі істотні моральні детермінанти. Це означає, що професійна діяльність працівників ресторанного закладу регулюється не тільки правовими й адміністративними нормами, посадовими інструкціями та приписами, а й моральними принципами [9].

Отже, ґрунтовний аналіз наукової літератури з питань управління кар'єрою персоналу дозволяє зробити висновки щодо багатоаспектності напрямів діяльності науковців, зокрема формування наукових поглядів та підходів до трактування поняття; визначення особливостей та основних принципів здійснення управління на підприємстві різних сфер та видів економічної діяльності, у тому числі – ресторанного бізнесу та інше. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності поняття персоналу ресторану надає можливість визначати його як сукупність працівників підприємства ресторанного бізнесу, які беруть активну участь у діяльності закладу та забезпечують функціонування основних його бізнес-процесів, формуючи ти

самим відповідну додану вартість та імідж підприємства на ринку ресторанних послуг.

1.2. Методологічні засади здійснення управління кар'єрою персоналу

Система управління кар'єрою персоналу є складовою частиною загальної системи операційного та стратегічного менеджменту підприємства ресторанного господарства. Будь-який ресторан або ресторанний комплекс може обрати для себе будь-яку конфігурацію системи управління трудовими ресурсами, яка визначається стратегією розвитку закладу на ринку ресторанних послуг [23].

Формування системи управління персоналом у ресторанному бізнесі передбачає ряд етапів, які наведено на рисунку 1.3.

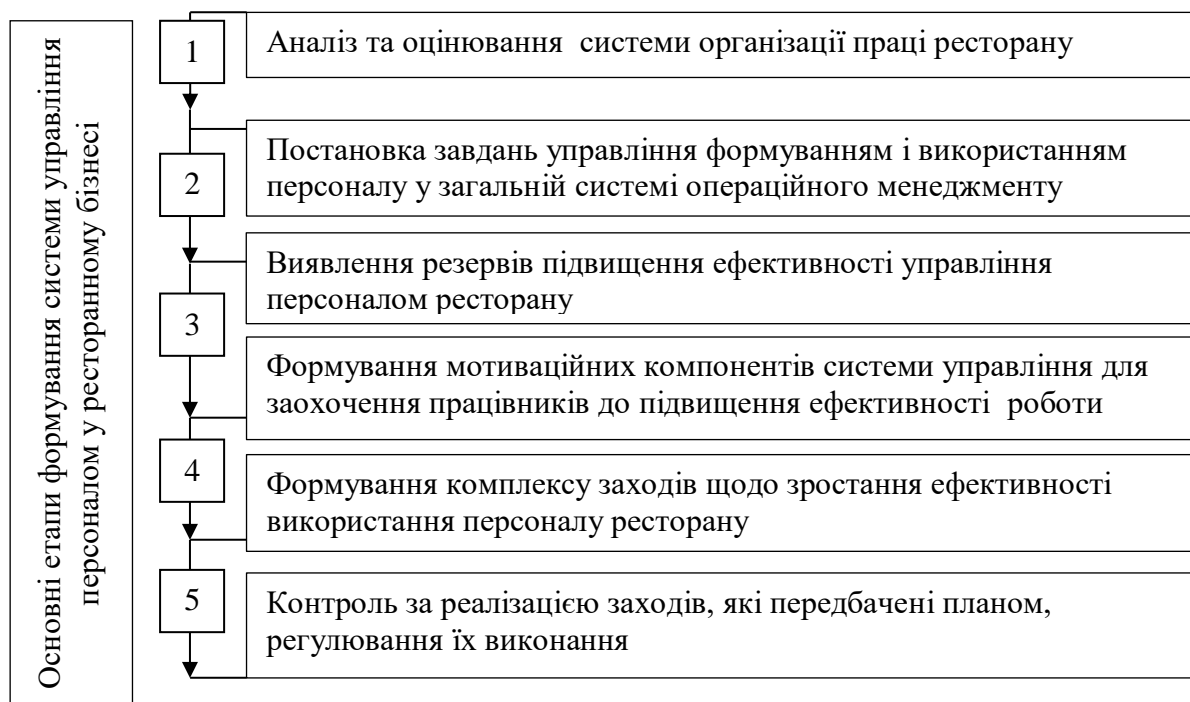


Рис. 1.3. Основні етапи формування системи управління кар'єрою персоналу ресторану

Джерело: складено автором на основі [6, 20, 44, 46]

Наведені на рисунку 1.3 етапи є узагальнюючими та можуть доповнюватися для різних ресторанів, залежно від форматів та концептуальних рішень їх діяльності. Проведення аналізу системи організації праці надає

можливість визначити основні переваги та недоліки управління кар'єрою персоналу. До переваг можна віднести підвищену ефективність роботи персоналу, підвищену якість надання сервісу, а отже і підвищення іміджу ресторанного підприємства та збільшення кількості лояльних клієнтів. Відповідно, до недоліків відносимо зменшення доходів підприємства, підвищену плинність кадрів тощо. При проведенні аналізу системи організації праці важливо слідкувати за етапами, вказаними на рисунку 1.4 :

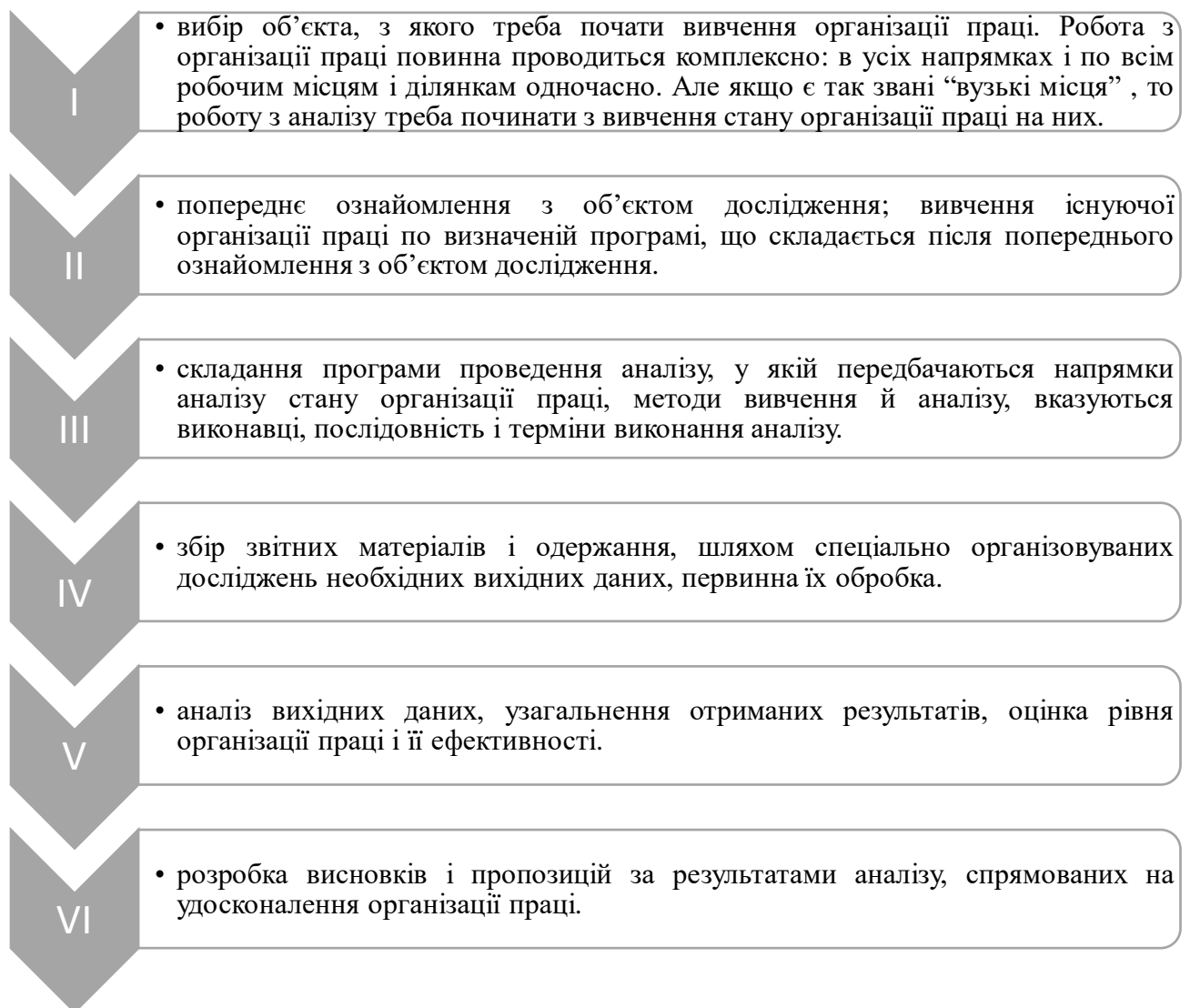


Рис. 1.4. Етапи проведення аналізу та оцінювання системи організації праці ресторану

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 39, 50]

Визначення завдань управління ефективністю використання персоналу у загальній системі операційного менеджменту дозволяє сформувавши перелік цілей та критеріїв їх досягнення (починаючи від впровадження тренінгів до зміни системи мотивації), які передбачають удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Завдання, які ресторанне підприємство може вирішувати через систему управління персоналом, можуть варіюватися в залежності від стратегії конкретного підприємства або від його слабких сторін – створення стабільної команди та зменшення плинності персоналу, підвищення прибутковості ресторану або збільшення продажу конкретних продуктів та послуг, підвищення якості обслуговування, розширення асортименту страв тощо.

Процес використання персоналу на підприємстві передбачає наявність певних резервів (кадрових, матеріальних або фінансових), що характерні для організації системи управління. За результатами оцінювання середовища функціонування підприємства ресторанного бізнесу здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу [20].

Розробка ефективної системи управління кар'єрою персоналу ресторану передбачає формування її мотиваційних компонентів для заохочення працівників до підвищення ефективності роботи ресторану. Тому четвертий етап передбачає визначення основних елементів мотиваційної системи ресторану для закріплення цільових показників результативності роботи працівників [7]. До основних елементів праці можна віднести:

- матеріальне стимулювання;
- комфортні та безпечні умови праці;
- соціально – правові гарантії;
- корпоративна культура;
- можливості самореалізації та професійного розвитку;
- правильний підбір колективу, взаємовідносини всередині;
- участь в управлінні [53].

П'ятий етап передбачає формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу. Ці заходи розробляються за результатами визначення завдань розвитку системи управління та проведення організаційного аналізу. Контроль за реалізацією заходів, які передбачені планом, регулювання їх виконання, є завершальним етапом, що дозволяє оцінити їх результативність [6, 20, 44, 46].

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

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

Основні групи факторів впливу на управління кар'єрою персоналу, зокрема у ресторанному бізнесі, наведено на рисунку 1.5.

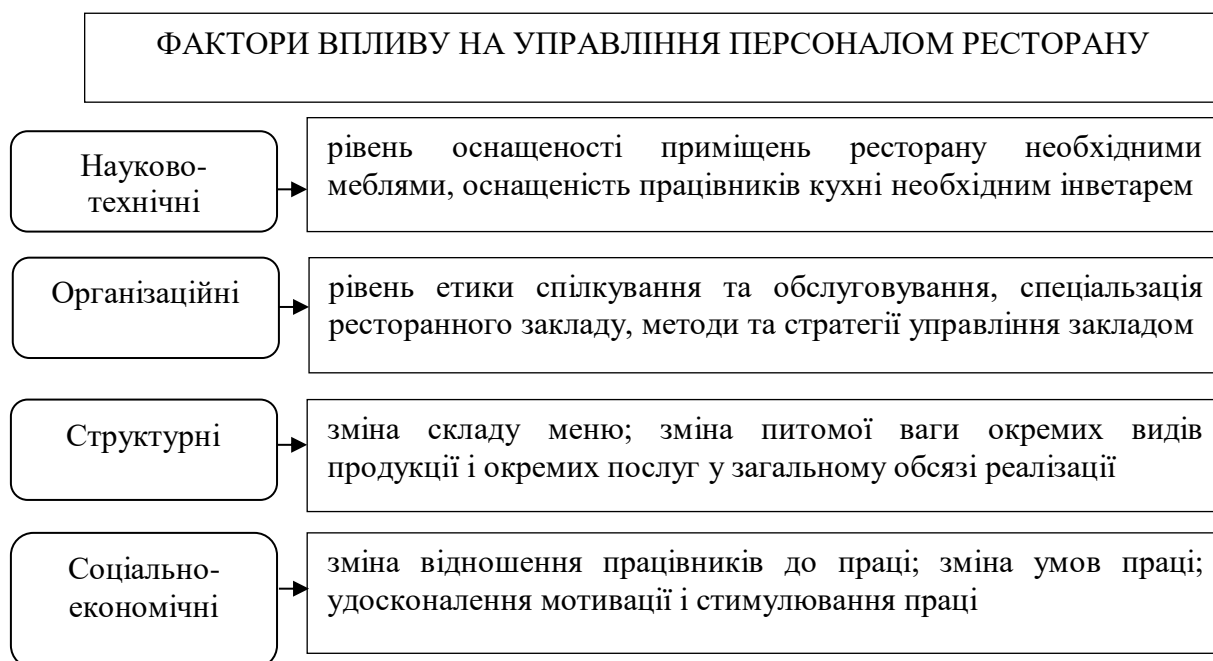


Рис. 1.5. Основні групи факторів впливу на управління кар'єрою персоналу ресторану

Джерело: складено автором на основі [17, 29, 44]

Варто зазначити, що наведені фактори визначають основні критерії формування ефективної системи управління кар'єрою персоналу, до яких варто віднести: задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [7].

На сьогоднішній день управління кар'єрою персоналу є необхідним компонентом управлінського, економічного та інших напрямків підготовки персоналу. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління кар'єрою персоналу, у тому числі в ресторанній галузі, буде сприяти формуванню в них розуміння важливості ефективності і науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Формування системи управління кар'єрою персоналу ресторану характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення аналізу та оцінки системи доцільно оптимізувати її за такими напрямками [21]:

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

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

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

В основі методів експертних оцінок - проведення аналізу на основі думки експертів, обізнаних у сфері дослідження. Зазвичай група експертів підбирається за певним професійним рівнем або в залежності від посади експерта, що дозволяє відібрати групу з високим практичним досвідом стосовно питань, що розглядаються. При аналізі персоналу ресторанного підприємства використання такої групи методів дозволяє виявити основні проблематичні питання та на основі отриманих результатів розробити подальшу стратегію управління персоналом.

Група методів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, метод сценаріїв, параметричний метод та інші) дозволяють аналізувати як зовнішній, так і внутрішній стан ресторанного підприємства. Аналіз зовнішнього стану дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ресторанного підприємства, визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, що в подальшому дозволить скорегувати або змінити вибрану підприємством стратегію. Особливістю внутрішнього аналізу є виявлення чинників, що можуть безпосередньо впливати на ефективність роботи персоналу ресторану (і ресторану загалом) та знаходяться в зоні контролю керівництва та персоналу підприємства, що дозволяє оперативно вносити зміни до робочого процесу.

Методи економічної та математичної статистики направленні на аналіз фінансових показників підприємства – доходи, витрати, прибутки, розподіл бюджету тощо. За допомогою даних методів можна також провести аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом, перевести якісні показники в кількісні.

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

В основі формування системи управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу є визначення мети кадрового розвитку. Метою управління персоналом ресторану є визначення оптимального кількісного і якісного складу кадрових ресурсів. Групу загальних (базисних) принципів системи управління персоналом складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [10].

В основі розробки системи управління кар'єрою персоналу підприємства ресторанного господарства лежить розподіл категорій персоналу та визначення певних функціональних обов'язків, що за ним закріплюються. Основні критерії розподілу персоналу підприємства ресторанного господарства у процесі розробки стратегії розвитку управління кар'єрою персоналу наведено у таблиці 1.4.

**Основні напрями розвитку управління кар'єрою персоналу у
ресторанному бізнесі**

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

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Напрями розвитку виробничого персоналу ресторанів передбачають використання таких технологій як [5,6,7,8]:

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

Отже, формування системи управління кар'єрою персоналу ресторану характеризується як кількісними, так і якісними компонентами.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «SIN», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Sin» поєднує в собі кращі традиції автоської кухні, спритно комбінуючи її з трендами сучасності. Заклад розміщується в місті Києві за адресою: бульвар Л. Українки, 34. Заклад працює з фермерськими локальними продуктами та на своїй кухні використовує широкий спектр рослин, трав та прянощів. Прості, на перший погляд, страви ресторану «Sin» стають особливими завдяки авторським технологіям приготування та підготовки інгредієнтів для гармонійного, завершеного смаку.

Яскрава гастрономія ресторану «Sin» дає можливість відчутти як авторський підхід повністю змінює уявлення про знайомі класичні страви. А використання досвіду та традицій поколінь, у поєднанні із сучасними технологіями приготування, вигідно підкреслює всю палітру смаків локальних продуктів України.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники нижчого рівня управління приймають рішення відповідно зі стандартами, що прописані в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки. Середня ланка управління несе відповідальність за рішення працівників нижчого рівня, в своїх рішеннях керуючись цілями ресторану та намагаючись забезпечити відповідний рівень якості послуг. В ресторані «Sin» вищим рівнем управління можна вважати директора та його замісника, саме вони займаються розробкою стратегічних напрямків розвитку підприємства. Начальників функціональних підрозділів можна поставити на середній рівень управління, а працівників, що безпосередньо контактують з гостями та беруть участь у технологічному

процесі надання послуг, можна віднести на нижчий рівень управління. Оскільки власник має мережу ресторанів, він може не завжди приділяти пильну увагу розвитку саме цьому ресторану, так як альтернативою є інші ресторани, які також дають певний прибуток власнику підприємству.

З метою стратегічного аналізу бізнесу ресторану варто використати бізнес-модель, яка виконана у формі стратегічної діаграми Business Model Canvas (рис. 2.1).

Ключові види діяльності	Ключові цінності	Взаємовідносини з клієнтом	Сегменти споживачів
-Організація надання ресторанних послуг (реалізація страв та напоїв); -додаткові ресторанны послуги	- Оперативність та швидкість реакції на запити відвідувачів; - Професійний підхід до обслуговування гостей	-Клуб постійного клієнта (програма лояльності); -Організація івентів для корпоративних клієнтів	Фізичні особи / юридичні особи (бізнес)
Ключові ресурси		Канали комунікацій	
-Персонал; -Приміщення ресторану; -Засоби комунікацій та інфраструктури; -Обладнання ресторану та меблі		-Сайт ресторану; -Соціальні мережі Facebook та Twitter	
Ключові партнери			
-Туристичні компанії -Посередники у збуті ресторанних послуг -Партнери			
Структура ключових витрат (збутова частина)		Потоки доходів	
Витрати на з/п, комунальні платежі, матеріальні витрати ресторану, послуги сторонніх організацій, витрати на збут		-Дохід від реалізації страв та напоїв; - Дохід від надання інших супутніх послуг; - Інші операційні доходи	

Рис. 2.1. Діаграма Business Model Canvas ресторану «Sin»

Джерело: сформовано автором на основі даних ресторану

Для побудови стратегічної канви було використано підхід до формування бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пінье, який дозволяє формувати

різноманітні фактори для оцінки систем менеджменту компаній [55].

Характеризуючи стратегічний контекст розвитку ресторану «Sin» за моделлю Business Model Canvas, варто відмітити, що основними ресурсами для здійснення господарської діяльності є персонал, приміщення ресторану, засоби комунікацій та інфраструктури, обладнання ресторану та меблі. Потоки доходів ресторану формуються за такими напрямками: дохід від реалізації страв та напоїв; дохід від надання інших супутніх послуг; інші операційні доходи. Водночас основними видами витрат ресторану є наступні: витрати на заробітну плату, комунальні платежі, матеріальні витрати ресторану, послуги сторонніх організацій, витрати на збут, тощо.

На підставі ґрунтовного аналізу фінансово-господарської діяльності ресторану за останніх три роки визначено динаміку доходів закладу, яку представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ресторану «Sin» у 2018-2020 рр., тис.грн.

Статті доходів	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід	10 820,9	14 170,9	13 536,5	3 350,0	31,0	-634,4	-4,5
Інші операційні доходи	89,0	309,0	176,8	220,0	247,3	-132,2	-42,8
Інші доходи	151,0	44,7	53,1	-106,3	-70,4	8,5	19,0
Сукупні доходи ресторану	11 060,8	14 524,6	13 766,4	3 463,8	31,3	-758,2	-5,2

Джерело: сформовано автором на основі даних ресторану (Додатки Б, В таГ)

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяги доходів зросли на 3463,8 тис.грн (+31,3%), а за 2019-2020 рр. – скоротилися на 758,2 тис.грн (-5,2%). При цьому, зростання обсягу доходів ресторану у 2018-2019 рр. відбулося переважно за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг, які у 2019 році зросли на 31,0%. У 2020 році чистий дохід скоротився на 4,5% внаслідок карантинних обмежень, викликаних пандемією COVID – 19.

Доцільно представити структуру доходів ресторану «Sin» у 2018-2020 рр.
(рис. 2.2).

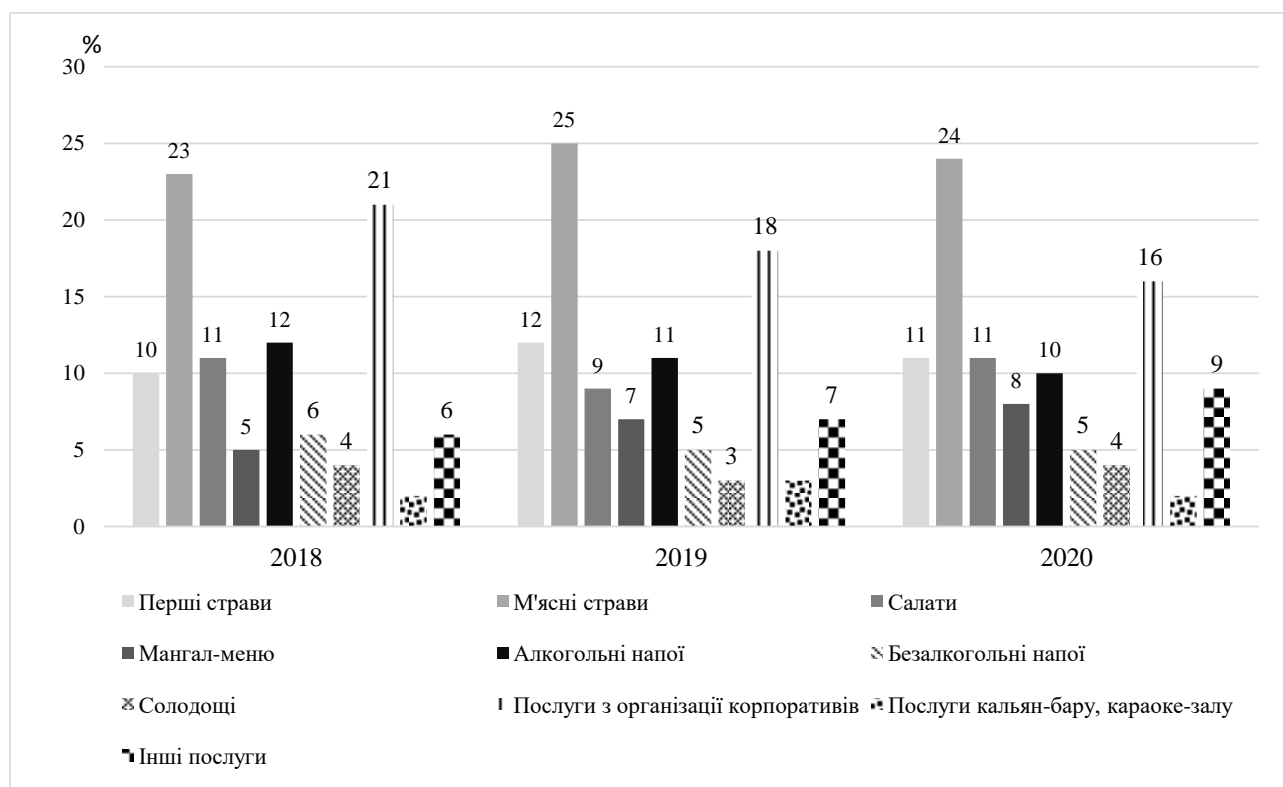


Рис. 2.2. Структура доходів ресторану «Sin» у 2018-2020 рр.

**сформовано автором на основі даних ресторану*

Реалізація готової продукції є основою для формування доходів закладу. Додаткові послуги також впливають на формування величини доходів. Додатковими послугами є послуги з організації корпоративів, свят та виїзного кейтерингу. Інші доходи ресторану складаються з інших операційних доходів (реалізація запасів, їх списання, надання послуг паркування) та інших доходів (реалізації необоротних активів).

Доцільно розглянути структуру доходів закладу за видами продукції та послуг у 2018-2020 рр. Склад та структуру обсягу доходів ресторану за товарними позиціями та видами наданих послуг наведено у табл. 2.2.

Динаміка складу доходів ресторану «Sin» за видами продукції та послуг у 2018-2020 рр., тис.грн.

Групи страв меню та види послуг	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
Перші страви	1082,1	1700,5	1489,0	618,4	-211,5	57,2	-12,4
М'ясні страви	2488,8	3542,7	3248,8	1053,9	-294,0	42,3	-8,3
Салати	1190,3	1275,4	1489,0	85,1	213,6	7,1	16,8
Мангал-меню	541,0	992,0	1082,9	450,9	91,0	83,3	9,2
Алкогільні напої	1298,5	1558,8	1353,6	260,3	-205,2	20,0	-13,2
Безалкогольні напої	649,3	708,5	676,8	59,3	-31,7	9,1	-4,5
Солодощі	432,8	425,1	541,5	-7,7	116,3	-1,8	27,4
Послуги з організації корпоративів	2272,4	2550,8	2165,8	278,4	-384,9	12,3	-15,1
Послуги кальян-бару, караоке-залу	216,4	425,1	270,7	208,7	-154,4	96,4	-36,3
Інші	649,3	992,0	1218,3	342,7	226,3	52,8	22,8
Разом	10820,9	14170,9	13536,5	3350,0	-634,4	31,0	-4,5

* сформовано автором на основі даних ресторану

У 2018-2019 найбільше зростання доходів ресторану спостерігалось по таким групам страв як перші страви – приріст 618,4 тис.грн (+57,2%), м'ясні страви - приріст 1053,9 тис.грн (+42,3%), мангал-меню - приріст 450,9 тис.грн (+83,3%), тощо.

У 2019-2020 зменшення доходів ресторану спостерігалось переважно по таким групам як перші страви – зменшення 211,5 тис.грн (-12,4%), м'ясні страви - зниження 294,0 тис.грн (-8,3%). При цьому, варто відмітити зростання обсягів реалізації мангал-меню - приріст 91,0 тис.грн (+9,2%), тощо. Як видно з рис. 2.2, у структурі реалізації продукції та послуг переважала частка перших страв – 10-11%, м'ясних страв – 20-21%, послуг з організації корпоративів – 17-20%.

Показники витрат ресторану наведено у табл. 2.3. Обсяг сукупних витрат ресторану постійно зростає. У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяги

сукупних витрат зросли на 1736,8 тис.грн (+23,8%), а за 2019-2020 рр. – збільшилися на 1340,6 тис.грн (+14,6%).

Таблиця 2.3

Динаміка витрат ресторану «Sin» у 2018-2020 рр., тис.грн.

Статті витрат	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції та послуг	7 150,7	9 246,5	8 832,6	2 095,9	29,3	-413,9	-4,5
Інші операційні витрати	1 538,2	2 042,5	1 665,1	504,4	32,8	-377,4	-18,5
Інші витрати	79,4	286,8	94,3	207,4	261,3	-192,5	-67,1
Сукупні витрати ресторану	8 768,2	11 575,9	10 592,0	2 807,7	32,0	-983,9	-8,5

* сформовано автором на основі даних ресторану (Додатки Б, В та Г)

При цьому зростання обсягу сукупних витрат ресторану відбулося переважно за рахунок збільшення собівартості від реалізації продукції та послуг, яка у 2019 році зросла на 29,3%, а у 2020 році даний показник скоротився на 4,5%.

Динаміку фінансових результатів ресторану наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ресторану «Sin» у 2018-2020 рр., тис.грн.

Статті витрат	Роки			Відхилення за 2018-2019 рр.		Відхилення за 2019-2020 рр.	
	2018	2019	2020	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Валовий прибуток	3670,2	4924,4	4703,9	1254,2	34,2	-220,5	-4,5
Прибуток від іншої операційної діяльності	-1449,2	-1733,6	-1488,3	-284,4	19,6	245,2	-14,1
Прибуток від іншої діяльності	71,6	-242,2	-41,1	-313,7	-438,3	201,0	-83,0
Чистий прибуток	381,7	679,4	582,8	297,7	78,0	-96,6	-14,2

* сформовано автором на основі даних ресторану (Додатки Б, В та Г)

Обсяг валового прибутку збільшився за 2018-2019 роки на 1254,2 тис.грн або на 34,2 %, а за 2019-2020 рр. – скоротився на 220,5 тис.грн (-4,5%). В цілому можна спостерігати зростання обсягу чистого прибутку – на 297,7 тис.грн у 2019 році. У 2020 році чистий прибуток зменшився на 96,6 тис.грн.

Показники ділової активності закладу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності ресторану «Sin» у
2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2018-2020 рр.	2019-2020 рр.	2018-2019 рр.	2019-2020 рр.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	3,1	3,9	3,7	0,8	-0,2	26,3	-4,9
Коефіцієнт оборотності запасів разів	3,3	4,1	4,5	0,8	0,4	24,8	10,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	2,3	1,9	1,3	-0,3	-0,7	-15,3	-33,9

* сформовано автором на основі даних ресторану (Додатки Б, В та Г)

Як свідчать дані таблиці 2.5, рівень оборотності активів ресторану перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 3,1-3,9 рази на рік. Зокрема запаси - 3,3-4,5 рази, а кредиторська заборгованість - 1,3-2,3 рази.

Важливим аспектом аналізу діяльності ресторану є оцінка показників його рентабельності. На рисунку 2.3 проілюстровано динаміку показників рентабельності активів, рентабельності реалізації та власного капіталу ресторану «Sin» за 2018-2020 рр.

Як можна бачити з рисунку 2.3, досліджуваний ресторан працював прибутково. Рівень рентабельності активів закладу коливався в межах 54-70%. Досить високими були показники власного капіталу, зважаючи на ефективну використання інвестованих у бізнес коштів. У 2020 році значення рентабельності власного капіталу становило 185%, тобто на кожну гривню

інвестованого у ресторан капіталу він отримав 1,85 грн чистого прибутку. Значення рентабельності витрат у 2020 році становило 24,5%.

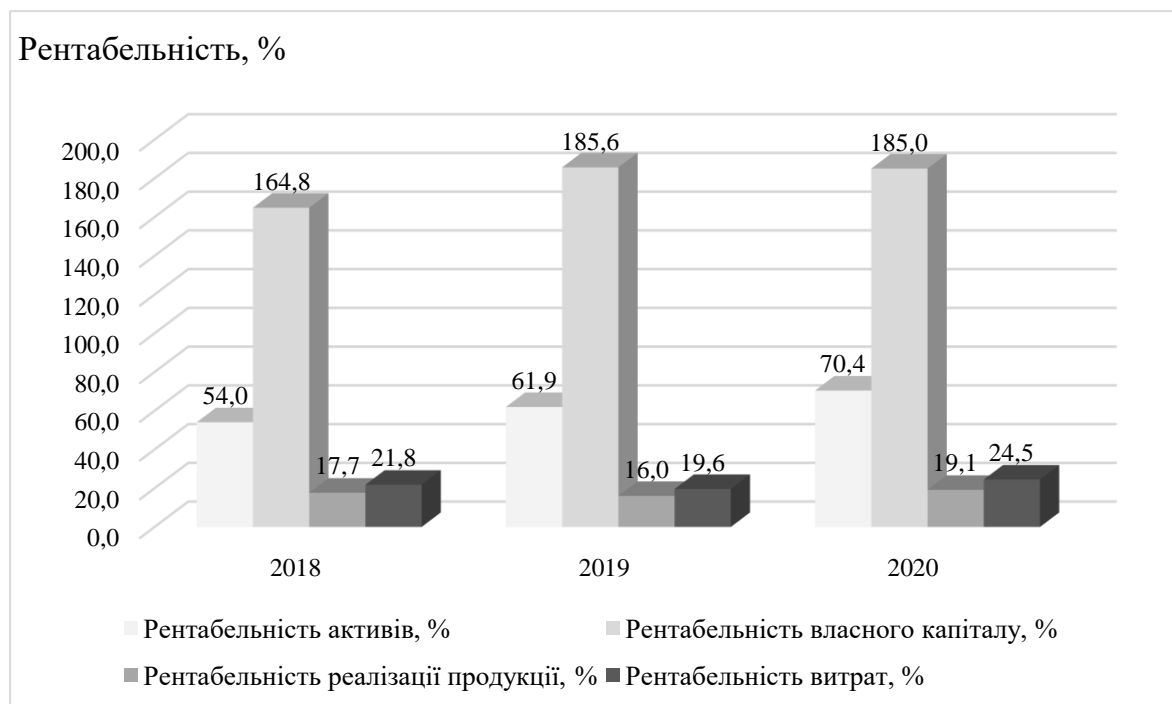


Рис. 2.3. Показники рентабельності діяльності ресторану «Sin» за 2018-2020 рр.

** сформовано автором на основі даних ресторану (Додатки Б, В та Г)*

В цілому позитивні значення показників рентабельності свідчать про ефективне управління ресурсами даного закладу.

Отже, як зазначалося раніше до основних ресурсів ресторанного підприємства «Sin» можна віднести приміщення ресторану, обладнання, кадрові ресурси. Основою доходів є надання послуг харчування та інших послуг (організація свят тощо). Також можна побачити тенденцію до зниження показників доходів у 2020 році, що пояснюється карантинними обмеженнями (закриття ресторану, перехід на доставку), викликаними пандемією COVID-19.

2.2. Аналіз політики управління кар'єрою персоналу та факторів, що її обумовлюють

Для дослідження політики управління кар'єрою персоналу ресторану та факторів, що її обумовлюють, варто спочатку розглянути показники формування кадрового потенціалу, які наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Штатна чисельність працівників «Sin» у 2018-2020 рр., осіб

Показник	Роки			Абсолютний приріст, осіб		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Штатна кількість працівників	19	27	29	8	2	42,1	7,4
Кількість прийнятих працівників	10	2	4	-8	2	-80,0	100,0
Кількість звільнених працівників	2	1	2	-1	1	-50,0	100,0

* сформовано автором на основі даних ресторану

Кількість працівників «Sin», які працюють за сумісництвом, постійно складала 3 особи (7 %), за договорами цивільно-правового характеру –14-15 осіб (34-36 %). Таким чином, загальна кількість штатних працівників ресторану «Sin» протягом 3-х років змінювалася у межах 10 осіб.

Найбільше працівників даного підприємства було прийнято в 2018-му році – 10 осіб, а звільнено - 2 особи. Відмітним є також те, що в 2020-му році кількість прийнятих працівників перевищила кількість звільнених на 2 особи, незважаючи на пандемічні умови функціонування ринку. Ресторан у березні-травні та листопаді 2020 року продовжував працювати на виніс, хоч і з меншою виручкою. Відповідно до даних внутрішньої управлінської інформації за складом відповідно до функціонального призначення можна виділити наступні категорії працівників підприємства:

- адміністративно-управлінський персонал (керівники та спеціалісти);
- операційний персонал (оперативний та обслуговуючий персонал)

Протягом досліджуваного періоду в загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу.

Динаміку складу персоналу «Sin» за функціональним призначенням наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка складу персоналу ресторану «Sin» за функціональним призначенням у 2018-2020 рр.

Категорії	Роки			Абсолютний приріст, осіб		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
1. Адміністративно-управлінський	9	12	11	3	-1	33,3	-8,3
1.1. Керівники	4	4	4	0	0	0,0	0,0
1.2. Спеціалісти	5	8	7	3	-1	60,0	-12,5
2. Операційний	10	15	18	5	3	50,0	20,0
2.1. Працівники кухні	6	10	11	4	1	66,7	10,0
2.2. Працівники залу та допоміжні працівники	4	5	6	1	1	25,0	20,0
Загальна чисельність працівників	19	27	29	8	2	42,1	7,4

** сформовано автором на основі даних ресторану*

У 2019 році кількість працівників адміністративно-управлінського персоналу зросла на 3 особи, а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб. У 2020 році кількість працівників адміністративно-управлінського персоналу зменшилась на 1 особу, а численність працівників операційного персоналу зросла на 3 особи.

Необхідно відмітити тенденцію до постійного скорочення частки адміністративно-управлінського персоналу в загальному складі персоналу підприємства. Так, у 2018 році частка працівників адміністративно-управлінського персоналу становила 47%, у 2019-му – 45%, у 2020-му році – 38 % (рис. 2.4).

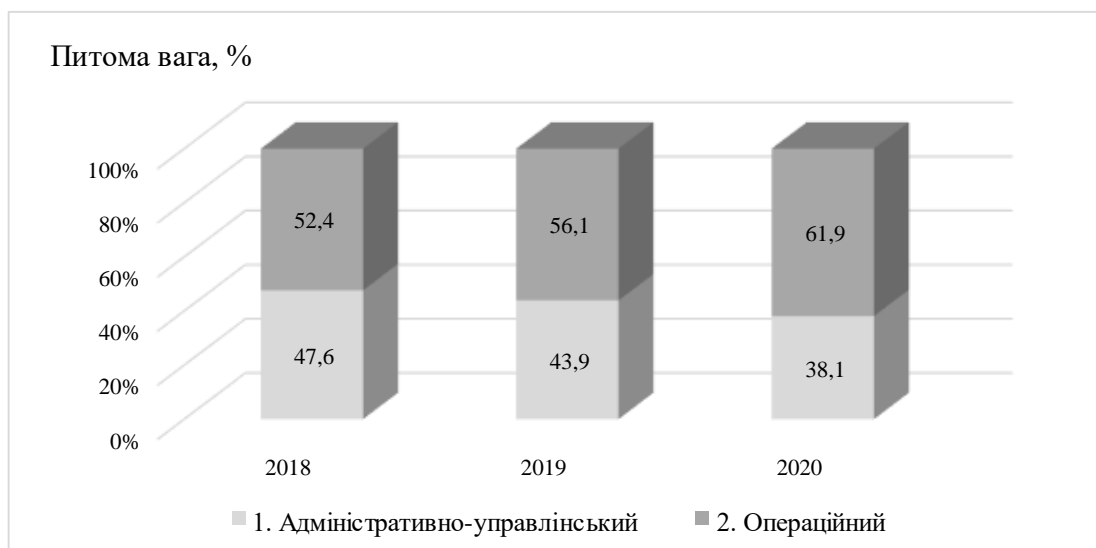


Рис. 2.4. Структура персоналу ресторану «Sin» за функціональним призначенням у 2018-2020 рр., %

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Як свідчать дані рис. 2.5, на досліджуваному підприємстві спостерігається досить значна частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою.

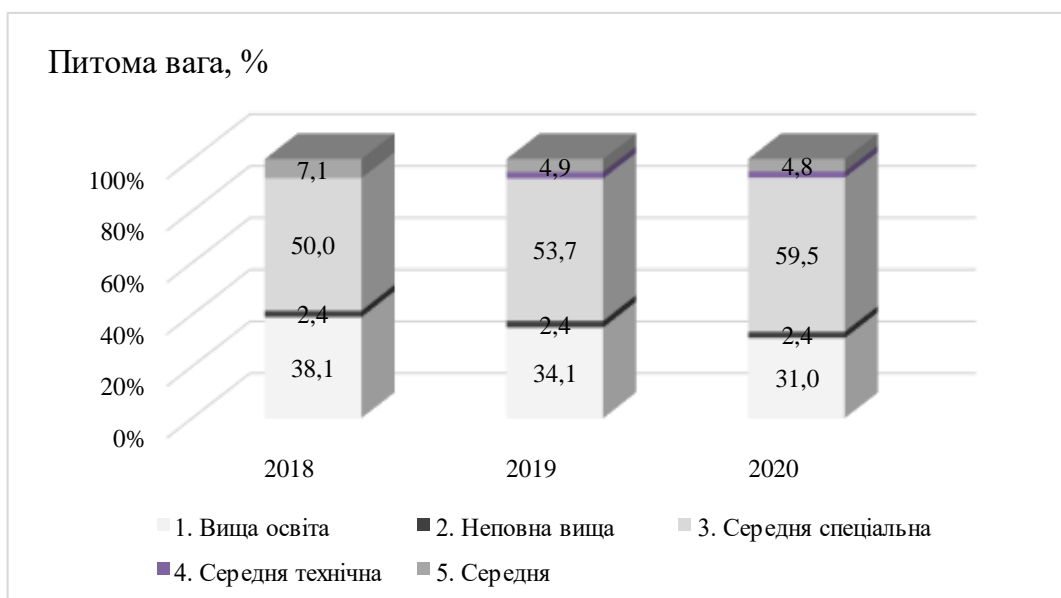


Рис. 2.5. Структура складу персоналу «Sin» за освітньо-кваліфікаційним рівнем

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до постійного зменшення частки працівників з вищою освітою (що було зумовлене зменшенням чисельності працівників адміністративно-управлінського персоналу) та зростанням частки працівників з середньою спеціальною освітою (чисельність працівників операційного персоналу постійно зростала).

На рис. 2.6. наведено розподіл структури персоналу за гендерною ознакою.

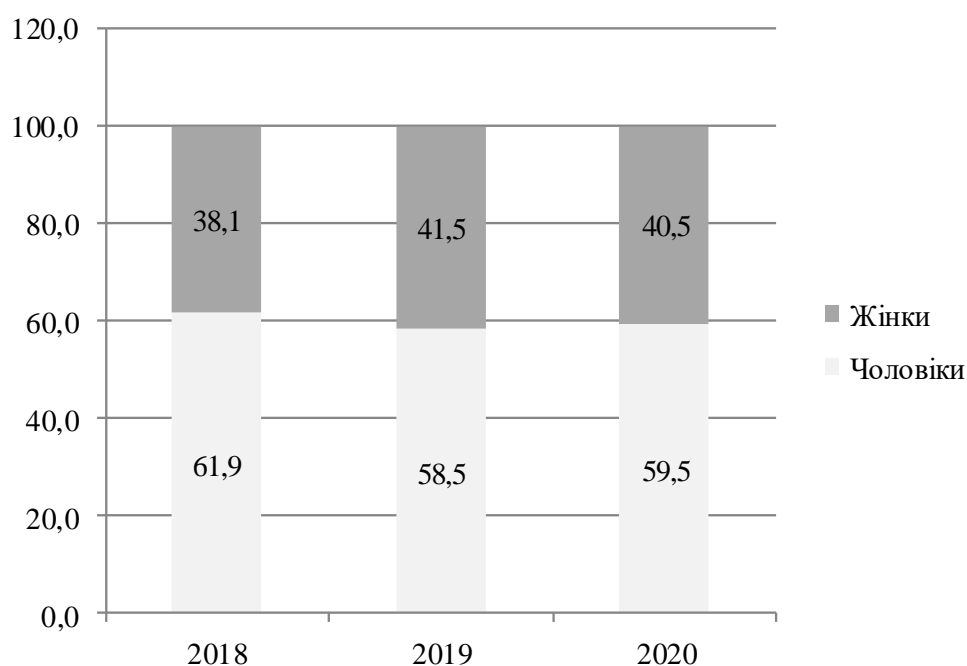


Рис. 2.6. Гендерна структура персоналу «Sin» за 2018-2020 роки

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Аналізуючи гендерну структуру персоналу «Sin», можна сказати, що вона протягом трьох років мала тенденцію до коливання. У 2018 році частка чоловіків у структурі персоналу складала 61,9%, а жінок - 38,1%; у 2019 році – 58,5% і 41,5% відповідно; у 2020 році – 59,5% і 40,5%.

Розподіл персоналу підприємства за віковою ознакою наведено на рис. 2.7. Частка осіб віком від 20 до 35 років у 2018 році становила 45%, а у 2019 та 2020 роках – 46 та 48% відповідно. Частка осіб віком від 35 до 50 років у 2018 році становила 36%, а у 2019 та 2020 роках – 37 та 35% відповідно. Частка осіб

від 50 років і до пенсійного віку становила у 2018 році 19%, у 2019 та 2020 роках – 17%. Таким чином, можна зробити висновок про наявність тенденції до змолодження персоналу підприємства у 2018 та 2019 роках, хоча у 2020 році змін у віковій структурі персоналу не спостерігалось.

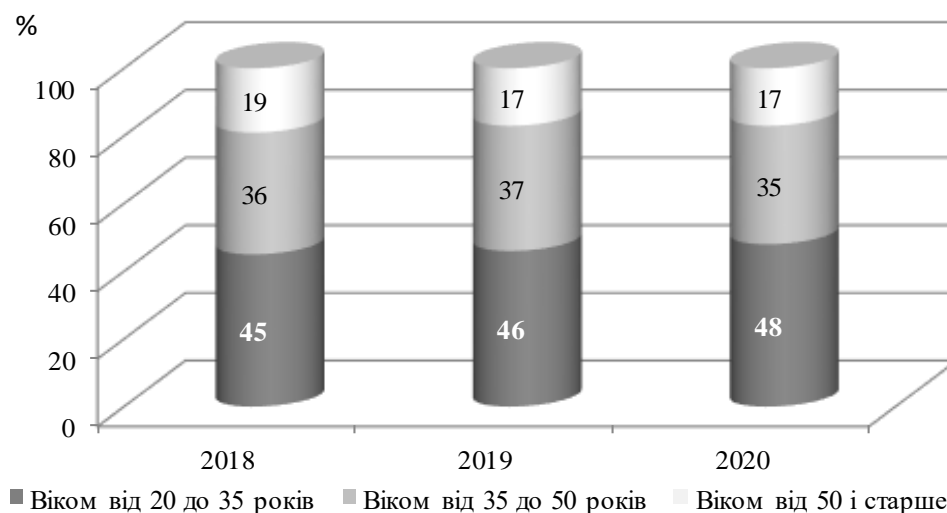


Рис. 2.7. Вікова структура персоналу «Sin», %

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Керівництво ресторану відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію підприємства, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Основою кадрової політики ресторану «Sin» є принцип збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Добір кадрів в ресторані «Sin» полягає у формуванні необхідного резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації. Серед мотиваційних програм варто виділити програму «Досягайте успіху разом з нами». Переможці цих програм отримують винагороду у вигляді доплат до заробітної плати.

На основі вивчення механізму роботи ресторану «Sin» було згруповано основні елементи системи кадрових технологій, до складу яких входять: концепція системного оцінювання та процедура оцінки персоналу.

Об'єктами кадрових технологій виступає персонал «Sin», а суб'єктами - колеги, керівництво, кадровик, відповідальний з економічної безпеки та залучені спеціалісти ззовні. Предмет кадрової технології - відповідність якісних і кількісних характеристик вимогам до посади чи робочого місця, а також вимогам щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Основними функціями системи кадрових технологій на підприємстві «Sin» є:

- адміністративна - прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна (стимулююча) - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
- орієнтуюча - усвідомлення кожною людиною через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки себе, свого стану та поведінки, отримання можливості визначити напрями і способи подальшої діяльності [17].

Отже, підсумовуючи дане питання, можна сказати, що в цілому у ресторані сформовану структуру персоналу, яка відповідає етапу становлення фірми. Напрямки подальшого стратегічного розвитку персоналу підприємства визначаються насамперед інтересом основної групи працівників – керівної ланки та спрямовані на професійне удосконалення та підвищення рівня кваліфікованості трудових ресурсів. В цілому рівень відповідності персоналу вимогам атестаційних нормативів у 2019-2020 рр. зріс порівняно з 2018-м роком, коли один працівник взагалі не пройшов атестацію. Сьогодні на підприємстві «Sin» одна із основних проблем кадрових технологій - це проблема збору та обробки інформації про працівника або претендента на вакантну посаду. Для проведення кадрових технологій на підприємстві використовують різноманітні оціночні та експертні методи, що дозволяють визначити три основні критерії: характер особистості працівника, професійні здібності, результативність роботи працівника.

2.3. Аналіз впровадження кадрових технологій у ресторані «Sin», М.Київ

Основні показники формування кадрових технологій з розвитку персоналу у ресторані за останні три роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Кількість заходів з реалізації кадрових технологій оцінювання та розвитку персоналу у ресторані «Sin» за 2018-2020 р.

Показники	Од. виміру	Період			Разом
		2018	2019	2020	
Кількість заходів з реалізації кадрових технологій:	од	3	3	2	8
- з них оцінка адміністративно-управлінського персоналу	од	1	2	2	5
- з них оцінка та розвиток операційного персоналу	од	1	1	1	3
Кількість опрацьованих працівників	осіб				0
- з них адміністративно-управлінського персоналу	осіб	6	7	7	20
- з них операційного персоналу	осіб	5	8	6	19

* сформовано автором на основі даних ресторану

Як видно з табл. 2.7, в цілому за 2018-2020 рр. було проведено у ресторані 8 заходів з впровадження кадрових технологій, зокрема 5 заходів було проведено для працівників адміністративно-управлінського персоналу та 3 - для працівників операційного персоналу.

Важливість оцінювання та навчання адміністративно-управлінського персоналу полягає у тому, що це є обов'язковою умовою роботи подальшого та культури обслуговування відвідувачів ресторану «Sin».

За останній 2020 рік було атестовано у ресторані 7 працівників адміністративно-управлінського персоналу та 6 працівників операційного персоналу. Усереднені результати проведених атестаційних перевірок наведено на рис. 2.8.

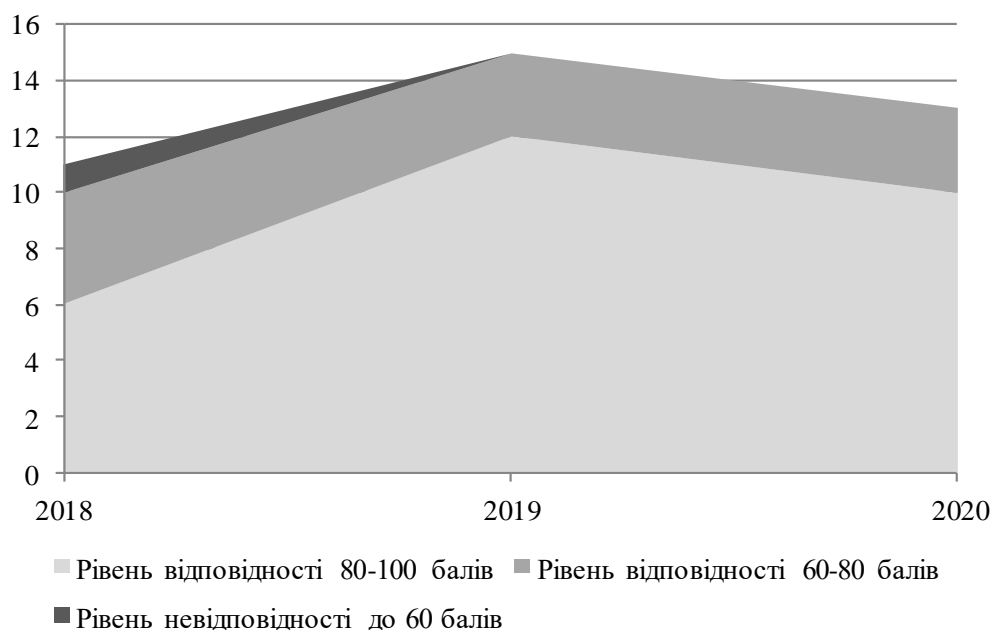


Рис. 2.8. Усереднені результати проведених атестаційних перевірок за 2018-2020 рр.

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Як видно з даних рис. 2.8, в цілому рівень відповідності персоналу вимогам атестаційних нормативів у 2019-2020 рр. зріс порівняно з 2018-м роком, коли один працівник взагалі не пройшов атестацію. Атестація проводилась на знання внутрішніх стандартів та нормативів обслуговування відвідувачів закладу, правил приймання та обслуговування гостей, технології приготування різних видів страв, тощо.

Процедура атестації забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

Також систематизуємо основні завдання кадрових технологій «Sin», а саме:

- визначення рівня компетентності спеціалістів;
- здійснення перестановки кадрів з урахуванням компетентності та потенціалу працівників;
- планування кар'єри та просування працівників по службі;
- одержання психологічного портрету працівників «Sin»;
- проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів;

- вивчення специфіки міжособистісних відносин і психологічного клімату в колективі «Sin»;

- визначення міри задоволення і зацікавленості працівників в «Sin»;

- пошук засобів для закріплення в організації потрібних спеціалістів;

- розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності;

- забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;

- встановлення прихованих конфліктів, що загрожують економічній безпеці «Sin»;

- виявлення загроз економічній безпеці самого підприємства з боку персоналу.

На сьогоднішній день у ресторані «Sin» однією із основних проблем розвитку кадрових технологій є збір та обробка інформації про працівника або претендента на вакантну посаду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Класифікація методів кадрових технологій «Sin»

<i>Об'єкт дослідження</i>	<i>Характеристика методів</i>	<i>Найменування методу</i>
За характером дослідження	Традиційні	Грунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег та визначення завдань їх розвитку
	Нетрадиційні	Розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі
	Оцінка особистих якостей	Джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок;
За характером дослідження	Оцінка особистих якостей	інтерв'ювання;
		анкетування;
		соціологічне опитування;
		експертні оцінки;
		надійність претендента на посаду
За напрямом дослідження	Оцінка результатів	Тестування; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; захист бізнес-плану; самозвіт; оцінка методом комітетів; метод незалежних судів; метод 360°;
		метод групових дискусій; комплексна оцінка праці; атестація персоналу

За способом обробки інформації	Якісні	Біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення
	Кількісні	Методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника (бальний і метод коефіцієнтів)
Комбіновані		Методи експертної оцінки, тестування

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. У даний час підприємство «Sin» використовує два основні підходи до кадрових технологій:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Практика атестації кандидатів на вакантну посаду у ресторані «Sin» виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- випробувальний термін.

При аналізі основних показників результативності роботи персоналу акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні та навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Періодична атестація працівників підприємства «Sin» проводиться за двома напрямками:

- оцінка результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;

- аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

При формуванні періодичної атестації узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих, а також результати самооцінки працівників.

Серед основних соціально-професійних цінностей, які поділяють працівники досліджуваного ресторану, можна виділити наступні: успіх організації, ефективна соціальна політика, розширення ринку, підвищення якості обслуговування клієнтів, підвищення рівня дисципліни (рис. 2.9).

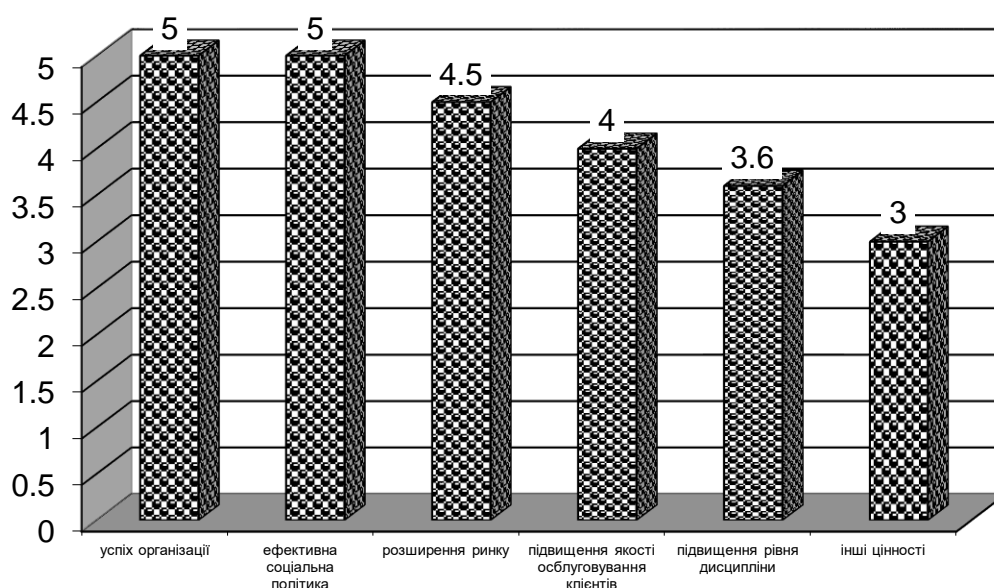


Рис. 2.9. Шкала соціально-професійних цінностей колективу підприємства «Sin»

** сформовано автором на основі даних ресторану*

Отже, в цілому за 2018-2020 рр. було проведено у ресторані 8 заходів з впровадження кадрових технологій, зокрема 5 заходів було проведено для працівників адміністративно-управлінського персоналу та 3 - для працівників операційного персоналу. Рівень відповідності персоналу вимогам атестаційних нормативів у 2019-2020 рр. зріс порівняно з 2018-м роком, коли один працівник взагалі не пройшов атестацію. Атестація проводилась на знаннях внутрішніх стандартів та нормативів обслуговування відвідувачів закладу, правил

приймання та обслуговування гостей, технології приготування різних видів страв, тощо.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «SIN», М. КИЇВ

3.1. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства

Формування напрямів розвитку управління кар'єрою персоналу ресторану “Sin” передбачає визначення основних напрямків покращення обладнання робочих місць, створення сприятливого робочого клімату, вдосконалення функцій управління між коремими ланками операційної бізнес-системи ресторану «Sin», підвищення ефективності мотиваційного механізму у ресторані.

На підставі аналізу літературних джерел [2, 4, 7, 12, 18, 21], визначено особливості систем управління кар'єрою персоналу світових ресторанних мереж (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості систем управління кар'єрою персоналу деяких світових ресторанних мереж

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

Джерело: складено автором на основі [21]

Виходячи з наведеного вище, можемо відзначити, що впровадження заходів з розвитку управління кар'єрою персоналу, який має сприяти підвищенню продуктивності праці «Sin» має бути спрямоване на зростання ефективності виконання окремих операцій за окремими посадами.

Основні напрямки удосконалення та розвитку управління кар'єрою персоналу, спрямованого на підвищення продуктивності праці у ресторані, наведено на рис. 3.1.

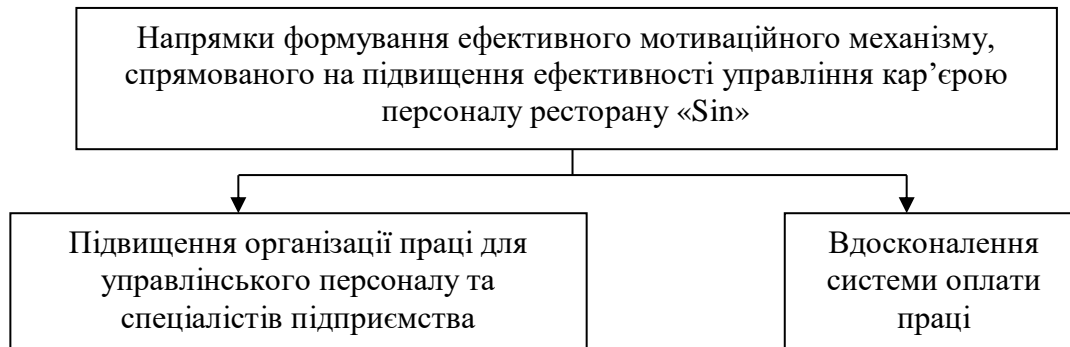


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення та розвитку управління кар'єрою персоналу у ресторані «Sin»

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 7, 12, 18, 21]

Обґрунтування напрямів розвитку управління кар'єрою персоналу, спрямованого на підвищення продуктивності праці у ресторані «Sin» розкриває основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Напрямки можливого розвитку підходів до управління кар'єрою персоналу мають виходити з побудови ефективної системи менеджменту ресторану, яку можна визначити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів (рис. 3.2).

Результативне формування системи менеджменту процесів обслуговування відвідувачів ресторану, як видно з рисунку 3.2, має бути спрямоване на досягнення раціонального використання усіх ресурсів ресторану. Можливість реалізації заходів щодо досягнення оптимальності розвитку персоналу має бути забезпечена за допомогою саме управлінського персоналу. Система планування ресурсів має включати в себе визначення оптимальної

потреби в працівниках, що дозволить забезпечити операційні потреби закладу [46].

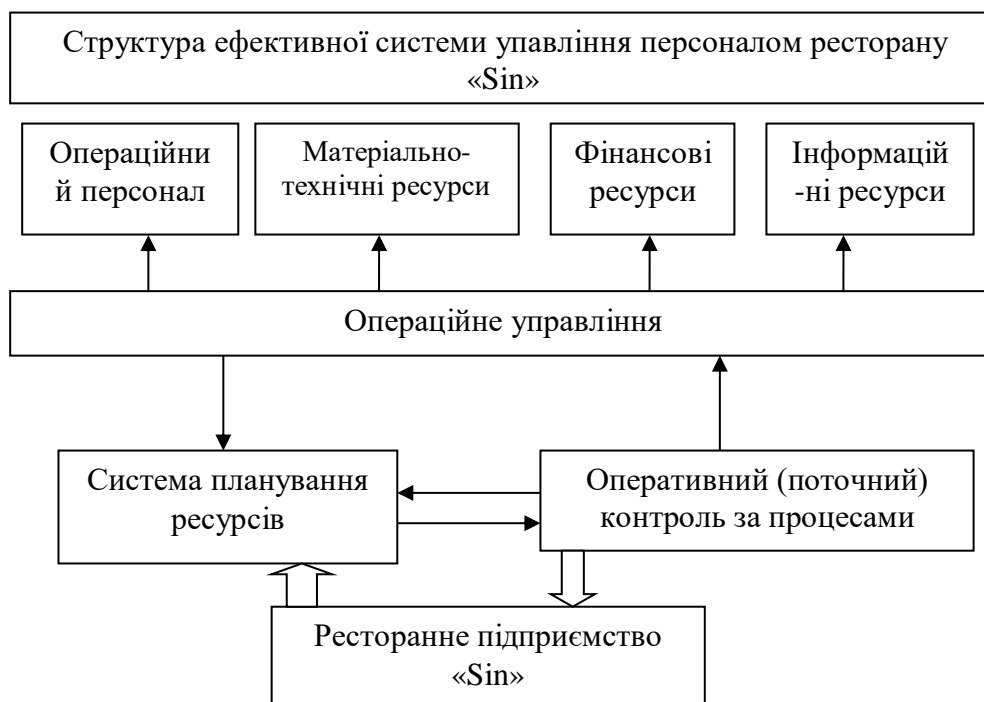


Рис. 3.2. Структура ефективної системи управління персоналом ресторану «Sin»

Джерело: складено автором на основі [7, 9, 21].

Процес удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства ресторанного господарства передбачає побудову моделі, яка наведена на рис. 3.3.

Відповідно до вищенаписаних тверджень можна зробити висновок, що процеси пов'язані із формуванням та подальшим використанням персоналу підприємств ресторанного бізнесу є неперервними.

Однак, наявність цих процедур не дозволяє в повній мірі забезпечити ефективний виробничий менеджмент без наявної відповідної системи управління кар'єрою персоналу ресторану, яку буде більш детально розглянуто у наступному питанні.

Для розвитку управління кар'єрою персоналу та підвищення продуктивності праці, як видно на рис. 3.3, доцільно використовувати такі

стратегічні напрямки: 1) вдосконалення системи оплати праці; 2) підвищення організації праці для управлінського персоналу та спеціалістів ресторану.

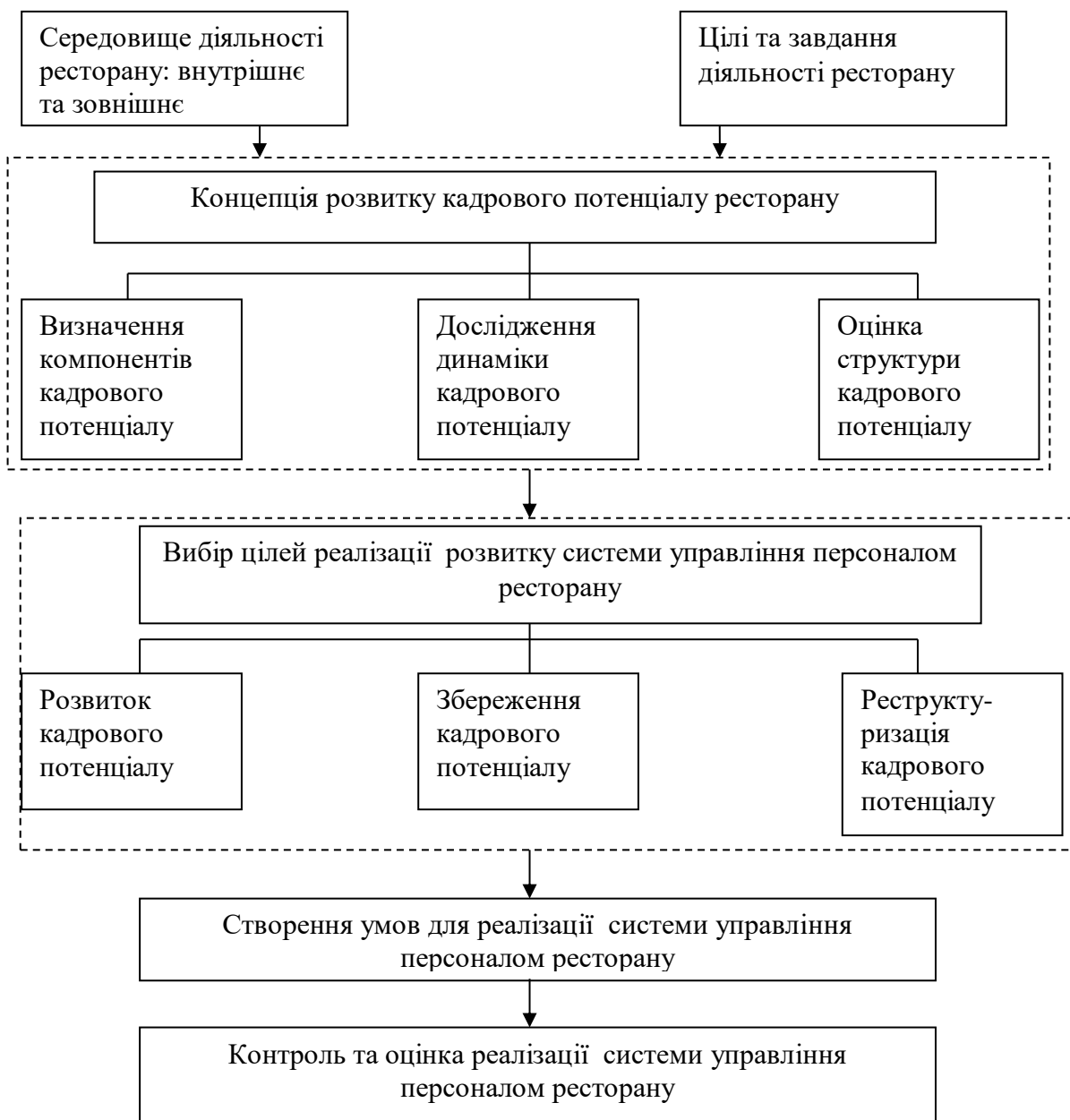


Рис. 3.3. Модель формування системи управління кар'єрою персоналу ресторану «Sin»

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

Розглянемо кожен з наведених напрямків детальніше.

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

В той же час проведений аналіз існуючої системи оплати праці у закладі дозволяє зробити певні висновки стосовно ряду її недоліків:

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

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

На підставі визначення сучасного досвіду формування прогресивних та ефективних систем оплати праці, викоремимо основні:

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

Необхідність впровадження сучасних інноваційних моделей стимулювання персоналу визначена проблемою матеріального стимулювання. Оскільки заробітна плата та працівників ресторану пов'язана тільки з результативністю компанії в цілому, не зрозуміло, який внесок у загальні результати конкретного працівника. Крім того, у зв'язку з триваючим ростом ресторану (в першу чергу у зв'язку зі зростанням числа його працівників), все більшої гостроти набуває питання «внутрішньої» справедливості і «зовнішньої» конкурентоспроможності базових ставок заробітної плати. Основними критеріями, за якими визначено коефіцієнтний розподіл, є підсумки роботи по підприємству, по відділу та по працівнику (табл. 3.2).

**Показники визначення посадових окладів за моделлю «Гнучка сітка»
для ресторану «Sin»**

Категорії персоналу	Коефіцієнти для розрахунку додаткової заробітної плати (за основу взято основний посадовий оклад)			
	Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Додаткова заробітна плата
	Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	
Директор	0,4		0,1	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Заступник директора	0,1		0,12	
Адміністрування рестораном				
в т.ч.				
Адміністратор	0,1	0,15	0,05	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Шеф-кухар		0,08	0,05	
Головний бухгалтер		0,08	0,05	
Виробничий персонал				
в т.ч.				
Кухар		0,16	0,05	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Офіціант		0,16	0,05	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Бармен		0,16	0,05	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Водій		0,15	0,05	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Адміністративно-господарський відділ				
в т.ч.				
Прибиральниця		0,03	0,17	Базовий оклад х (сума коеф-в)
Інженер-електрик		0,03	0,17	
Комірник		0,03	0,17	

Джерело: складено автором на основі [14, 25, 30, 34, 41]

Для подолання зазначених проблем передбачено можливість впровадження однієї з інноваційних моделей матеріального стимулювання «Гнучка сітка» або «Грейд».

Розмір основного посадового окладу на плановий період формується відповідно до результатів планування фонду оплати праці. Розрахунок додаткової заробітної плати за моделлю «Гнучка сітка» здійснюється відповідно до коефіцієнтів розрахунку додаткового посадового окладу.

Оцінивши і проаналізувавши недоліки в мотиваційному механізмі та основні особливості управління продуктивністю праці працівників, можемо сформулювати основні пропозиції щодо удосконалення організації праці, показані на рис. 3.4.

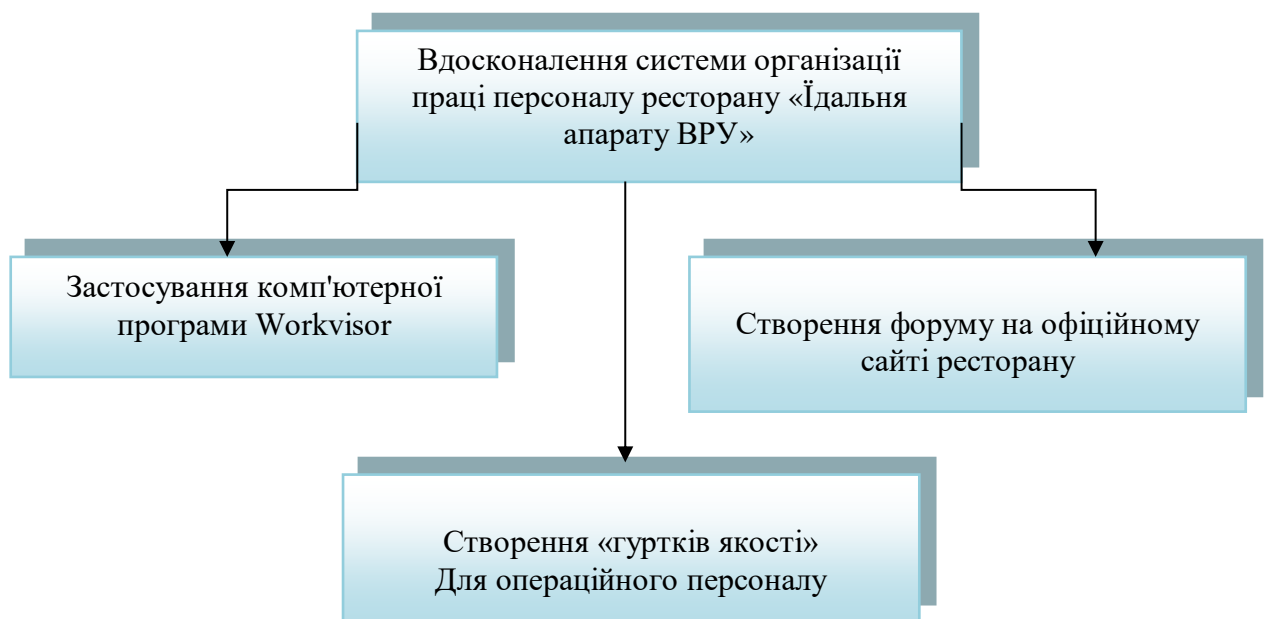


Рис. 3.4. Пропозиції щодо вдосконалення системи організації праці персоналу ресторану «Sin»

Джерело: складено автором на основі [14, 25, 30, 34, 41]

Однією з альтернатив вирішення проблеми удосконалення організації праці є застосування програми Workvisor. Програма Workvisor спрямована на можливість керівника чітко оцінити, скільки часу пропрацював співробітник, чим саме займався, над яким завданням і скільки саме працював.

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

Програмний комплекс Workvisor дозволяє вирішити 3 глобальні завдання:

1. Контроль і облік згаяного робочого часу

2. Аналіз і оцінка роботи співробітників

3. Планування роботи і виконання завдань

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

Можна створити «гуртки по вдосконаленню системи мотивації персоналу».

Етапи і особливості створення гуртків:

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

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

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

Таким чином, в даному питанні нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення управління кар'єрою персоналу у ресторані «Sin». Основними напрямками, які було запропоновано для удосконалення управління кар'єрою персоналу, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Впровадження згаданих заходів має сприяти зростанню продуктивності праці управлінського та

операційного персоналу, рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі.

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

В даному розділі здійснимо обґрунтування альтернативних заходів щодо реалізації стратегії розвитку управління кар'єрою персоналу підприємства.

Розглянувши у питанні 3.1 основні напрямки удосконалення удосконалення системи формування управління кар'єрою персоналу за рахунок впровадження нових форм стимулювання персоналу до розвитку та зростання результативності праці у ресторані «Sin», згрупуємо їх в окрему табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Групування напрямків реалізації стратегії кадрового розвитку у ресторані «Sin»

Напрямок реалізації стратегії кадрового розвитку	Зміст напрямку	Очікувані результати від впровадження
Впровадження нових прогресивних систем оплати праці	Передбачає заміну існуючої системи оплати праці на нову, яка всебічно враховує досягнення окремих працівників та їх внесок у спільний результат роботи	Очікується зростання обсягу доходів ресторану та продуктивності праці всього персоналу
Вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих міць за деякими посадами	Передбачає закупівлю додаткового та заміну старого офісного обладнання, можливість використання службового автопарку, тощо, організація курсів підвищення кваліфікації, вдосконалення суміжних функцій управління	Очікується зростання продуктивності праці персоналу управлінського персоналу
Використання інформаційної програми Workvisor	Створення можливостей за контролем відпрацьованого часу операційним персоналом	Очікується зменшення втрат робочого часу, зростання продуктивності праці операційного персоналу
Формування гуртків якості	Полягає у створенні всередині ресторану формальних груп працівників, що зацікавлені в прискоренні кваліфікаційного росту	Зростання продуктивності праці та рівня кваліфікованості персоналу, зниження помилок в роботі

Джерело: складено автором на основі [14, 25, 30, 34, 41]

Доцільно обґрунтувати передумови та можливі наслідки застосування нових систем оплати праці для «Sin». Також в питанні 3.1 було визначено основні напрямки реалізації інноваційних моделей оплати праці. В даному питанні надамо їх більш ґрунтовне пояснення. Також додатково порівняємо відхилення в заробітній платі згідно діючої моделі оплати праці та альтернативної моделі та обґрунтуємо результати цього порівняння у плановому 2021 році. Відповідні дані наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Відхилення середньомісячної додаткової заробітної плати між інноваційними та діючою системою оплати праці у ресторані «Sin»

Категорії персоналу	Планова середньомісячна додаткова з/п у 2022 р.	
	Діюча система, тис.грн / міс.	Альтернативна система "Гнучка сітка", тис.грн / міс.
А	Б	В
Директор	14	13,2
Заступник директора	3	2
А	Б	В
Адміністрування рестораном	-	-
в т.ч.	-	-
Адміністратор	9	5,2
Шеф.кухар	5	2
Головний бухгалтер	3	1,4
Виробничий персонал	-	-
в т.ч.	-	-
Кухар	4	3,6
Офіціант	-	-
Бармен	-	-
Водій-оператор	4	2,6
Адміністративно-господарський відділ	-	-
в т.ч.	-	-
Прибиральниця	3	2,2
Інженер-електрик	2	2
Комірник	-	1,2
РАЗОМ	47	36

Аналізуючи результати порівняння систем можна зробити висновки про ефективність гнучкої моделі оплати праці, яка створює значний ефект економії

на фонді оплати праці. Відсутність негативного впливу на продуктивність роботи персоналу ресторану за рахунок зменшення оплати праці забезпечується двома основними чинниками, які є особливістю інноваційних моделей:

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

Виходячи з вищезазначеного зниження окладів буде компенсуватися впливом як систем винагород та індивідуальних бонусів, так і за рахунок позитивного впливу мотиваційної системи.

Крім того стимуляція активної роботи з боку персоналу надає можливість розширення обсягів реалізації продуктів та послуг ресторану. В середньому завдяки такому підходу можна очікувати підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 2-3 %, що може перспективно збільшити як доходи, так і операційний прибуток ресторану. Виходячи з цього можливо спрогнозувати економічний ефект від впровадження інноваційної моделі оплати праці (табл. 3.5). Таким чином, наведені пропозиції дадуть можливість ресторану підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 564,9 тис.грн та прирості операційного прибутку на 369,6 тис.грн.

Таблиця 3.5

Прогноз економічного ефекту від вдосконалення політики кадрового розвитку ресторану «Sin» на 2022 рік

Показники	Умовні позначення	2021	2022 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	на основі діючої системи	система "Гнучка сітка"
Обсяг виручки від реалізації у 2020 році, тис.грн	ВРф	14890,1	-	-

Показники	Умовні позначення	2021	2022 прогноз	
		Прогноз очікуваний (за даними бухгалтерії)	на основі діючої системи	система "Гнучка сітка"
Плановий темп зростання виручки за рахунок інфляційних очікувань	Трі	-	1,2	1,2
Темп зростання виручки за рахунок поліпшення мотиваційного механізму	Трп	-	-	1,1
Плановий обсяг виручки від реалізації без ПДВ у 2020 році, тис.грн	$ВР_{пл} = ФРв * Трі *$ Трп	-	17123,6	18836,0
Фактичний показник рівня валового прибутку	$Ркд = \text{фактичний валовий прибуток} /$ $ВРф * 100\%$	34,7	34,7	34,7
Валовий прибуток (комерційний дохід ресторану), тис.грн	$КД =$ $ВРф * Трі * Трп * Ркд$	5174,3	5950,4	6545,4
Прогнозні операційні витрати	ОВ	1914,9	2202,1	2422,3
Фонд оплати праці, тис.грн	ФОП	922,9	1103,0	1034,4
Операційний прибуток, тис.грн	$ЧП = КД - ОВ -$ ФОП	2336,5	2645,3	3088,7
Величина економічного ефекту, тис.грн	$Е = ЧП_{альтер} -$ Чпфакт	-	-	443,4

Отже, нами було розглянуто основні напрямки вдосконалення організації праці у ресторані «Sin». Основними напрямками, які було запропоновано для управління кар'єрою персоналу, є вдосконалення організаційного механізму управління та облаштування робочих місць за деякими посадами, використання інформаційної програми Workvisor, формування гуртків якості. Наведені пропозиції дадуть можливість ресторану підвищити продуктивність праці, що відобразиться у прирості доходів на 1712,4 тис.грн та прирості операційного прибутку на 443,4 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

1. Узагальнення сучасних наукових підходів до трактування сутності персоналу ресторану дало змогу уточнити дане поняття, відповідно до чого персонал ресторану варто вважати сукупністю працівників підприємства ресторанного бізнесу, які є активними учасниками в діяльності ресторанного підприємства та підтримують функціонування в ньому його головних бізнес процесів. Крім того працівники ресторанного підприємства внаслідок своєї ефективної праці формують та підтримують додану вартість, а також імідж підприємства на ринку ресторанних послуг. Як згадувалось у розділі зміст персоналу у ресторанному бізнесі є ідентичним до багатьох сфер економіки, але має свої унікальні особливості: персонал ресторану та його категоризація має виробничо-орієнтовану специфіку з елементами сервісного підходу; у ресторанному бізнесу використання персоналу залежить від рівня завантаженості операційного процесу обслуговування відвідувачів; розвиток кар'єри персоналу в ресторанному бізнесі є більш вираженим та стрімким за рахунок специфіки роботи закладів ресторанного господарства.

2. З основних етапів управління кар'єрою персоналу ресторану можна виділити наступні: аналіз та оцінка наявних системи організації праці в ресторані, постановка завдань управління формуванням і використанням персоналу у загальній системі операційного менеджменту ресторану, виявлення резервів підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу ресторану, підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок введення систем мотивації праці працівників ресторану, формування комплексу заходів щодо зростання ефективності використання персоналу ресторану, контроль та регулювання заходів, передбачених стратегічним планом підприємства ресторанного бізнесу. Для розвитку систем управління персоналом ресторану характерні як якісні, так і кількісні компоненти. На підприємстві пропонується для проведення аналізу та оцінки систем управління персоналом оптимізувати

системи оцінки управління кар'єрою персоналу за такими напрямками: підбір або розробка та встановлення єдиних норм та стандартів оцінки; адаптація систем оцінки персоналу; підбір необхідних компонентів оцінки, які найбільш точно та ефективно допомагають аналізувати стан на підприємстві. При реалізації поставлених завдань рекомендується звертатися до методів експертних оцінок, стратегічного аналізу та інших.

3. Основними ресурсами для здійснення господарської діяльності є персонал, приміщення ресторану, засоби комунікацій та інфраструктури, обладнання ресторану та меблі. До основних потоків доходів ресторану можна віднести: доходи від продажу страв та напоїв, реалізація додаткових послуг, а також деякі інші доходи. У той же час більша частина витрат стосується витрат на заробітну плату, комунальні платежі, матеріальні витрати ресторану, витрати на збут тощо. Хоча додаткові послуги впливали на обсяги доходу закладу, основним потоком доходів залишається реалізація готової продукції, продажу страв та напоїв. До інших доходів ресторанного підприємства можна віднести операційні доходи (послуги паркування, реалізація запасів тощо) та інші доходи (реалізація необоротних активів). Також звертаючи увагу на показники рентабельності можна зробити висновки про ефективне управління ресурсами ресторанного підприємства.

4. Основою структури персоналу складають молоді працівники із малим стажем та досвідом роботи, а також вища управлінська ланка, яка має вищу професійну кваліфікацію та вищу освіту в сфері гостинності. Подальший стратегічний розвиток передбачає професійне удосконалення та спрямований на професійний розвиток кадрових ресурсів ресторанного підприємства. Рівень відповідності персоналу вимогам атестаційних нормативів у 2019-2020 рр. зріс порівняно з 2018-м роком, коли один працівник взагалі не пройшов атестацію. Сьогодні на підприємстві «Sin» одна із основних проблем кадрових технологій - це проблема збору та обробки інформації про працівника або претендента на вакантну посаду. Для проведення кадрових технологій на підприємстві використовують різноманітні оціночні та експертні методи, що дозволяють

визначити три основні критерії: характер особистості працівника, професійні здібності, результативність роботи працівника.

5. За 2018-2020 рр. було проведено у ресторані 8 заходів з впровадження кадрових технологій, зокрема 5 заходів було проведено для працівників адміністративно-управлінського персоналу та 3 - для працівників операційного персоналу. Рівень відповідності персоналу вимогам атестаційних нормативів у 2019-2020 рр. зріс порівняно з 2018-м роком, коли один працівник взагалі не пройшов атестацію. Атестація проводилась на знання внутрішніх стандартів та нормативів обслуговування відвідувачів закладу, правил приймання та обслуговування гостей, технології приготування різних видів страв, тощо.

6. Заходи, впровадженні для розвитку управління кар'єрою персоналу, в основному мають сприяти підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу ресторанного підприємства, які в свою чергу мають бути направлення на підвищення ефективності роботи кожного окремого працівника на конкретній посаді. Напрямки можливого розвитку підходів до управління кар'єрою персоналу мають виходити з пбудови ефективної системи менеджменту ресторану, яку можна окреслити визначити через розвиток відповідного ресурсного забезпечення в напрямку оптимізації бізнес-процесів.

7. Основними заходами для управління кар'єрою персоналу ресторанного підприємства «Sin» було запропоновано вдосконалити організаційний механізм управління, за деякими посадами облаштувати робочі зони, запровадження використання програми Workvisor для оптимізації контролю за роботою персоналу, а також створення гуртків якості. Зазначені пропозиції можуть надати ресторану можливості для підвищення продуктивності та ефективності праці, що відображає прогнозований приріст доходів на 1712,4 тис.грн та прирості операційного прибутку на 443,4 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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

9. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу підприємств готельно- ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130-136.

10. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка / М. В. Гакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 13(1). - С. 55-60

11. Ганза І. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/

12. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково- практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). - Львів: МАУП, 2016. - Ч.1. - 360 с. - С.301-306

13. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.

14. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2017. - Вип. 1(49). Т. 1. - С. 143-149.

15. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2016. - 414 с.

16. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). - К.: КНУТД, 2017. - Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 254-255.

17. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА. - 2017. - №4. - С. 382-388

18. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління кар'єрою персоналу підприємства / А. С. Зобкова, І. М. Гончаренко // Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ). - К.: КНУТД, 2016. - С. 100-101.

19. Капінос Г. І. Основні аспекти управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 268-273

20. Козак К. Б. Дослідження проблем управління кар'єрою персоналу в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. - 2015. - Т. 7, Вип. 4. - С. 45–51

21. Козубова Н. В. Особливості мотивації персоналу ресторанного бізнесу / Н. В. Козубова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 бер. 2018 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2018. – С. 199-201.

22. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524

23. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

24. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

25. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство. - 2018. - №15. - С. 376-383

26. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. - 2016. - №3(7) - с. 58 - 61.

27. Мілашовська О.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства, В.І. , А.В. Грянило / О.І. Мілашовська // Економіка і суспільство, 2016. -№6. – С. 189-196

28. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ. - 2015. - № 1. - С. 82-92.

29. Ніфатова О. М. Шляхи підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2018. - № 1 (119). - С. 45-54.

30. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf

31. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

32. Пан Л. В., та ін. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf - Назва з екрану.

33. Пилипенко О. В. Особливості управління кар'єрою персоналу в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

53. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.

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

55. Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, 2010.

ДОДАТКИ

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

NORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей студентів
денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальностями 073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний і ресторанний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 2

Київ 2021

ВЕРХОВОД В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємств ресторанного господарства	89
ГЕЛЕТЕЙ Н. Стратегія HR-менеджменту ресторану	96
ГІЙКІЯНАГЕ В. Репутаційний менеджмент готелю	100
ДУБОВІКОВА Д. Маркетингові комунікативні технології в закладах ресторанного господарства.....	106
ЗАСІМЕНКО С. Система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу	110
ІВАНЧУК В. Стратегія конкурентоспроможності готелю	119
КОРЖ Я. Цифровий менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу	125
КРУГЛЯК І. Застосування методу оцінювання персоналу «360 ГРАДУСІВ» у ресторанному бізнесі	129
КУЗЮРА Є. Професійне вигорання в системі управління кар'єрою персоналу сфери HORECA	133
ЛЕХ І. Цифровий маркетинг готелю	142
ЛІТОШ В. Автоматизація операційного менеджменту в готелях	145
НЕЩАДІНА Д. Організаційна поведінка персоналу ресторану	150
ПАСІЧКО З. Тенденції реалізації продуктів ресторанної мережі	155

Список використаних джерел

1. Борщ В. І., Курсір Т. О. Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 18. С. 15–19. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/borshch.pdf>
2. Брижань І. А., Міняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/11.pdf
3. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59–64.
4. Водолажська Т. А. Обґрунтування методу визначення та оцінки компетенцій працівників підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 16–21.
5. Галайда Т. О., Соломаха О. М. Ефективна система оцінювання персоналу підприємства як напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 17. С. 239–242. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/53.pdf>
6. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вісник університету*. 2012. Вип. 18/1. С. 100–102.
7. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 127–132.
8. Петренко О. О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 216–221.
9. Позднякова С. В., Потапова К. Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, Вип. 3. С. 173–179.
10. 360: стратити не можна помилувати. URL: <https://hurma.work/blog/360-stratiti-ne-mozhna-pomiluvati/> (дата звернення: 01.05.2021).
11. Ward P. 360-degree feedback. London: CIPD, 1996. 268 p. URL: <https://books.google.ki/books?id=q6a0DiLUiV8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ HORECA

КУЗЬЮРА Є., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті визначено наслідки, які суттєво впливають на якісне виконання функціональних обов'язків працівника в межах робочого процесу та його особистого життя. Виокремлено основні підходи до поняття професійного вигорання. Досліджено та обґрунтовано поняття професійного вигорання в системі управління кар'єрою персоналу. Здійснено соціологічне дослідження діяльності закладу ресторанного бізнесу на предмет

наявності синдрому професійного вигорання серед персоналу. Запропоновано методику оцінювання персоналу щодо наявності синдрому професійного вигорання у діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Ключові слова: сфера гостинності, ресторанний бізнес, синдром професійного вигорання, управління кар'єрою персоналу, методика оцінювання.

The article identifies the consequences that significantly affect the quality of functional responsibilities of the employee within the work process and his personal life. The main approaches to the concept of professional burnout are highlighted. The concept of professional burnout in the personnel career management system is researched and substantiated. A sociological study of the restaurant business for the presence of burnout among staff. A method of assessing staff for the presence of burnout in the activities of restaurants and restaurants.

Key words: hospitality sphere, restaurant business, burnout syndrome, personnel career management, evaluation methods.

Актуальність теми статті, присвяченої професійному вигоранню в системі управління кар'єрою персоналу, полягає у тому, що його наслідки суттєво впливають на якісне виконання функціональних обов'язків працівника в межах робочого процесу та його особистого життя. Якщо на підприємстві відсутні, або не є дієвими програми із профілактики стресу та проблем емоційного перенапруження, виникає суттєва загроза втрати найбільш перспективних працівників, що матиме негативний вплив не тільки на соціальні аспекти діяльності підприємства, а й на його фінансові показники [6]. Підтвердженням вищезазначеного факту є ґрунтовні дослідження наукових робіт К. Маслач та С. Джексон, які висвітлювали дану проблему і визначали поняття «вигорання» як відповідну реакцію працівника на тривалі стреси в сфері міжособистісного спілкування. Пріоритетність напрямку діяльності більшості підприємств у контексті прибутковості, не завжди ефективно організована робота з колективом і клієнтами, організаційні та професійні стреси і багато інших чинників впливають на розвиток даного синдрому. У співробітників починаються проблеми із психічним здоров'ям, а згодом і проблеми на фізичному рівні. Внаслідок вищезазначеного настає стан емоційного, психічного і фізичного виснаження, який суттєво впливає на кар'єрне зростання кожного окремого працівника. Особливої актуальності питання професійного вигорання набуває в контексті управління кар'єрного зростання, зокрема у сфері ресторанного бізнесу. Адже ресторанна сфера вимагає щоденного контакту із великою кількістю клієнтів, високим рівнем стресових ситуацій, що призводить до підвищеної плинності кадрів. В результаті цього персонал не може ефективно працювати, а отже і підприємство починає зазнавати збитків, адже починає втрачати потенційних професіоналів сфери гостинності.

Метою статті є дослідження особливостей професійного вигорання у системі управління кар'єрою персоналу та його місце у забезпеченні стабільного розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес зародження та розвитку професійного вигорання персоналу у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Аналіз публікацій. Різним аспектам проблеми вигорання присвячені роботи вітчизняних вчених Карамушка Л. М. [4], Балакірева К.О. [1], Куликова Л. В. [5], Водоп'янової Н. Є. [3], Старченкова Е.С. [3], В. В. Бойко, Т. В. Зайчикової, Н. Ю. Максименко, С. Д. Максименко, Л. А. Китаєвої-Смик, М. М. Скугаревської, О. С. Старченкової, В. Е. Орла, Т. В. Форманюк й ін. Варто зазначити, що у представлених наукових працях розглядається проблема вигорання серед працівників різних сфер, зокрема освіти, медицини, різних соціальних напрямленостей, тобто професій з підвищеним рівнем контакту з іншими людьми (клієнти, пацієнти, учні тощо). Специфіці проблеми синдрому професійного вигорання серед представників індустрії гостинності також присвячено ряд зарубіжних праць топ менеджерів сфери гостинності та фахівців по роботі із людськими ресурсами. [7, 8, 9, 10].

Разом з тим, питання професійного вигорання в системі управління кар'єрою персоналу залишається надзвичайно актуальним зокрема для сфери ресторанного бізнесу і, на сьогоднішній день, залишається маловивченим.

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидка зміна соціально-економічної і політичної ситуації, збільшення професійних та психічних навантажень у професійній діяльності, постійне зростання конкуренції в суспільстві викликають у сучасної людини багато проблем. Однією з таких є проблема професійного вигорання. Особливо актуальною ця тема є для сфери гостинності.

На сьогоднішній день лише три із десяти нових ресторанів стають успішними та прибутковими. Великий рівень конкуренції вимагає постійного розвитку персоналу та впровадження нових технологій сервісу. Кожен із співробітників ресторану має відповідати певному рівню якості та сервісу, що вимагає не тільки зусиль з боку підприємства, але і від самого співробітника незалежно від займаної посади. Таке серйозне емоційне і фізичне напруження може призводити до різного роду психологічних проблем, зокрема – до професійного вигорання. Тому під час побудови кар'єрного шляху персоналу керівництву закладів ресторанного бізнесу важливо слідкувати за психологічним благополуччям своїх співробітників для збереження кваліфікованих кадрів.

Багато молодих, перспективних спеціалістів втрачають запал вже на перших 5-6 роках своєї професійної діяльності. На початку XXI століття можна вже з упевненістю сказати, що синдром емоційного вигорання – це сучасна «хвороба цивілізації». Поступово зникає будь-яка мотивація до кар'єрного росту та професійного розвитку. Дослідження, проведене Payscale в 2019 році, показало, що 80,3% співробітників в сфері гостинності повідомили, що відчують себе виснаженими у зв'язку з перенавантаженнями на роботі. Станом на червень 2020 року майже 1,2 мільйона чоловік були зайняті в індустрії гостинності, а це означає, що приблизно 960 000 співробітників сфери гостинності пережили вигорання в попередньому році. Крім того, 42,9% співробітників, що зазнають емоційне вигорання, впораються з цим шляхом пошуку нової роботи, який може сприяти дестабілізації робочого середовища і збільшувати плінність кадрів в галузі. [10]

Термін «професійне вигорання» з'явився відносно нещодавно – у другій половині XX століття. Психіатр Х.Дж. Фрейденбергер ввів його в обіг для опису психічного стану людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційній атмосфері при виконанні професійних функцій і наданні допомоги (слід зазначити, що люди при цьому є здоровими). Зараз також можна зустріти термін «емоційне вигорання» – синдром, який розвивається на підставі безперервного впливу стресових ситуацій на людину. Призводить до інтелектуальної, душевної і фізичної перевтоми [11].

Динамічний розвиток сфери послуг, ведення інноваційних методів обслуговування супроводжувалось залученням більшої кількості працівників до професій типу «людина-людина», який з точки зору професійного вигорання є найбільш вразливим. На відміну від вітчизняних порталів, на зарубіжних можна знайти багато статей, присвячених проблемі вигорання у сфері гостинності та зокрема вигорання серед персоналу закладів ресторанного бізнесу. Проблема вигорання у такому складному і активному бізнесі не уникає жодного співробітника ресторану – починаючи від топ менеджерів та шеф-поварів до офіціантів [9].

Грунтовний аналіз літературних джерел показав, що доцільно виокремити основні підходи до розуміння поняття професійного вигорання [4]:

- перший підхід полягає в тому, що сутність професійного вигорання доцільно визначати як результат дії професійного стресу (впливу комплексу стресогенних чинників, довготривалого впливу професійних стресорів, некерованого професійного стресу та ін.);
- другий підхід полягає в тому, що професійне вигорання розглядається як механізм психологічного захисту;
- згідно третього підходу, професійне вигорання розглядається як вид професійної деформації особистості;

– четвертий підхід аналізує професійне вигорання як професійну кризу. Слід зазначити, що проблема психологічної та професійної кризи розглядається сьогодні в психологічній літературі, як одна із достатньо популярних проблем;

– п'ятий підхід розуміє професійне вигорання як клінічне порушення.

Перші чотири підходи відносяться до вивчення професійного вигорання з точки зору психології проблеми. Останній підхід демонструє вивчення аналізу психофізіологічних показників.

Для сфери обслуговування виникнення симптомів вигорання в основному супроводжується перенавантаженнями на роботі – невпинний процес обслуговування, ненормовані робочі графіки, фізичне та психологічне напруження впродовж робочого дня.

Основною складністю професійного вигорання є проблема його ідентифікації. Без періодичного моніторингу психічного стану працівника виявити момент початку зародження професійного вигорання складно. Його діагностика є складною, адже вигорання може бути замасковане за цілим рядом симптомів. На думку Г. Роберта, професійне вигорання супроводжується певними змінами, а саме:

- зміни у поведінці (порушення уваги, пам'яті, збільшення кількості помилок; агресивність, імпульсивність, прямолінійність, втома, виснаження, безсоння);
- зміни в мисленні (незадоволеність собою та роботою, негативне ставлення до роботи та клієнтів);
- зміни в почуттях (поганий настрій, почуття тривоги, невизначені страхи, нервозність, постійне почуття провини, відчуття «загнаності у кут»);
- психосоматичне нездужання (головний біль, запаморочення, біль у м'язах і суглобах; хвороби шлунково-кишкового тракту (язви, гастрити), розлади серцево-судинної системи; проблеми з прийомом їжі (відсутність почуття голоду, або обжерливість) тощо).

Синдром професійного вигорання розвивається поступово і з часом проявляє себе у різноманітних його ознаках. Для персоналу ресторанного бізнесу характерні такі негативні прояви синдрому професійного вигорання [10]:

- Фізичне виснаження – найбільш очевидна ознака вигорання. Підвищений рівень стресу, нічні зміни та ненормований графік можуть порушувати режим сну та знижувати рівень енергії.
- Часті хвороби – перенавантаження та вигорання можуть серйозно порушити роботу імунної системи людини. Часті захворювання, головні болі, проблеми ЖКТ можуть вказувати на те, що співробітник бере на себе більше ніж він здатний витримати.
- Негативна зміна особистості – прогресуюче падіння настрою незалежно від обставин навколишнього трудового середовища.
- Вживання психоактивних речовин – вживання наркотиків або алкоголю для подолання стресу.
- Занепад стандартів обслуговування – погіршення виконання своїх обов'язків внаслідок перенавантаження (погана пам'ять, часті помилки, невмотивованість).

За результатами аналізу наукових праць Балакірева К.О. синдром професійного вигорання можна умовно поділити на три категорії (рис. 1).

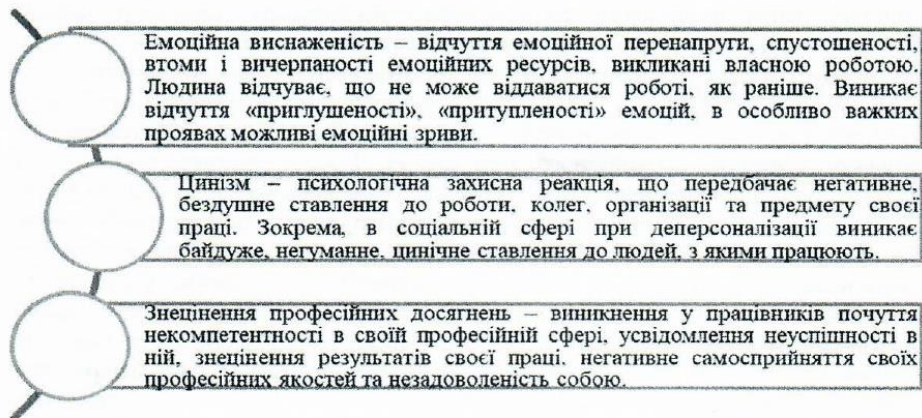


Рис. 1. Категорійність професійного вигорання у системі управління кар'єрою персоналу закладів ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

Виходячи з аналізу різних наукових джерел можна дійти висновку, що професійне вигорання є певною захисною реакцією організму на стрес, що викликаний різного роду ситуаціями у професійній діяльності. Вигорання в основному спостерігається у працівників, що змушені перебувати у майже постійному контакті з людьми. У процесі комунікацій ділового характеру, постійного напруження через відчуття відповідальності за підлеглих, при підвищених інтелектуальних та емоційних навантаженнях, персонал знаходиться у зоні ризику появи синдрому професійного вигорання [3].

Доцільно виокремити види стресів, що виникають у трудовій діяльності персоналу, зокрема у сфері ресторанного бізнесу:

- робочий стрес,
- професійний стрес,
- організаційний стрес [5].

Робочий стрес виникає через причини, пов'язані з роботою – умови праці, відсутність постійного місця роботи (ротація). Професійний стрес – через причини, пов'язані з професією, родом або видом діяльності. Організаційний стрес виникає внаслідок негативного впливу на працівника особливостей тієї організації, в якій він працює.

Важливим моментом у здійсненні управління підприємством є розуміння, що психологічний стан кожної людини є індивідуальним. Крім зовнішніх ситуацій, що могли б спровокувати стрес (а згодом і вигорання), не менш важливим є внутрішній стан людини: його світогляд і установки, потреби, мотиви і цілі, стереотипи сприйняття, позиції в міжособистісній взаємодії, особливості стресостійкості або внутрішньо особистісної динаміки [5].

Синдром професійного вигорання супроводжується і фізичними симптомами. Оскільки негативні емоції постійно накопичуються, це може привести до виснаження емоційно-енергетичних ресурсів організму. Виснаження виражається в підвищеній втомлюваності, постійній втомі, порушення сну (безсоння), дратівливості, головних болях, погіршенні слуху та зору (що на перший погляд може здатися безпричинним).

Варто зазначити, що до професійного вигорання більш схильні працівники, професія яких потребує інтенсивного спілкування з оточуючими людьми. До списку таких професій входять соціальні та медичні керівники, педагоги, викладачі, консультанти, керівники, а також менеджери. Сфера обслуговування і зокрема сфера ресторанного бізнесу доволі специфічна і майже 90 відсотків робочого часу персоналу відводиться на спілкування із клієнтами. Вміння встановлювати та налагоджувати психологічний контакт є професійною особливістю працівників індустрії гостинності, що при неправильному розподілі сил і навантаження призводить до перенапруження і як результат – вигорання.

На підставі даних авторського соціологічного дослідження діяльності закладу ресторанного бізнесу синдром професійного вигорання виявлено у більше, ніж половини персоналу ресторану. Серед респондентів найбільш негативним фактором впливу виявилася робота з конфліктними клієнтами (18,9%), що є результатом відсутності необхідних тренінгів та навчання по роботі із відвідувачами ресторану. Це призводило до створення ще більш негативного фактору – емоційного виснаження. Більша частина респондентів відмітила постійне емоційне напруження на змінах і остаточне виснаження в кінці робочого дня (20%). Також важливою проблемою серед респондентів було виявлено критерій «умови праці» (17%). При подальшій співбесіді респонденти звертали увагу на відсутність нормальної зони відпочинку, застарілість меблів. Через карантинні обмеження підприємство зазнало певних фінансових збитків, що призвело до скорочення персоналу. Внаслідок цього спектр виконуваних обов'язків серед інших співробітників був розширений. Це призвело до утворення такого негативного фактору як перенавантаження, який і досі (навіть при стабілізації роботи підприємства) займає лідируючі позиції (14,8%). Майже не викликають у респондентів проблеми такі фактори як робота в колективі (4,5%), відносини із керівництвом (6,2%) та графік роботи (7,3%). Результати дослідження представлено на рисунку 2.

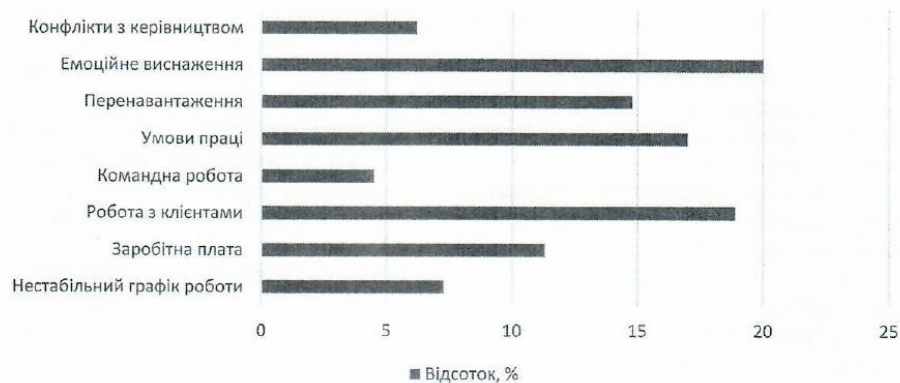


Рис. 2. Співвідношення негативних факторів впливу на робочий процес персоналу ресторану «Avocado», м. Київ

Джерело: побудовано автором

Також співробітникам ресторану «Avocado» було запропоновано пройти опитування стосовно їх особистого відношення до виконання обов'язків у закладі. У ході проведеного опитування на підприємстві була також виявлена проблема неналежного ставлення до роботи працівників. Показник зацікавлених працівників у роботі підприємства (9,3%) і своєму кар'єрному зростанні (12,2%) є найнижчим із запропонованих. Такі статистичні дані можуть вказувати на небажання працювати і розвиватись на даному робочому місці у довгостроковій перспективі (рис. 3). А отже для співробітників важливою стає лише їх особиста вигода (заробітна плата, офіційне працевлаштування тощо), а не благополуччя і розвиток підприємства як постійного місця роботи. Також ці дані можуть бути індикатором зародження або вже наявного вигорання серед персоналу підприємства.

При пошуку вирішення проблеми професійного вигорання можна звернутися до професійних психологів для запровадження у діяльності підприємства, у тому числі – ресторанного бізнесу, заходів з психотерапії або проведення психологічних тренінгів тощо.

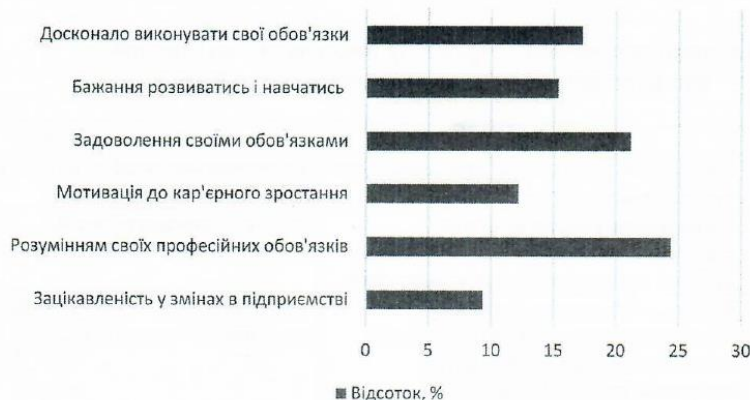


Рис. 3. Співвідношення параметрів особистого ставлення до роботи працівників ресторану «Avocado», м. Київ

Джерело: побудовано автором

Великі підприємства вже давно використовують такий підхід до своїх співробітників задля їхнього ж розвитку і зближення як команди. Доволі популярними є ситуативні тренінги, різного роду рольові ігри, а також тренінги по розвитку толерантності співробітників (вміння протистояти дратівливим факторам, шляхом підвищення терпимості).

Одним із превентивних методів вигорання може виступати оцінювання співробітника. Для цього може застосовуватися «асесмент» персоналу на підприємствах. Таким чином, можна відобразити об'єктивні та суб'єктивні результати праці і відгуки колег чи керівництва. Можна побачити потенціал співробітника, його здатність до різних видів діяльності. Крім того там можуть відобразитися і відгуки клієнтів.

Не менш ефективним способом може бути привнесення новизни у робочий процес. Порівнюючи специфіку діяльності ресторанів та готелів очевидним постає той факт, що в готелях можливостей для урізноманітнення обов'язків буде більше. Тим не менш, ресторани також можуть пропонувати часткову ротацию для свого персоналу. Прикладом став 2020 рік, коли у підприємств почались певні труднощі під час карантинних обмежень – ротация та перерозподіл працівників стали необхідністю, що тільки показало наявність можливостей для диверсифікації обов'язків персоналу.

Візнні заходи можуть об'єднувати у собі одразу декілька напрямків вирішення проблеми вигорання, зокрема – оновлення, навчання, оцінка. Навіть невеликі за своїм значенням заходи можуть привести до максимального ефекту у боротьбі з вигоранням персоналу – публікації наукових/професійних робіт, відвідування конференцій, професійних виставок тощо.

Для якісного управління кар'єрою персоналу також потрібно адекватно оцінювати кожного співробітника, їх потенціал, можливості та бажання. Кожен співробітник має свої унікальні схильності у роботі: Для певної категорії працівників у нормі виконувати класичні, зрозумілі та чітко поставлені йому завдання, у той час як існує інша категорія, що вважає для себе кращим урізноманітнення обов'язків. Правильна оцінка можливостей кожного призведе до більшої продуктивності персоналу. Крім того оцінка персоналу може виступати методом попередження вигорання, яка буде показувати наявний у персоналу рівень продуктивності, якості тощо. Із найбільш ефективних методів оцінювання персоналу саме в ресторані можна застосувати варіанти, приведені нижче у таблиці 1 [6].

Таблиця 1

Методики оцінювання персоналу щодо наявності синдрому професійного вигорання у ресторанному бізнесі

Метод	Характеристика	Отримані дані
Співбесіда	Отримання додаткової інформації про співробітника під час бесіди	Висновки про професійні, особисті та інші якості співробітника
Спостереження	Оцінювання роботи на основі спостережень за трудовою діяльністю співробітника в режимі реального часу	Рівень стресостійкості, мотивації співробітника, оцінка рівня навичок
Тестування	Форма оцінювання навичок співробітника та його психологічних навичок на основі спеціальних тестувань із подальшою розшифровкою результатів	Психологічний портрет працівника, особливості стилю роботи
Самооцінювання	Оцінка співробітника своєї особистості збоку	Самовизначення співробітника
Ділова гра	Відпрацювання певних кейсів у режимі навчання	Інформація про стиль роботи, підхід до вирішення проблем та поставлених завдань
Експертне оцінювання	Проведення співбесіди, тренінгу, анкетування тощо з професіоналами необхідної сфери (ресторанної, психології тощо)	Отримання експертного висновку відносно конкретного співробітника
Тамний гість (критичний інцидент)	Анонімне проведення оцінювання навичок, поведінки в стресовій ситуації тощо	Рівень стресостійкості, рівень сервісу співробітника
Метод 360 градусів	Проведення співбесіди не тільки із самим співробітником, але і з його оточенням – керівництвом, колегами	Вміння працювати в команді, сильні та слабкі професійні сторони, положення в колективі
Система стандартів	Проведення свого роду атестації – порівняння наявних вмінь та знань співробітника із заявленими нормативами	Відповідність рівню сервісу ресторанного підприємства, необхідність навчання / підвищення / пониження / звільнення

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Найбільш популярним варіантом вирішення проблеми професійного вигорання на сьогоднішній день виступають програми підтримки персоналу (Employee assistance program, EAP). EAP – це комплекс послуг, що надає підприємствам шанс підвищити та покращити працездатність їх співробітників, допомагає співробітникам із різного роду проблемами, які могли б вплинути на якість виконання роботи, на стан здоров'я, психологічне та фізичне благополуччя. Складається із короткотермінової терапії, що спрямована на вирішення проблемних ситуацій та інформаційне консультування керівництва, а також короткочасний моніторинг вирішення проблем після тренінгу. «EAP зазвичай пропонує безкоштовні і конфіденційні оцінки, короткострокові консультації, напрямок руху і наступні послуги для працівників та членів їх сім'ї. EAP-консультанти також працюють у консультативній ролі з менеджерами і керівниками для вирішення проблем співробітників, а також організаційних проблем і потреб. Існує цілий ряд допоміжних програм, пропонуваних для співробітників. Такі програми як ставлення працівників до роботи і до підприємства в цілому. Так, працівник має впевненість у своїй роботі і також має емоційну стабільність, оскільки розраховує на допомогу і підтримку підприємства» [7]. Враховуючи мінімальний склад працівників відділу кадрів у діяльності закладу ресторанного бізнесу (або взагалі їх відсутність), такі програми підтримки зазвичай відсутні і більш популярні у сфері готельного

бізнесу. Тим не менш, психологічна підтримка від професіоналів важлива і у діяльності ресторанного підприємства. Тому час від часу для персоналу ресторану повинні проводитись зустрічі із консультантами або керівництвом для обговорення проблем професійного вигорання і пошуку шляхів їх вирішення.

Висновки: Наслідки синдрому професійного вигорання у системі управління кар'єрою, зокрема у закладах ресторанного бізнесу, мають виявлятися своєчасно, адже, як наслідок, вони можуть здійснювати суттєвий вплив на якість не тільки трудового, але і особистого життя персоналу. Для підприємств, незалежно від їх розмірів і кількості співробітників, дуже важливо аналізувати стан своїх співробітників. Підприємства, що не мають комплексного підходу із профілактики стресових ситуацій та питання емоційного перенапруження, не зможуть побудувати сильну та перспективну команду працівників. Великий відсоток шийності кадрів, нестача сил та мотивації у вже наявного персоналу, а отже і зниження якості трудових процесів – все це призведе до фінансових збитків підприємства, що може в подальшому призвести до банкрутства. Беручи до уваги обмежену кількість персоналу у діяльності ресторанних підприємств, найбільш дієвим інструментом є запрошення до співпраці тренерів, психологів та інших спеціалістів по роботі із професійним вигоранням зі сторони. Разом з тим, у штатному розписі підприємства має бути людина, яка могла б моніторити стан співробітників і вчасно реагувати на зміни психологічного стану свого персоналу. При правильному застосуванні превентивних заходів підприємство зможе успішно розвиватися та створювати сильну, віддану своїй справі команду професіоналів.

Список використаних джерел

1. Балакірева К.О. Методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб «Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання». К.: Проект Програми розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні», 2015.
2. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В.. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників Проблеми економіки № 1 (47), 2021, 64–71 ст. – Режим доступу : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-64_71.pdf
3. Водоп'янова Н. Є. Старченкова Е.С. Синдром вигорання: діагностика та профілактика / Н. Є. Водоп'янова, Е. С. Старченкова. 2008, 300 стр.
4. Карамушка Л. М. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей професійного «вигорання» в підприємств / Л. М. Карамушка, Г. В. Мартинова // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2011. – Т. 1.
5. Куликов Л. В., Михайлова О. А. Види трудового стресу // Психологія психічних станів. Вип. 3 / Под ред. А. О. Прохорова. Казань, 2001.
6. Полтавська О.В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська // Современное состояние и пути развития экономики современности : [колективна монографія] / За ред. С.В. Купрієнко. – Одеса: Купрієнко С.В, 2013.
7. Стаття «General: What is an employee assistance program (EAP)?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hrqa/pages/whatisaneap.aspx#:~:text=An%20employee%20assistance%20program%20\(EAP\)%20is%20a%20work%2Dbased,adversely%20affecting%20the%20employee's%20performance.&text=Information%20on%20requiring%20an%20employee,an%20EAP%20is%20found%20here](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hrqa/pages/whatisaneap.aspx#:~:text=An%20employee%20assistance%20program%20(EAP)%20is%20a%20work%2Dbased,adversely%20affecting%20the%20employee's%20performance.&text=Information%20on%20requiring%20an%20employee,an%20EAP%20is%20found%20here)
8. Стаття «Burning the Candle at Both Ends: How Restaurants Can Avoid Employee Burnout» [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://q-n-c.com/burning-the-candle-at-both-ends-how-restaurants-can-avoid-employee-burnout/>

9. Ребекка Фрейберг (Rebecca Freiberg) «Preventing Restaurant Employee Burnout» [Електронний ресурс]. – режим доступу : <https://modernrestaurantmanagement.com/preventing-restaurant-employee-burnout/>

10. Скотт Самюельс (Scott Samuels) «5 Ways To Spot Restaurant Staff Burnout» [Електронний ресурс]. – режим доступу : <https://www.linkedin.com/pulse/5-ways-spot-restaurant-staff-burnout-scott-samuels>

11. Кристина Замостьянова «С огнем не шутят – мнение трех психологов о рисках профессионального выгорания» [Електронний ресурс]. – режим доступу : <https://www.imena.ua/blog/burnout-risks/2>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ТКАЧУК Т. М.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ГОТЕЛЮ

**ЛЕХ І., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті обґрунтовано теоретичні основи цифрового маркетингу. Розкрито поняття та основні напрями цифрового маркетингу готелю. Визначено особливості формування каналів продажу в готельному бізнесі.

Ключові слова: цифровий маркетинг; готель; канали продажу; маркетплейси.

The article substantiates the theoretical foundations of digital marketing. The concepts and main directions of digital hotel marketing are revealed. The peculiarities of the formation of sales channels in the hotel business are determined.

Key words: digital marketing; hotel; sales channels; marketplaces.

Актуальність дослідження/ Пандемічний карантин вніс нові корективи в пріоритетні напрями маркетингової діяльності. Традиційні канали продажу показали свою неспроможність до дистанційного обслуговування клієнтів, тому актуальності набули цифрові платформи та CRM-системи. Їхнє активне впровадження продемонструвало перехід суспільних відносин в епоху диджиталізації бізнесу. Водночас потрібно актуалізувати моніторинг розвитку технологій цифрового маркетингу та оцінювати можливості їх ефективного використання готелями. Існує також необхідність у комплексному дослідженні готельного ринку з метою визначення продуктивності дистрибуційних каналів, що сприяє поліпшенню комунікацій між готелями, дистрибуторами та цільовою аудиторією.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Цифровий маркетинг є досить популярною тематикою досліджень у науковому та бізнес-інформаційному просторі. Так, питаннями маркетингових стратегій диджиталізація займалися такі науковці, як Морріс Н., Фейсал А., Гелік Я., Ноздрева Р., Чуракова А. та інші. Проте в готельному бізнесі наукові дослідження охоплюють лише CRM-технології, тому потребують актуалізації.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних основ цифрового маркетингу в готелі.

Результати дослідження. Цифровий маркетинг став важливою діяльністю для готелів уже багато років, адже професи пошуку засобу розміщення, бронювання та оплати часто здійснюється онлайн. Ось чому найкращим способом дістатися до потенційних клієнтів готелю є посилення присутності в мережі Інтернет, що сприяє розвитку стратегії цифрового маркетингу.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СІН СІТІ» за ЄДРПОУ
 Територія Україна за КОАТУУ
 Організаційно-правова
 форма господарювання: державне підприємство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності: ресторанне господарство за КВЕД
 56.10
 Середня кількість працівників, осіб: 19
 Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
 Адреса, телефон: 02152, м.Київ, Дніпровський район, ПРОСПЕКТ ТИЧИНИ, будинок 7.

КОДИ

2019	01	01
31954927		

1. Баланс

Форма № 1-м Код за ДКУД
на 31 грудня 2018 р.

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	653	683
первісна вартість	1011	1 127	1 140
знос	1012	473	457
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	11	9
Усього за розділом I	1095	664	691
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	99	114
у тому числі готова продукція	1103	2	5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	23	17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39	37
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26	15
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Інші оборотні активи	1190	13	15
Усього за розділом II	1195	201	199
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	866	890

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3	4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	192	193
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	156	122
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	283	329
розрахунками з бюджетом	1620	3	2
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	2
розрахунками зі страхування	1625	24	25
розрахунками з оплати праці	1630	54	55
Доходи майбутніх періодів	1665	15	21
Інші поточні зобов'язання	1690	138	143
Усього за розділом III	1695	674	697
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	866	890

**2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.**

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 820,9	10 820,9
Інші операційні доходи	2120	89,0	89,0
Інші доходи	2240	151,0	151,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 060,8	11 060,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 150,7	7 150,7
Інші операційні витрати	2180	1 538,2	1 538,2
Інші витрати	2270	79,4	79,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 768,2	8 768,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 292,5	2 292,5
Податок на прибуток	2300	381,7	381,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 910,8	1 910,8

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СІН СІТІ» за ЄДРПОУ
 Територія Україна за КОАТУУ
 Організаційно-правова
 форма господарювання: державне підприємство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності ресторанне господарство за КВЕД
 56.10
 Середня кількість працівників, осіб: 27
 Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
 Адреса, телефон: 02152, м.Київ, Дніпровський район, ПРОСПЕКТ
 ТИЧИНИ, будинок 7.

КОДИ

2020	01	01
31954927		

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	683	813
первісна вартість	1011	1 140	1 440
знос	1012	457	(626)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	9	-
Усього за розділом I	1095	691	813
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	114	142
у тому числі готова продукція	1103	5	6
Поточні біологічні активи	1110	-	8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	17	47
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37	55
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	28
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	15	19
Усього за розділом II	1195	199	299
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	890	1 112

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4	5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	193	194
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	122	65
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	329	548
розрахунками з бюджетом	1620	2	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	2	5
розрахунками зі страхування	1625	25	32
розрахунками з оплати праці	1630	55	67
Доходи майбутніх періодів	1665	21	57
Інші поточні зобов'язання	1690	143	146
Усього за розділом III	1695	697	918
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	890	1 112

**2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 170,9	10 820,9
Інші операційні доходи	2120	309,0	89,0
Інші доходи	2240	44,672	151,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 524,6	11 060,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 246,5	7 150,7
Інші операційні витрати	2180	2 042,5	1 538,2
Інші витрати	2270	286,8	79,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	11 575,9	8 768,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 948,7	2 292,5
Податок на прибуток	2300	679,4	381,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 269,3	1 910,8

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СІН СІТІ» за ЄДРПОУ
 Територія Україна за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання: державне підприємство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності ресторанне господарство за КВЕД
 56.10
 Середня кількість працівників, осіб: 29
 Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
 Адреса, телефон: 02152, м.Київ, Дніпровський район, ПРОСПЕКТ
 ТИЧІНИ, будинок 7.

КОДИ

2021	01	01
31954927		

1801006

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД
на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	813	994
первісна вартість	1011	1 440	1 749
знос	1012	(626)	(755)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	813	994
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	142	101
у тому числі готова продукція	1103	6	4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	47	39
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55	56
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28	24
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	19	17
Усього за розділом II	1195	299	242
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 112	1 236

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5	7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	194	196
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	65	89
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	548	677
розрахунками з бюджетом	1620	5	2
у тому числі з податку на прибуток	1621	5	2
розрахунками зі страхування	1625	32	28
розрахунками з оплати праці	1630	67	59
Доходи майбутніх періодів	1665	57	45
Інші поточні зобов'язання	1690	146	141
Усього за розділом III	1695	918	1 041
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1 112	1 236

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 536,5	14 170,9
Інші операційні доходи	2120	176,8	309,0
Інші доходи	2240	53,142	44,672
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 766,4	14 524,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 832,6	9 246,5
Інші операційні витрати	2180	1 665,1	2 042,5
Інші витрати	2270	94,3	286,8
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 592,0	11 575,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 174,4	2 948,7
Податок на прибуток	2300	582,8	679,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 591,6	2 269,3